

# Технология

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ДЕМОКРАТИЗАЦИИ ШКОЛЬНОГО СООБЩЕСТВА

Т.В. Болотина,  
Т.Г. Новикова

Широкая демократизация общества повлекла за собой кардинальные изменения школьного образовательного пространства. В Законе «Об образовании в РФ» определено, что «государственным приоритетом в области образования является формирование человека и гражданина, интегрированного в современное ему общество и нацеленного на совершенствование этого общества». Школа, работающая на будущее, должна быть ориентирована на развитие у учащихся чувства патриотизма, сознания активного гражданина, обладающего политической культурой, критическим мышлением, способностью самостоятельно сделать политический выбор.

• государственные приоритеты • модель гражданского общества • гражданское партнёрство • модели управления • стратегический план

### Процессы развития демократического школьного сообщества в рамках гражданско-патриотического образования в субъектах РФ

Новый Федеральный государственный образовательный стандарт общего образования называет в качестве стратегических ценностных ориентиров системы образования обеспечение консоли-

дации нации, конкурентоспособности нации, личности, общества и государства; обеспечение безопасности нации, которые значимы для субъекта демократии.

Из целей Федерального государственного образовательного стандарта вытекают важнейшие задачи системы образования:

- формирование в массовом сознании идеалов равенства возможностей и социальной справедливости, ценностей гражданского общества;
- формирование гражданской идентичности личности;
- осознание нравственного смысла свободы в неразрывной связи с ответственностью, формирование системы ценностей социальной ответственности, охватывающей все сферы жизни общества;
- развитие правосознания, умения отстаивать личностный выбор;
- выработка национального согласия по основным этапам становления и развития страны;
- воспитание гражданского патриотизма, основанного на признании культурного многообразия российского общества важнейшим национальным достоянием России;
- формирование ценностей многокультурного общества, воспитание установок толерантности как его ценностного приоритета (с января 2010 г. в

19 регионах России начался эксперимент по внедрению в образовательные программы школ курса «Основы религиозных культур и светской этики»).

В стандарте подчёркивается его значимость как общественного договора между школой, семьёй, обществом и государством по вопросам обучения и воспитания подрастающего поколения, что переводит систему образования из плоскости публичного права в сферу гражданско-правовых отношений. Это положение стандарта опирается на идею Приоритетного национального проекта «Образование» (ПНПО) о расширении общественного участия в управлении образованием.

Демократизация школьного сообщества — приоритетное направление гражданского образования или образования демократической гражданственности<sup>1</sup>. Анализ состояния гражданского образования, проведенный в 2010–11 учебном году центром гражданского образования при АПК и ППРО, показал, что значительное внимание в этой сфере уделяется проблемам становления демократической школы.

Признаётся, что системное развитие школы есть не только педагогический вопрос, что в деле обновления российского общего образования огромное значение имеет весь уклад

## Технология

1

Образование демократической гражданственности — термин Совета Европы.

жизни школы, система управления и общественного участия в ее жизни, а также партнёрства с местным сообществом, то есть превращение школы в демократическое школьное сообщество.

Сегодня демократическое школьное сообщество понимается как демократический уклад школьной жизни, в котором организована работа органов ученического самоуправления и государственно-общественного управления школой. В то же время ситуацию в отечественных общеобразовательных учреждениях демократической признать нельзя. Анализ управленческой ситуации в современных общеобразовательных учреждениях позволяет выявить основные причины, затрудняющие становление и развитие демократического школьного общества. К ним относятся:

- Недостаточность реальной свободы общеобразовательных учреждений. В рамках процессов демократизации системы управления школой, отражающей приоритеты образовательной политики и законодательства в сфере образования, в большинстве общеобразовательных учреждений созданы органы самоуправления, Уставы школ содержат нормы, определяющие роль, место и функции органов государственно-общественного управле-

ния. С другой стороны, директор в школе является единоначальником и несёт персональную ответственность за все, что происходит в школе, является единоличным распорядителем кредитов и находится под жесточайшим прессингом органов Управления образования, которые не только назначают его на должность, регламентируют и контролируют каждый его шаг, но и имеют право уволить его без всякого объяснения в любой момент.

- Формальный характер деятельности ученического самоуправления. Ученическое самоуправление школой, с одной стороны, всячески поощряется и используется для решения проблем воспитания учащихся, а с другой, сдерживается отсутствием у этих органов права реально влиять на сколько-нибудь важные вопросы школьной жизни, и, прежде всего, на организацию и содержание учебного процесса.
- Чрезмерная регламентация учебно-воспитательного процесса, центральной фигурой которого является учитель.
- Низкий уровень правовой культуры и правосознания значительной части участников образовательного процесса.
- Местное сообщество, с которым школа должна активно взаимодействовать и сотрудничать в целях решения различных проблем сообщества,

привлечения дополнительных ресурсов в школу и расширения пространства развития учащихся за счёт включения их в различные социальные практики, само не имеет опыта демократических традиций.

Перечисленные проблемы в значительной мере обусловлены тем, что процесс развития демократического школьного сообщества не управляем в полной мере, что, в свою очередь, актуализирует проблему разработки *модели управления процессами демократизации школьного сообщества*.

### **Методологические характеристики развития демократического школьного сообщества**

#### **Определение «демократическое школьное сообщество» (партнёрство в области ОДГ)**

Понятие «сообщество» рассматривается как основанная на общении между людьми совокупность связей (общие цели, деятельность, интересы, взгляды и т.п.).

Школьное сообщество рассматривается как организация работников общеобразовательной школы и учащихся. Принципы построения школьного сообщества — демократизм, кол-

легиальность, эффективность, делегирование полномочий и ответственности, ситуационное лидерство, взаимный интерес учащихся и учителей друг к другу — применяются как к результатам, так и к процессу обучения и преподавания.

А.Н. Тубельский, патриарх демократической школы, определял школьное сообщество как модель гражданского общества: «организация школьного уклада вкупе с демократизацией учебного процесса представляет собой модель гражданского общества»<sup>2</sup>.

В статье «Инклюзивные школы: польза обществу» авторы отмечают, что школьное сообщество «включает в себя всех учеников, учителей, родителей и других членов семьи, администрацию, персонал и всех тех, кто сотрудничает, действует и каким-либо образом способствует пониманию и выполнению задач, стоящих перед школой. Существующее многообразие внутри школьного сообщества отражает ситуацию в обществе и в мире в целом»<sup>3</sup>.

Г.Б. Корнетов в своей работе «Учитель-воспитатель в пространстве демократической педагогики: подготовка педагога для общественно-активной школы» определяет школьное сообщество «как ресурс собственного функционирования и развития», «пространство, со-

### **Технология**

ТЕХНОЛОГИЯ

#### **2**

Детско-взрослая экспертиза уклада школьной жизни/ Под ред. А.Н. Тубельского. М.: Новый учебник, 2003. С. 13.

#### **3**

Инклюзивные школы: польза обществу. Государственный институт развития городских школ Gwen meyer, Rhonda Griffiths and Nadia Sampson «Беседы с родителями» — Carolyn Moore.

**ПЕД диагностика**  
**ПЕД диагностика**

**4**

*Корнетов Г.Б.*

Методические рекомендации по разработке учебного модуля программ дополнительного профессионального образования, направленного на первоначальное ознакомление работников образования с идеологией и моделью общественно-активной школы. М., 2011. С. 15.

**5**

Общественно-активные школы: Образование ребенка как субъекта демократии: Хрестоматия / Ред.-сост. Г.Б. Корнетов. Владимир. 2007.

зданное предшествующими поколениями и динамично меняющейся культуры, общественных связей и социального взаимодействия людей. Социальное взаимодействие создает особое общественное пространство, которое является необходимым условием очеловечивания и осуществления человека и придает дополнительные возможности этому осуществлению, которое оказывается тем полнее, чем эффективнее он взаимодействует с другими людьми. Развитие каждого является основой развития всех, а развитие всех — основой развития каждого».

Особое внимание к построению школьного демократического сообщества уделяется в движении общественно-активных школ (ОАШ). Среди участников движения общественно-активных школ широкое распространение получило мнение, согласно которому все внимание при организации работы школы по модели ОАШ должно быть сосредоточено на организации взаимодействия с сообществом и именно вокруг него необходимо выстраивать решение всех прочих школьных проблем. Это взаимодействие рассматривается как системообразующий стержень жизни и деятельности школы как ОАШ<sup>4</sup>.

Оптимальная модель общественно-активной школы

включает три базовых компонента:

1) демократизацию школы (демократизация всего уклада школьной жизни; демократический стиль административного управления; создание системы реального ученического управления; превращения демократии в принцип организации учебно-воспитательного процесса; обучение «посредством делания» через включение в многообразные социальные практики; воспитание гражданственности; открытость и сотрудничество; упор на развитие, общение и обмен идеями);

2) партнёрство школы и общества (направление ресурсов школы на развитие сообщества, общественной самоорганизации и самоуправления; привлечение ресурсов сообщества к функционированию и развитию образования в школе; возвращение вокруг школы в сообществе практик и традиций гражданской активности; создание на местном уровне реальных структур российского гражданского общества и гарантирование их стабильного развития в будущем);

3) добровольчество (добровольный выбор, отражающий личные взгляды и позиции; активное участие учащихся в жизни сообщества; содействие улучшению качества жизни и личному развитию)<sup>5</sup>, **что соответствует принципам и усло-**

**виям организации обучения демократической гражданственности.**

Гражданское образование или образование демократической гражданственности предусматривает не только открытые и основанные на сотрудничестве отношения между учениками и преподавателями, новые формы управления школой (ГОУ), но и вовлечённость в школьное сообщество других образовательных учреждений, неправительственных организаций, местных властей, компаний и фондов. Такое вовлечение называется партнёрством в области гражданского образования. Цель такого партнёрства заключается в укреплении позиции демократии в обществе при решении общей проблемы. Это партнёрство является «гражданским» в точном смысле этого термина, т.е. имеет отношение к правам и ответственности демократической гражданственности.

**Партнёрство в области гражданского образования — это демократическая форма объединения. Вклад каждого партнёра определен и признан. Выявляются их сильные стороны и ограниченности, и с учетом этого тщательно формируются общие действия. Они осознают, что должны понимать интересы друг друга, даже если могут расходиться, при этом достигая со-**

**гласия в отношении главной общей цели. Таким образом, вклад каждого партнёра является четким и признанным, а общие процедуры решения проблемы разрабатываются и корректируются.**

Партнёрство в области гражданского образования отличается от других видов партнёрства как целями и методами, так и способами объединения разных партнёров (см. табл. 1).

Формы партнёрства могут быть различными, например, между школами и высшими образовательными учреждениями.

Школы — типичные общественные учреждения, находятся в центре жизни общества. Школа — это сообщество всех участников образовательного процесса, где учащиеся получают первый опыт демократии.

Высшие учебные заведения также являются центром сообщества и имеют возможности содействовать решению общественной проблемы и гражданскому обновлению. Именно через решение общественных вопросов и преодоление общественных проблем совершенствуются гражданские навыки и поведение, демократизируется общество. Прекрасным примером этому стало партнёрство между лицеем №6 г. Волгограда и Академи-

**Технология**

ТЕХНОЛОГИЯ

Таблица 1

Сравнение с другими	Партнёрство в области ОДГ
Рассматривают сообщества как имеющие проблемы	Рассматривает сообщества как имеющие средства, а членов сообщества как чрезвычайно важных партнёров
Уверены, что члены сообщества нуждаются в помощи	Уверены, что члены сообщества обладают собственными знаниями, опытом средствами
Часто ограничены рамками и концентрируются на отдельных проблемах	Как инклюзивные и вовлекают много составляющих для решения систематических и сложных задач
Полагаются на небольшую группу специализированных экспертов или представителей власти для составления программы, часто без консультирования	Построены на демократических принципах — все партнёры формулируют коллективную программу
Ценят опыт и интерес одних партнёров больше, чем других	Дают возможность определения, признания и оценки вклада всех партнёров
Существуют для решения социальных проблем	Существуют не только для преследования конкретных целей, но и для содействия демократическим принципам и практикам

ей ВА МВД и правоохранительными органами города и муниципальным Управлением образования.

Партнёрство началось с развития общего понимания проблемы и искомой цели — уберечь подростков от негативного влияния улицы. В результате усилий было достигнуто намного больше, чем решение проблемы занятости детей. На первом собрании, на котором присутствовали представители всех партнёров для обсуждения сложившейся ситуации, были выдвинуты различные инициативы. В дальнейшем был разработан план совместных демократических действий (дорожная карта), в который были

вовлечены разные члены сообщества — учащиеся, учителя, родители, курсанты и преподаватели академии, представители правоохранительных органов и муниципального управления образования. Все партнёры играли важную роль в этой взаимоподдерживающей и взаимовыгодной инициативе. Процессы и результаты взаимодействия нашли отражение в программе развития школы (модуль «Гражданско-правовое образование»).

Сотрудники академии и их студенты работают в лицее с учениками по программе правового образования, ведут факультативные занятия по основам отраслей права, организу-

ют практику и кружковую работу. Учителя лицея совместно с учащимися и преподавателями академии создавали научно-исследовательские проекты, включали эти проекты в школьную программу, таким образом, повышали осведомленность по гражданско-правовому образованию среди учеников и родителей. Родители также были вовлечены в проектную деятельность и помогают учащимся решать поставленные задачи

Управление внутренних дел города закрепило за лицеем соответствующие подразделения, организовали прохождение учебной практики лицеистами, осуществляли раннюю профессиональную ориентацию для работы в системе правоохранительных органов и подбор кандидатов для поступления в вузы МВД РФ.

Познакомиться с работой правоохранительных органов помогает лицеистам летняя практика, которую они проходят в Ворошиловской районной прокуратуре.

Отряд юных инспекторов движения лицея совместно с сотрудниками ГИБДД пропагандирует безопасность проведения для всех участников дорожного движения. Полученные знания Правил дорожного движения помогают учащимся в приобретении навыков вождения на занятиях в ДОСААФ.

Муниципальное управление образованием способствовало распространению информации, расширяя, таким образом, сведения о деятельности лицея в городе, районе.

Другим видом партнёрства может служить пример Красноярского края, где партнёрство организовано на уровне Красноярского краевого института повышения квалификации (Центра гражданского образования) через взаимодействие институтов образования, органов власти и Управления образованием Ленинского района г. Красноярска, г. Норильска, г. Бородино и Курагинского района, 18 общеобразовательных учреждений, 8 учреждений дополнительного образования, одно дошкольное образовательное учреждение и муниципальные управления образованием и гражданского общества

Формами работы партнёрства стали: экспертные конференции и переговорные площадки, работа пяти ресурсных центров. В результате работы оформилась проектная идея региональной программы по гражданскому образованию как обоснование обязательных элементов стандарта гражданского образования и воспитания в общеобразовательных учреждениях Красноярского края.

Гражданское партнёрство образует новый вид демокра-

**Технология**

ТЕХНОЛОГИЯ

тического школьного сообщества, которое представляет собой модель единения участников образовательного процесса между собой и гражданского партнёрства на принципах: актуальности, плюрализма, превосходства закона, уважения к достоинству человека и культурному разнообразию, целеполагания (имеющие общие цели, интересы, взгляды, занятия), структурности в организации школьного сообщества, гуманизации, коллективного действия, модульного построения школьного самоуправления и т.п.

Развитие вопросов демократизации в России выходит на новый уровень и подтверждение этому реализованные проекты по сопровождению региональными институтами повышения квалификации общественно активных школ и новый вектор в развитии взаимодействия университетов и местного сообщества.

ИПКРО (Тамбовскому, Иркутскому, Ивановскому, Кабардино-Балкарскому, Псковскому) удалось стать центрами активности и построить сеть ОАШ в своих регионах, найти новую мотивацию социально ориентированной деятельности и повысить свой статус:

- интенсивная работа Кабардино-Балкарского ИПКРО по развитию сети ОАШ позволила вовлечь в орбиту своей ра-

боты ИПКРО из соседних северокавказских республик;

- развитие модели ОАШ на базе полученных ранее результатов (проект по созданию управляющих советов школ был реализован в 2005-06 гг.), позволило Тамбовскому ИПКРО выйти на всероссийский уровень и стать федеральной экспериментальной площадкой обучения школ по модели ОАШ;
- в Иркутске и Тамбове, несмотря на отсутствие финансовой поддержки, совпадение профиля работы ИПКРО с содержанием работ по проекту, а также прошлый опыт тематически близкой проектной работе позволили проектным командам интенсивно формировать первичную сеть школ ОАШ в пилотных регионах.

*Интеллектуальными ресурсами реализации проектов стали внедренные технологии:*

- 1. Педагогические и маркетинговые технологии:**
  - тьюторство школьных команд (Иркутск);
  - модерирование (Нальчик);
  - продвижение проекта через структуру и объединение интересов с региональными органами управления образованием (Иркутск);
  - конкурс социальных проектов школ «Народный проект» (Тамбов);
- 2. Программы подготовки педагогов по направлению ОАШ в системе ИПКРО.**

**3.** Технологии дистанционного просвещения и популяризации идеи ОАШ:

- раздел «ИПКРО/вуз» на Всероссийском портале ОАШ – в роли электронной библиотеки и новостной ленты;
- электронная библиотека ОАШ, расположенная на портале, пополнилась с 2011 года книгой «Университет как социально ответственный партнёр территории», 5 сборниками материалов, 10 статьями, 6 пособиями и руководствами, 1 статьёй из СМИ, 35 историями успеха.

*Человеческие ресурсы, сформированные в ходе проектов:*

- обученные в ходе проектных мероприятий специалисты ИПКРО в настоящий момент выступают в качестве экспертов и идеологов проектов в своих регионах;
- обученные в ходе проектной деятельности ИПКРО-РЦ представители школ: Иркутск – 127 человек, Тамбов – 6 школьных команд, Нальчик – обучение 16 школьных команд из 7 муниципальных районов Кабардино-Балкарской Республики, 5 школьных команд Республики Чечня;
- представители сети, получившие информационную «накачку» в ходе семинара в Костроме, Владимире (присутствовали около 40 человек).

Институционализация результатов проекта в значитель-

ной степени обеспечена. Об этом свидетельствуют внедрение в систему повышения квалификации учителей программ подготовки по модели ОАШ, включение компонентов модели во ФГОС.

Особенность реализации проектов: сформированные в ходе проекта РЦ, фактически ориентированы на создание сети ОАШ, но не на ресурсирование ИПКРО.

Внедрённость в региональные системы образования варьируется по территориям: от низкой до высокой степени.

*Республика Кабардино-Балкария.* Партнёрами в реализации проектов стали департаменты образования, муниципальные администрации республики. Республиканское министерство не проявляет заинтересованности в проекте, поскольку ОАШ не работает на показатели результативности их работы (ЕГЭ и ГИА). Налажены контакты с государственными комитетами республики по делам молодёжи и по делам НКО. Появилась заинтересованность в обучении со стороны ИПКРО из соседних республик.

*Иркутская область.* Школы включены в реализацию модели ОАШ, участвуют в разных конкурсах с имеющейся проектной наработкой. Районные органы управления обра-

**Технология**

ТЕХНОЛОГИЯ

зования заинтересованы в распространяемой модели работы школы. Региональное министерство образования поддерживает проект политически, но не финансово.

*Тамбовская область.* Фиксируется внедрение не только в региональную образовательную систему, но и в систему социально-направленной деятельности региона. Получены ежегодное финансирование социальных проектов школ, поддержка со стороны регионального министерства и губернатора.

### Перспективы проекта

Для поддержания ОАШ на территориях необходимы «заражающие» мероприятия для разных целевых групп (педагогов, учеников и родителей, местного сообщества):

- презентации ОАШ как модели учебно-воспитательной деятельности школы и устройства системы управления школой;
- мероприятия, обеспечивающие «живые» контакты участников сети (симпозиумы, конференции, стажировки);
- дистанционными формами обучения и обмена опытом;
- банк идей, организованный на портале ОАШ по принципу «возьми в обмен».

Ключевые направления воздействия для поддержки развития ОАШ в будущем:

- РЦ для ИПКРО: поддержка ресурсной деятельности РЦ на базе ИПКРО для дальнейшего внедрения обучающих курсов по ОАШ в систему подготовки педагогических кадров.

- РЦ для школ: создание РЦ, ориентированного на расширение количества школ ОАШ и развитие местного сообщества.

- Популяризация модели ОАШ и мотивация участников: поддержка сетевых мероприятий для различных категорий участников движения ОАШ, создание площадок их взаимодействия и перекрестной мотивации.

### Направление «Университет и сообщество»

### Результаты проекта

Основные результаты проекта — получение стратегически значимых социальных эффектов. Включение в проект УиС в вузах-участниках стимулировало осмысление социальной функции вуза, ее легитимацию, обогащение социальной функцией образовательного процесса. Появились условия для институционализации социальной функции.

Обобщение опыта в процессе сбора социальных практик создало возможности для формирования общей рамки социально-ориентированной

деятельности. вузы-участники собрали и описали по 4–5 социальных практик; формат описания практик ИТМО, УрФУ и ПермГУ отличает аналитичность и структурированность.

Под влиянием проекта расширяются социально-ориентированные базы практик, возможности развития профессиональных и гражданских компетенций студентов.

Проект поставил вопрос о возможности передачи государством части социальных функций высшей школе (наряду с третьим сектором) и способствовал появлению идей о взаимовыгодном и взаимодополняющем партнёрстве между государством, высшей школой и третьим сектором при реализации социальных инициатив.

В ходе проекта произошло обнажение в высшей школе проблем и задач развития социально ориентированной деятельности, а также их специфической роли в зависимости от типа: крупный вуз в конкурентной среде (ИТМО, ПермГУ); крупный вуз-«образовательный монополист» в городе (УрФУ, САФУ; ПермГУ): больше привязаны к своему региону, завязаны на регион; региональный вуз-монополист в малом городе (КГСХА, НФИ КемГУ).

Сегодня проекты ОАШ и УИС объединяет только идея налаживания сотрудничества с местным сообществом.

Основные участники организации социально ориентированной деятельности — школы и региональные университеты, — имеют абсолютно разные системные основания работы: различный характер подчинения органам управления образования, различную систему финансирования, различные показатели оценки результативности работы, различный масштаб сообществ, с которыми они выстраивают отношения. Существующие различия дают основания сомневаться в возможности объединения этих двух субъектов как равноправных партнёров в одном проекте с одной целью и единой системой результатов.

Возможными точками роста для объединения общественно ориентированных школ и университетов, ориентированных на работу с местным сообществом могут стать:

- профориентация студентов в рамках социальных практик (см. практики УрФУ, КГСХА). В таком случае партнёром регионального вуза могут стать любые школы. К сотрудничеству возможно привлечь местных работодателей;
- подготовка педагогических кадров по модели ОАШ через создание стажерских площадок в общественно активных школах. В этом случае в школы ОАШ направляются педагоги,

**Технология**

ТЕХНОЛОГИЯ

**ПЕД диагностика**  
**ПЕД диагностика**

6

Оценка результатов реализации проектов «ОБЩЕСТВЕННО-АКТИВНЫЕ ШКОЛЫ» И «УНИВЕРСИТЕТ И СООБЩЕСТВО» (Дайджест отчета), М., 2012.

обучающиеся в ИПКРО по этому направлению.

Наибольшего успеха реализация модели общественно-ориентированной образовательной организации достигает в условиях тесной локальной привязки университета/школы к территории<sup>6</sup>.

### **Принципы организации школьного демократического сообщества**

Изучение массовой практики организации демократического школьного сообщества показывает, что его построение базируется на следующих принципах:

*Принцип актуальности*, который предполагает участие в деятельности по выявлению потребностей и ресурсов сообщества и удовлетворению этих потребностей за счет имеющихся ресурсов для улучшения жизни сообщества, а также организацию школьной жизни в соответствии с современными требованиями к образованию.

*Принцип целеполагания и целенаправленности*, который базируется на процессе выбора и реального определения цели. Целеполагание выполняет ряд важнейших методологических и методических функций и задач, а именно:

- выступает в качестве реального интегратора различных действий в системе «цель — средства достижения — результат конкретного вида деятельности»;
- предполагает активное участие всех членов сообщества в определении потребностей, интересов, стимулов, мотивов, и который предполагает способность демократическому школьному сообществу ставить цели собственной деятельности и развития, соотносить их с ключевыми целями образовательного учреждения, государственной образовательной политики; четкое осознание желаемых результатов, умение видеть оптимальные пути достижения целей.

*Принцип структурности в организации школьного сообщества (организационная, нормативно-правовая)*. Структура должна выражать то, что остается неизменным при любых внешних и внутренних изменениях условий протекания деятельности.

*Принцип гуманизации*. По мнению А.М. Новикова, основная суть гуманизации образования — его ориентация на формирование убеждений личности, понимаемых в широком смысле как формирование ее мировоззрения и стремлений к его реализации (по К.К. Платонову): в эмоциональной (принцип гуманитаризации), интел-

лектуальной (принцип фундаментализации) и волевой (принцип деятельности направленности) сферах.

*Принцип сплочения* (по В.А. Сухомлинскому) представляет собой:

- богатство отношений между учениками и педагогами, учениками, между педагогами;
- ярко выраженная гражданская сфера духовной жизни воспитанников и воспитателей;
- самодеятельность, творчество, инициатива как особые грани проявления разнообразных отношений между членами коллектива;
- постоянное умножение духовных богатств, особенно идейных и интеллектуальных гармония высоких, благородных интересов, потребностей и желаний;
- создание и заботливое сохранение традиций, передача их из поколения к поколению как духовного достояния;
- эмоциональная жизнь коллектива.
- суровая дисциплина, ответственность личности за свой труд поведение».

*Принцип коллективного действия.* Коллективная организация деятельности предусматривает участие в планировании, подготовке, проведении и обсуждении совместных дел всех членов коллектива; под коллективным творчеством по-

нимается проведение совместных дел с выдумкой, фантазией, игрой, импровизацией; коллективное целеполагание — это совместная выработка и осмысление взрослыми и детьми целей и идеалов своей коллективной жизни, а также выбор на основе этих целей предстоящих общих дел; ситуация-образцы — своеобразные эталоны, идеалы коллективной деятельности и общения; эмоциональная насыщенность жизни коллектива предусматривает увеличение эмоционального напряжения, возникновение чувств единения, доверия, душевного подъема при помощи специальных средств (символы, обряды); общественная направленность деятельности коллектива — деятельность на пользу и радость людям.

*Интеграция с внешней средой:* взаимодействие со всеми участниками образовательного процесса, с другими образовательными учреждениями, общественными и государственными организациями, неправительственными организациями, бизнесом. В качестве внешней среды могут выступать различные формы самодеятельности учащихся, клубы по интересам, общественные организации, спортивные секции и другие общественные формирования школы, не имеющие системных связей с органами управления школой.

**Технология**

ТЕХНОЛОГИЯ

*Модульный принцип построения модели самоуправления* предполагает наличие у школьного самоуправления значительного числа взаимосвязанных разнородных элементов и возможных степеней взаимодействия между ними. Модульный принцип построения модели позволяет расширить границы и возможности анализа проблемы школьного ученического самоуправления.

*Принцип сочетания управления и самоуправления.* В школе, как и в любой организации формализованное управление и самоуправление должны сочетаться на каждом уровне управления. Данный принцип основан на том, что для достижения взаимодействия между руководителем и подчиненным необходимо удовлетворять потребности и интересы как человека (работника), так и самой организации (общества).

*Самодетельность,* которая предполагает творческую активность в осуществлении управленческих функций (планировании деятельности, организации, мотивировании участников, контроле и руководстве), доведении до исполнения принятых решений. Самодетельность предусматривает также наличие определённых полномочий, включённость непосредственных исполнителей в процессы разработки и принятия решений.

Выделенные принципы организации демократического школьного сообщества должны определить общий путь его создания.

### **Условия развития демократического школьного сообщества**

Основные условия демократического школьного сообщества:

- Превращение школы в открытый социальный институт (открытость внутренних структур коммуникации, достаточность информации, критический самоанализ, внутришкольная демократия).
- Развитие социального партнёрства — теснейшее сотрудничество не только с родителями и населением микрорайона школы, но и ближайшим сообществом, с властями, бизнесом, различными государственными структурами, общественными организациями. Условия развития такого сообщества:
- повышение эффективности и ответственности школы в деле гражданского образования и воспитания детей, родителей, всего населения;
- переориентация целей образования на личность школьника, на формирование активной гражданской позиции, ответственности перед собой и перед обществом за принятые реше-

ния. Человек, живущий в пространстве школы, становится субъектом собственной жизни, снижается уровень его социального иждивенчества;

- школа, превращаясь в гражданский центр микрорайона, получает реальную помощь от местного сообщества, коммерческих структур, власти. Между ними устанавливается диалог и взаимовыгодное сотрудничество<sup>7</sup>.

В этих условиях и меняются формы методы управления демократическим школьным сообществом.

### **Модель управления процессами демократизации школьного сообщества**

#### **Описание модели управления демократическим школьным сообществом**

Существует достаточно множество определений «управления», в данном случае понятие «управление» будет применительно к обширной и сложной сфере гражданское образование, в частности управление демократическим школьным сообществом, таким образом, **управление — это взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и осуществления реше-**

### **ний, ориентированных на стабильное функционирование и эффективное развитие демократического школьного сообщества и основных его составляющих.**

Под моделью системы управления понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность.

**Модель управления включает стратегическое видение, принципы, методы, показатели, требования к различным аспектам и процессам деятельности организации, критерии, определяющие уровень совершенства этих процессов и способов их оценки.**

Системообразующую роль для развития демократического школьного сообщества играют управленческие механизмы: стратегическое планирование, разработка проектов и программ, организация сетевого взаимодействия, демократического партнёрства.

Опираясь на это утверждение, модель управления демократическим школьным сообществом основана на стратегическом планировании.

### **Технология**

ТЕХНОЛОГИЯ

7

*Корнетов Г.Б.*  
Демократическая педагогика для XXI века: перспективы общественно-активных школ. М., 2011.

### **Обоснование феномена «стратегическое планирование»**

Этап стратегического планирования является неотъемлемым элементом многих моделей управления и выступает как ключевая составляющая взаимодействия всех членов гражданского партнёрства

Стратегическое планирование означает, что оно выполняет не только оперативные задачи, но и задачи перспективного развития. Его назначение как функции управления состоит в стремлении по возможности заблаговременно учесть все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития демократического школьного сообщества.

Модель управления демократическим школьным сообществом включает целевой, диагностический, содержательный, организационный и оценочно-рефлексивный блоки, базирующиеся на принципе стратегического планирования всех участников гражданского партнёрства:

**1.** Целевой блок направлен на определение целей и задач гражданского образования. На основании нормативно-правовой базы гражданского образования определяется стратегия

целей развития демократического школьного сообщества на основе гражданского партнёрства, миссии сообщества, тактические задачи.

**2.** Диагностический блок. Процесс диагностирования, включает в себя процедуры анализа. При этом его основными задачами являются:

- определение отклонений от нормального или оптимального состояния объекта исследования;
- исследование причин этих отклонений;
- разработка механизмов устранения этих отклонений.

Диагностика состояния демократического школьного сообщества проводится на разных этапах деятельности этого сообщества:

- предварительный — изучение первоначальных состояния демократического школьного сообщества;
- промежуточный — фиксация динамики изменений;
- итоговый — определение уровня развития демократического школьного сообщества.

Таким образом, диагностика выполняет ряд функций, обеспечивающих ее объективный, независимый характер:

- обратной связи;
- оценки результативности деятельности (сравнение достигнутых результатов с критериями и показателями, принимаемыми за идеальный эталон результативности;

- коммуникативной и конструктивной;
- информационной;
- прогностической.

В каждом конкретном случае методика проведения диагностики состояния организации зависит от конкретных целей и задач проведения такого исследования и может сочетать различные методы диагностирования, образуя комплексную диагностику.

**3.** Содержательный блок представляет собой отбор содержания и разработку образовательных проектов, программ, способствующих формированию и развитию демократического школьного сообщества.

**4.** Организационный блок включает механизмы поддержки действий, направленных на реализацию программ и проектов по развитию демократического школьного сообщества, взаимодействия субъектов гражданского партнёрства:

- разработку рекомендаций по организации деятельности демократического школьного сообщества;
- организацию образовательных мероприятий: конференций, конкурсов, лекторий, семинаров для учащихся, родителей, учителей, общественности и т.п.;
- организацию работы кружков, секций, клубов и т.п.;
- формирование образовательных сетей;
- информирование сообщества.

**5.** Оценочно-рефлексивный блок предполагает разработку критериев и показателей эффективности деятельности демократического школьного сообщества; проведение мониторинга в соответствии с разработанными критериями и определение результатов деятельности демократического школьного сообщества. Так, стратегическое планирование в управлении демократическим школьным сообществом представляет собой «особый вид деятельности, состоящий в разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения, объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе», помогает не допустить «хаотичных центробежных тенденций, способных разрушить единое пространство» участников гражданского партнёрства, и в тоже время, делает необходимым развитие всех членов этого сообщества на основе самоуправления. Ведущей идеей стратегического планирования становится идея «управляемая децентрализация»<sup>8</sup>.

Стратегический план становится документом, только тогда, когда его содержание начинает определять ориентиры повседневной деятельности демократического школьного со-

## Технология

8

*Виноградов В.Н.,  
Эрлих О.В.*  
Вовлечение общественности в стратегическое планирование как фактор становления гражданского общества. СПб. 2001.

**ПЕД диагностика**  
**ПЕД диагностика**

**9**

При организации работы по созданию модели управления демократическим школьным сообществом была взята методология стратегического планирования, разработанная Международным центром социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», и переведена на образовательный процесс, в частности на гражданское образование.

общества и рассматривается как документ стратегического развития<sup>9</sup>.

Потребность в стратегическом развитии связана:

а) с государственным заказом образованию, который представлен в нормативно-правовой базе Министерства образования (Закон «Об образовании в Российской Федерации», Концепция модернизации образования, Федеральная целевая программа развития образования, Федеральные государственные образовательные стандарты).

Основные ожидания государства в отношении результатов образования выражены и, по сути, обозначают основные цели его функционирования: развивающемуся обществу нужны современно образованные, нравственные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать решения в ситуации выбора, прогнозируя их возможные последствия, способны к сотрудничеству, отличаются мобильностью, динамизмом, конструктивностью, готовы к межкультурному взаимодействию, обладают чувством ответственности за судьбу страны, за ее процветание. Система образования должна готовить людей, умеющих не только жить в гражданском обществе и правовом государстве, но и создавать их;

б) с социальным заказом (его представляют общественные движения, родители, национальные группы, конфессиональные общины, городские власти, работодатели), который также сформулирован примерно одинаково: «Нужны люди, которые умеют учиться самостоятельно, конкурентоспособные, социально ответственные»;

в) с проблемой конкуренции в образовании — с вопросами развития рынка образовательных услуг, предпринимательства в образовании, управления учебными заведениями различных образовательных уровней и их интеграционными процессами.

Рассматривая систему общего образования, следует отметить, что практически каждая школа, лицей или гимназия предлагает набор платных образовательных услуг, т.е. выступает субъектом рыночных отношений. Кроме того, объем бюджетных средств, выделяемых образовательному учреждению, находится в прямой зависимости от количества учащихся, что означает включенность в конкурентную борьбу за потребителей образовательных услуг.

Таким образом, именно потребности в образовательной сфере определяют необходимость создания стратегических планов, которые, как правило,

содержат меры по развитию и совершенствованию образовательного учреждения.

Так, например образовательными потребностями в Красноярском крае являются проектные заявки муниципальных управлений образованием на получение статусов базовых инновационных площадок. В работу этих базовых инновационных площадок (муниципальных ресурсных центров гражданского образования) вовлекались команды образовательных учреждений, заинтересованные в процессе демократизации школьного сообщества. В результате ключевые участники оказались вовлеченными в процесс разработки проектов и программ.

В лицее №6 г. Волгограда при разработке стратегического плана предложены социально-ориентированные принципы развития ОУ, основанные на потребности местного сообщества и государственного заказа на образование:

- Учёт интересов и видение долгосрочных перспектив развития микрорайона школы, города.
- Тщательный анализ исходного состояния и перспектив развития ситуации муниципального пространства, учёт наличных и доступных материальных, интеллектуальных ресурсов.
- Интеграция с учреждениями профессионального образова-

ния и дополнительного образования детей; проекты и программы, поддерживаемые партнёрами, спонсорами, фондами; членство в ассоциациях и профессиональных объединениях.

- Степень соответствия образовательной деятельности потребностям ожиданиям, то есть признание потребительской ценности образовательного учреждения.

Способность образовательного учреждения удовлетворять партнёрские ожидания, оцениваемые по таким критериям, как высокая репутация; прогнозируемость поведения; личные качества руководителей образовательного учреждения, ответственность в выполнении деловых обязательств, инициативность, способность к поиску и нахождению компромиссных решений; способность положительно влиять на других контрагентов, определяется как функциональная ценность образовательного учреждения.

«Школа Новатор» г. Краснодара сформулировала свои принципы следующим образом:

- Стратегическое развитие «Школы Новатор», позволяющее достичь общественного согласия на основе учета интересов органов Управления образованием населения и предприятий микрорайона.

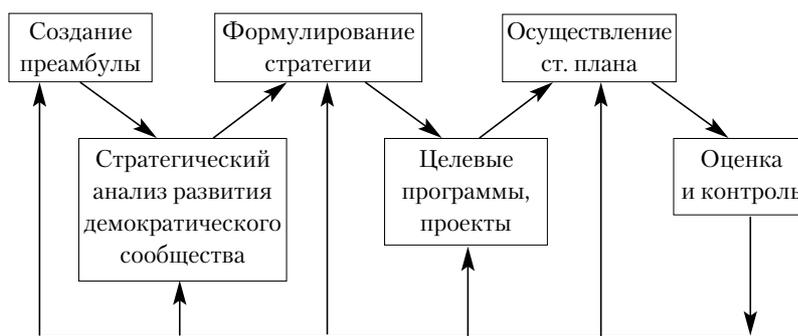
Стратегия развития ОУ как конкурентоспособной организации через организацию:

- инновационной деятельности, направленную на совершенствование содержания и технологий образовательного процесса;
- маркетинговой деятельности, способствующей реализации стратегических задач школы, анализу изменения потребительского спроса, с целью создания конкурентоспособного продукта;
- качество образования, соответствующее современным требованиям педагогической теории и практики, способное удовлетворить образовательные потребности личности, общества и государства;
- успешную финансово-экономическую деятельность, за счет маневрирования материальными и финансовыми ресурсами;
- обеспечение повышения профессионального роста педагогов.

В соответствии с методологией Леонтьевского центра стратегический план является документом, в котором согласуются все потребности и интересы всех участников населения, в нашем случае это интересы демократического школьного сообщества.

Стратегический план содержит идеи, которые дают ориентиры для демократического школьного сообщества. Он не отменяет и не подменяет другие виды планов, план только определяет развитие наиболее важных, приоритетных. Стратегический план разрабатывается и реализуется публично, на основе демократического партнёрства. В стратегическом плане сочетаются долгосрочные перспективы и конкретность немедленных действий.

Основными элементами стратегического планирования могут быть:



Все этапы создания стратегического плана завершаются созданием отдельных его частей, в разработке которых принимают участие все субъекты демократического школьного сообщества.

Ценность модели стратегического планирования в том, что она служит в качестве логической схемы процесса, вносит не только организационную ясность, но также фокусирует внимание на основных мероприятиях и процессах планирования.

Приведем некоторые примеры создания стратегического плана Центра гражданского образования, Красноярского краевого института повышения квалификации педагогов и лицез №6 г. Волгограда.

### **Создание преамбулы**

Преамбула — это вводная часть, предшествующая тексту стратегического плана.

Преамбула должна быть кратким, но самодостаточным изложением предмета стратегии. Она должна дать определение этого документа, показать его значимость.

Разработка преамбулы — это процесс длительного совместного проживания всеми субъектами логики разработки стратегического плана. Создание этой части стратегического

плана формирует у членов демократического школьного сообщества единый мотив будущей деятельности, модели деятельности, понимания принципа конкурентоспособности, готовность анализировать собственные преимущества.

### **Преамбула стратегического плана Центра гражданского образования**

Федеральные государственные образовательные стандарты введены как инновационная инициатива государственной образовательной политики в условиях глобальных вызовов поликультурности, экстремизма и фундаментализма, сохранения «участвующей» демократии, усиления экономической конкуренции и т.д. Содержание ФГОС во многом актуализирует содержание научных школ и педагогического опыта российского гражданского образования: специальное обучение — проблема, рефлексия, диалог; школьная среда — уважение к личности, самоуправление, пространство свободы и инициативы, социальные компетентности учителей, специальные практики и проекты, поддержка внешкольных проектов социализации, общее обучение: роль искусства, литературы, истории, проникно-

вление в «молодёжные» места.

Необходимость ценностного гражданского образования и воспитания — проблема социально-философская, социально-педагогическая. Постановка задачи гражданского образования и воспитания усложняется наличием объективных различий мировоззренческих и культурных особенностей семей; противоречием между материалистическим естественно-научным образованием и познанием основ религиозных культур и традиций; «преждевременными, недетскими» информационными потоками Интернета и культурных индустрий, СМИ и т.д. Усложняет ситуацию гражданского образования и воспитания появление, усиление новых мест влияния на личность: социальные сети и информационное пространство Интернета, молодёжные индустрии, свободное время, культурные индустрии, СМИ, семья, общественные организации и проекты, дополнительное образование, опыт работы и т.д.

В системе образования Красноярского края сложились предпосылки для оформления обязательных элементов стандарта гражданского образования и воспитания детей в разных возрастах, единых региональных требований к школьным условиям, школьным программам воспитания и социализации учащихся, к ре-

зультатам гражданского образования и воспитания:

- преподавание «Основ духовно-нравственной культуры народов России»;
- краевой календарь гражданского образования и воспитания;
- программы социокультурной адаптации и интеграции учащихся из семей мигрантов; школьные службы примирения и/или восстановительной медиации, демократический уклад школьной жизни;
- методы преподавания общественно-научных предметов; программы социальных практик учащихся.

Стратегический план развития региональной системы гражданского образования Красноярского края, с учётом подготовки и введения новых образовательных стандартов до 2010–2014 гг., определяет систему принципов, направлений развития гражданского образования в регионе.

**Преамбула  
стратегического плана  
лицея №6 г. Волгограда**

План разработан и принят в соответствии с Федеральной программой развития образования в России на период с 2010 до 2015 года, предназначен для руководства работой школы в режиме развития.

Стратегический план предполагает проектирование и реализацию инновационных процессов, нацеленных на достижение современного качества школьного образования в соответствии с Федеральной концепцией модернизации российской образовательной системы с учетом опыта инновационной деятельности МОУ лицей №6. Стратегический план обосновывает направления развития школы в условиях модернизации российского образования, формулирует цели и задачи, выявляет ресурсные возможности развития. В нём представлены способы и технологии изменений, основанные на анализе различных факторов влияния на образовательное пространство школы; концептуальное описание желаемого состояния школы, стратегия и направления перехода к этому состоянию; методическая база преобразований в сфере организации образовательного процесса.

План разработан авторским коллективом преподавателей, представителей общественности, членами демократического школьного партнёрства под общим руководством директора школы Т.Н. Ловничей и обсуждался на заседании Совета школы (апрель 2010).

## Анализ состояния демократического школьного сообщества

Анализ выявляет поле проблем каждого субъекта демократического школьного сообщества и позволяет выделить перечень согласованных проблем. Решение этих проблем зависит от успешности их взаимодействия. Такой анализ можно проводить опираясь на логику **SWOT**-анализа<sup>10</sup>, который является обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических планов.

Общим итогом этого этапа работы является видение положения в ОУ, регионе, что создает основу для открытого диалога между партнёрами.

Так, например, в Красноярском регионе по итогам **SWOT**-анализа выявлены основные проблемы и определены потребности: развитие региональной системы гражданского образования и воспитания в условиях введения ФГОС, поиск новых управленческих решений средствами гражданского образования, определение обязательных элементов гражданско-патриотического образования как на уровне отдельных образовательных учреждений, так и региональной системы образования. Принципиальный способ решения проблемы — развёртывание сети про-

### Технология

10

Аббревиатура SWOT означает: Strengths — сильные стороны, Weakness — слабые стороны, Opportunities — возможности, Threats — угрозы.

фессиональной коммуникации педагогов, управленцев, представителями власти и гражданского общества, разработка и реализация проектов и программ муниципальных ресурсных центров гражданско-патриотического образования. Содержанием деятельности муниципальных ресурсных центров может стать координация разработки и реализации образовательных программ по духовно-нравственному развитию и воспитанию детей и молодёжи в социальном пространстве

конкретной территории — села, малого города и т.д.

В процессе аналитической работы, по итогам конкурсного отбора проектных заявок от муниципальных территорий определены партнёры — Центр гражданского образования Краевого ИПКиППРО, муниципальные управления образованием администраций Ленинского района г. Красноярска, г. Норильска, г. Бородино и Курагинского района и образовательные учреждения этих муниципалитетов.

	Муниципальные органы управления образованием	Базовые инновационные площадки КК ИПКиППРО
1	Ленинский район г. Красноярска	1 гимназия, 1 лицей, 3 школы, 2 УДО
2	г. Норильск	2 гимназии, 2 школы, 3 УДО
3	г. Бородино	3 школы и 2 УДО
4	Курагинский район	6 школ, 1 УДО
	Всего	18 общеобразовательных учреждений и 8 УДО, 1 ДОУ

В Волгоградском лицее SWOT-анализ показал, что реализация миссии лицея «Создание эффективной системы гражданско-правового образования» требует:

- усиления роли гражданско-правового, образования, что предполагает введение в учебный процесс новых образовательных дисциплин «Права человека», «Социальная практика», «Социология повседневной жизни», «Социология девиантного поведения»;

- содействия формированию в сознании учащихся позитивного отношения к своему умственному, эмоциональному, социальному и физическому здоровью, как к важнейшей духовно-нравственной и социальной ценности, воспитание в молодом поколении здорового образа жизни;
- создания педагогической и социальной среды, способствующей положительной мотивации педагогов, родителей и детей.

Отсюда и существует потребность лицея в привлечении

к образовательному процессу своих партнёров — специалистов правоохранительных органов, неправительственных организаций, муниципального управления образованием.

У партнёров лицея есть свои потребности в лицее. Так, например, Академии ВА МВД — в будущих студентах. Правоохранительным органам (ГИБДД) — законопослушных граждан, помощников — пропагандистов безопасного поведения всех участников дорожного движения.

Общественной организации клуб ЮНЕСКО «Достоинство ребенка» — площадку для реализации системных проектов, направленных на демократизацию уклада школьной жизни, уважения прав и свобод участников образовательного процесса, проектов по предупреждению конфликтов, в результате реализации которых все участники проекта приобретают навыки правового поведения, законотворчества, деятельности в различных ситуациях.

Муниципальному управлению образованием — в инновационной, конкурентоспособной школе.

Таким образом, этот этап на основании объективной информации учит диалогу всех партнеров демократического школьного сообщества.

### Стратегия развития ОУ,

включающая описание концепций базовых ценностей, стратегического выбора и стратегических направлений развития строится, в отличие от стратегического анализа, с учётом субъективных, гуманитарных позиций. То есть выбор стратегии развития зависит от субъективных желаний всех участников демократического школьного сообщества.

Разработка этой части стратегического плана стимулирует всех партнёров к осмыслению своих планов, согласованию стратегических перспектив между собой. На этом этапе формулируется миссия, стратегические цели и направления развития.

### Определение миссии.

Существует множество определений миссии: «Миссия — это главная суперцель, предназначение системы(организации)»; «Миссия — это общая цель деятельности организации»; «Миссия — это инструмент согласования интересов всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.)»

Существует широкое и узкое понимание миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как философия, предназначение и смысл существования организации.

Философия организации определяет ценности, верова-

**Технология**

ТЕХНОЛОГИЯ

ния и принципы, на основе которых осуществляется деятельность организации. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществить, и то, какого типа организацией она намеревается быть.

В узком смысле миссия рассматривается как утверждение относительно того, для чего существует организация. В этом случае миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется ее отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, всегда несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана<sup>11</sup>.

**Миссия Центра гражданского образования** — развитие региональной системы гражданского образования через разработку и введение обязательных элементов стандарта гражданского образования и воспитания детей в контексте целей и задач ФГОС в системе дошкольного, школьно образования и образовательных учреждениях системы начального и среднего профессионального образования.

*Стратегические направления:*

- содействие внедрению в практику преподавания педагогов края проблемно-рефлексивного, проектного подхода в общественности;
- методическое сопровождение апробации и внедрения комплексного учебного курса «Основы религиозных культур и светской этики»;
- методическое сопровождение деятельности школьных уполномоченных по защите прав участников образовательного процесса и школьных служб восстановительной медиации;
- разработка и апробация учебно-методических материалов нового поколения по гражданско-правовому образованию учащихся 8–9-х классов;
- разработка учебно-методических материалов по проведению общероссийских и краевых уроков в контексте формирования школьного календаря для гражданского образования;
- проведение исследований состояния и тенденций изменений в системе гражданского образования учащихся в крае;
- взаимодействие с центрами гражданского образования системы повышения квалификации работников образования России с целью обмена информацией, программами, учебными и учебно-методическими

11  
Прикот О.Г.,  
Виноградов В.Н.  
Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента. НИУ ВШЭ — СПб СПб, 2011. С. 11–12.

пособиями, обобщение и распространение отечественного и зарубежного передового опыта реализации учебно-воспитательных программ и социально-значимых проектов гражданского образования;

- сотрудничество с общественными организациями, цели которых соответствуют миссии центра.

**Миссия Лицея №6** — создание эффективной системы гражданско-правового образования, которая способствовала бы становлению и развитию гуманистических ориентиров личности, формированию у школьников правовой и политической культуры, развитию у них демократического способа мышления и приобретению комплекса, правовых и политических знаний, навыков, умений и опыта, необходимых молодежи для интеграции в демократическое общество, для ее активного участия в общественной жизни страны и охране правопорядка.

Стратегическая цель: помочь ребенку в социальном становлении и формировании гражданской позиции в процессе интеллектуального, духовно-нравственного и физического развития.

*Основные стратегические направления:*

- укрепление существующих связей с партнёрами школы;

- развитие инновационной деятельности школы, позволяющей школе стать конкурентоспособной;

- создание условий школьной жизни позволяющие учащимся раскрыть свои способности, сориентироваться в высокотехнологичном конкурентном мире,

- приоритет здорового образа жизни. Формирование философии «Здоровая школа в здоровье каждого»: от желаемого к необходимому.

### **Целевые программы, проекты ОУ, объединений, неправительственных организаций<sup>12</sup>**

Стратегия развития детализируется в древе целей<sup>13</sup>, объединяющем различные целевые программы и проекты. Целевые программы — это основная форма социального программирования. Целевые программы, регулирующие цели и правовые поведенческие нормы каждого субъекта демократического партнёрства в соответствии с основными направлениями стратегии развития, признаны согласовывать усилия разных субъектов в новое системное качество.

Проект представляет собой описание конкретной ситуации, которая должна быть улучшена, и конкретные ме-

## **Технология**

12

*Виноградов В.Н.,  
Эрлих О.В.*

Вовлечение общественности в стратегическое планирование как фактор становления гражданского общества» СПб, 2001. С. 62.

13

Дерево целей — это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево. (Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М., 2006).

тоды и шаги по её реализации.

Проект — это средство управления деятельностью, наиболее приземлённая, конкретная и выполнимая форма для учреждения/организации.

В то же время нужно отметить: стратегическое планирование невозможно без процесса социального проектирования.

Проектирование — способ инновационной деятельности, использующий схему «пошагового» разворачивания программы от общего замысла к программированию деятельности (конкретному выбору способов и средств действия), от него — к конструированию или реконструированию объектов и процессов, с постоянной рефлексией и корректировкой эффективности выполненного «шага».

Социальное проектирование — это специфическая созидательная деятельность по научно обоснованному определению вариантов развития социальных процессов и явлений, а также по целенаправленному изменению конкретных социальных институтов. Проектировать означает заниматься перебором вариантов и схем будущего действия (выработкой механизма и форм реализации социального прогноза).

Социальное проектирование в нашем случае рассмат-

ривается как процесс и результат согласованных действий всех членов демократического школьного сообщества по созданию стратегической концепции развития этого сообщества, способного обеспечить его жизнедеятельность.

Концептуальной основой социального проектирования стали ценности и цели демократического школьного сообщества, а процессуальной основой — алгоритмы и технологии стратегического планирования.

В подготовке стратегического плана участвуют все члены демократического школьного сообщества. Результатами их действий стали социальные проекты, реализация которых требует интеграции всех групп демократического сообщества. В этом процессе происходит формирование объединённой команды, которая заинтересована в реализации конкретной цели.

Проекты и целевые программы детализируют стратегию, так, например, стратегический план Центра гражданского образования включает целевые программы и проекты пяти муниципальных ресурсных центров. Социально-педагогический смысл этих проектов — определение особенностей социально-политических, социально-экономических условий и вызовов, влияющих на воспитательную среду образова-

тельных учреждений, определение конкретной проблематики развития и воспитания гражданской идентичности в этой среде, разработка адекватных действий, направлений деятельности для их решения:

Проект муниципального ресурсного центра для гражданского образования в Ленинском районе г. Красноярска направлен на консолидацию действий педагогической, ученической общественности, жителей района, преодоление тенденций национальной, социальной, религиозной нетерпимости в молодёжной среде района, включение в созидательно-практическую деятельность детей из асоциальных семей и детей группы «риска», создание банка гражданских молодёжных инициатив для социальных мероприятий и акций гражданской направленности.

Идеей проектов управленцев и педагогов г. Норильска является создание условий для общественной активности, становления гражданской компетентности школьников, их гражданской идентичности через развитие содержания и форм дополнительного образования и внеурочной деятельности детей в сложных условиях города (монотония, холодный климат, отдаленность, временность проживания и т.д.).

Для г. Бородино, небольшого города, выпускники кото-

рого в основном планируют учиться и жить «не дома», актуальна проблематика позитивного, успешного опыта социализации. Руководители и педагоги города определили задачи проекта — обновление содержания и форм гражданского образования, формирования гражданской идентичности школьников через школьные проекты, сетевое взаимодействие, партнёрство с родителями, СМИ, общественными организациями и властными структурами.

Социальные особенности крупнейшего на юге края Курагинского района — социальная стратификация с преобладанием бедных слоев сельского населения, усиление притока иммигрантов, многоконфессиональность (православные христиане, католики, староверы, свидетели Иеговы, последователи Церкви Последнего завета — община Виссариона). Проект муниципального ресурсного центра Курагинского района разрабатывается на основе преодоления разрывов, разрешения противоречий и интеграции деятельности образовательных учреждений, властных структур и гражданского общества.

В рамках разработки стратегического плана в Центре гражданского образования была организована работа по экспертизе и отбору представлен-

**Технология**

ТЕХНОЛОГИЯ

Проблематика проектов: сетевое взаимодействие и сетевые проекты для гражданского образования; социокультурная адаптация и интеграция детей из семей мигрантов; школьный демократический уклад; педагогическая поддержка семейного воспитания и компенсация дефектов социализации в семье; краевой школьный календарь для гражданского образования; педагогический мониторинг развития гражданских интересов, умений; школьная восстановительная медиация; апробация и введение курса «Основы религиозных культур и светской этики»; методы преподавания гуманитарных предметов, социальные проекты и социальные практики учащихся, школьные музеи нового поколения.

ных проектов — инициатив в области гражданского образования.

В Экспертный совет вошли представители образовательных учреждений, управлений образования, ИПК и ППРО, неправительственных организаций края. Нужно отметить, что на этом этапе разработки стратегического плана были созданы различные проекты, и в Совет были представлены и проекты, которые не вписывались в содержание стратегии<sup>14</sup>. Важно, что при выдвижении инициатив участники могли согласовывать содержание проектов со стратегическим планом, а основным органом отбора гражданских инициатив стал не только Центр гражданского образования, но и общественно-педагогическая экспертиза.

**Осуществление стратегического плана.** Методология стратегического планирования рассматривает не только необходимость разработки стратегического плана, но и его осуществления. Поэтому при работе над планом создается так называемая «Матрица ответственности». Матрица ответственности является инструментом, призванным помочь отследить, кто несет ответственность за определенные действия, шаги в реализации плана. В определенном смысле это означает подчеркивание того, что

процесс должен быть подотчетным и отслеживаемым.

В матрицу помещаются специфические задачи, лица, подразделения, ответственные за их реализацию (команда достижения целей) и, по возможности, этапы процесса, даты исполнения мероприятия.

Таким образом, можно сказать, что стратегический план является «процессом становления и развития стратегического поведения», т.е. каждый пункт плана предполагает стратегическое поведение и ответственность участников сообщества и наоборот.

Стратегический план будет успешно реализован тогда, когда цели, задачи, проекты и программы будут хорошо доведены до всех участников демократического школьного сообщества с тем, чтобы добиться с их стороны как понимания того, что они все делают, так и неформального их вовлечения в процесс реализации стратегического плана, когда будут точно установлены сроки действия, обозначены механизмы реализации плана.

**Оценка и контроль** выполнения стратегического плана являются логически завершающим процессом, осуществляемым в управлении демократическим школьным сообществом. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса

достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Оценка осуществляется преимущественно в виде анализа правильности и достаточности основных факторов, механизмов, ресурсов, и других определяющих возможностей осуществления стратегического плана.

Проверяется то, насколько стратегический план связан с требованиями государства к образованию, требованиями со стороны основных субъектов демократического школьного сообщества, в какой степени учтены их потребности, факторы динамики развития жизненного цикла продукта этого сообщества — гражданских инициатив, которые приведут к появлению новых гражданских инициатив.

Система стратегического контроля включает четыре основных элемента:

- первый — это установление тех показателей (показатели эффективности, показатели использования человеческих ресурсов, внешние показатели и показатели, характеризующие внутренние организационные процессы), по которым будет проводиться оценка реализации стратегического плана;
- второй элемент системы стратегического контроля это создание системы отслеживания.

Система отслеживания может быть разной, но для демократического школьного сообщества это система представляет собой, во-первых, полученный продукт деятельности, насколько он соответствует поставленным задачам и целям, во-вторых — самооценку деятельности демократического школьного сообщества;

- третий элемент — выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- четвёртый — корректировка, если она необходима и возможна.

Существуют разнообразные формы и методы контроля, начиная с анкетирования, опроса, беседы, проведения самоанализа до проведения учебных и методических семинаров, мастер-классов, конференций.

**Вывод.** Стратегическое планирование в управлении демократическим школьным сообществом выступает не как традиционное определение обязанностей по достижению поставленной цели с последующим контролем, а поиск и формулировка цели, мотивирующей самостоятельную деятельность различных субъектов (партнёров) по ее достижению. При этом инструментом управления становится способность координировать совместную деятельность людей.

**Технология**



### **Условия и критерии реализации модели**

Экспериментальная работа подтвердила, что успешность внедрения модели управления демократическим школьным сообществом и достижение позитивных эффектов требуют создания комплекса условий. К числу основных условий реализации предложенной модели управления демократическим школьным сообществом отнесены:

#### **Институциональные условия**

Наличие демократических институтов в форме гражданского партнёрства, обеспечивающие гражданские права участников образовательного процесса (институт школьных омбудсменов, школьные службы восстановительной медиации, детские и детско-взрослые общественные организации, и т.д.). Назначение координаторов на всех уровнях, создание межведомственных временных рабочих групп. Создание организационных структур, поддержки гражданского образования (Советы при школе, Центр гражданского образования, ресурсные центры в муниципалитетах и т.д. управляющие советы и т.д.).

#### **Нормативно-правовые условия**

Нормативная база, регламентирующая взаимодействие субъектов демократического школьного сообщества, включающая федеральные, региональные и локальные нормативные акты, положения, рекомендации, и т.п.

#### **Организационные условия**

Создание системы мотивации субъектов демократического школьного сообщества. Четкая пошаговая организация введения модели управления в реальную практику на разных уровнях (школы, муниципалитета, региона). Расширение демократического школьного сообщества за счёт гражданского партнёрства. Включение организационных форм развития демократического школьного сообщества на школьном, муниципальном и региональном уровнях — организация и проведение образовательных мероприятий: конференции, конкурсов, лекторий, семинаров и т.д.

#### **Информационные условия**

Открытость и доступность информации, многоканальность информационных потоков

## Анализ и оценка результативности

Организация рефлексивного анализа, стимулирование всех членов демократического школьного сообщества на дальнейшее продвижение гражданских инициатив.

Оценка результатов любого процесса является важной задачей и условием, определяющим качество управления в любой системе. Применительно к модели управления процессами демократизации школьного сообщества предлагаются следующие критерии определения её эффективности: стратегия, создание условий, ресурсы и партнёры, непосредственные процессы, результативность.

Критерий «стратегия» касается целей и задач стратегического плана демократического школьного сообщества. Показатели критерия: процессы планирования, контроля и доведения до сведения всех участников демократического школьного сообщества. Стратегический план реалистичен, выполняем, и проверяем.

Критерий «ресурсы и партнёры» предполагает степень участия в процессах развития гражданского образования заинтересованных сторон (участников образовательного процесса, партнёров, представителей общественности и др.). Чёткое определение их роли в

реализации стратегического плана.

Непосредственные процессы. Показателем непосредственного процесса выступают управленческие решения в виде правовых актов, программ, рекомендаций и т.п., количество проведенных гражданских дел, в широком смысле (конференций, акций, семинаров и т.п.), число участников гражданских дел.

Критерий «результативность» — показателями данного критерия являются отчеты о деятельности всех участников демократического сообщества, в которых уже содержится перечень определенных результатов, в частности изменения в состоянии, демократического школьного сообщества, что, как правило, связано с достижением целей; удовлетворенности членов демократического школьного сообщества результатами своей деятельности.

**Общий вывод.** На эффективность управления процессами демократизации школьного сообщества непосредственное влияние оказывают:

- наличие методологических характеристик развития демократического школьного сообщества, как комплекса, составляющими элементами которого являются: демократический уклад школы, социальное партнёрство; научно обоснованная модель управления

Технология

ТЕХНОЛОГИЯ

процессами демократизации школьного сообщества;

- комплекс условий (организационно-целевых, информационных, мотивационных, кадровых и др.), обеспечивающих реализацию модели управления процессами демократизации школьного сообщества в массовой практике.

Предложенная модель управления демократическим школьным сообществом при условии реализации в массовой практике управления общеобразовательными учреждениями будет способствовать формированию новой иннова-

ционной среды демократического школьного сообщества, обеспечивая в итоге возможность успешной модернизации и опережающего развития отечественной системы образования.

Новая модель управления демократическим школьным сообществом должна целенаправленно и постепенно вводиться в практику управления, формируя новую инновационную среду демократического школьного сообщества, обеспечивая в итоге возможность успешной модернизации образования и опережающего развития.