**Рекомендации по подготовке проекта желаемого будугцего состояния школы**

***A.M. Моисеев****, кандидат педагогических наук, до­цент, проректор по научной работе и инновационной деятельности, профессор кафедры образовательного менеджмента ГОУ ВПО Московской области «Акаде­мия социального управления»*

Что включает в себя описание проекта школы будущего

Главный элемент в проекте развития школы — это кон­цепция (концептуальный проект) желаемого будущего состояния школы как системы, иначе говоря — проект школы будущего, ориентированный на реализацию ос­новных направлений Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа». Его описание рекомендуется структурировать следующим образом:

* система ценностей школы, ее кредо, школьная фило­софия, принципы жизнедеятельности образовательно­го учреждения, утверждаемые и воплощаемые в жизнь в ходе планируемых преобразований;
* миссия школы, ее главные функции по отношению к обучающимся и их развитию, по отношению к социуму, в частности к муниципальной образовательной систе­ме, по отношению к собственному педагогическому коллективу;
* стратегическое видение состояния школы, образа (проекта) ее желаемого состояния как целостной системы после реализации проекта;
* стратегические цели школы;
* модели выпускников школы (в связи с созданием в школе ряда траекторий движения в общем об­разовательном пространстве — модели качества образования);
* суммарные выходы жизнедеятельности обновленной школы — количественные показатели ее результатов;
* социальные эффекты, вклады, итоги и последствия жизнедеятельности обновляемой школы, включая из­менение социального рейтинга, престижа, авторитета, имиджа, репутации в муниципальной системе обра­зования, в территориальном образовании, в местном сообществе и за их пределами;
* концепция качества школьной жизни и образующих его важнейших системных свойств (качеств) школы, таких, как инновационность, креативность, безопас­ность, открытость и др.;
* отнесение школы к той или иной разновидности образовательных учреждений, исходя из ее миссии и моделей выпускника;
* концепция новой образовательной системы школы, включающая характеристику главных свойств, на­правленности образовательного процесса и среды, подходы к содержанию, технологии, структуре и ор­ганизации образования (в том числе к организации внеурочной деятельности и воспитательной работы);
* концепция обновленного школьного сообщества, его важнейших свойств и характеристик;
* концепция изменений или сохранения существу­ющей организационной культуры, уклада жизни в новой школе;
* концепция инфраструктуры новой школы, ре­сурсов, необходимых для ее жизнеобеспечения и функционирования (здание(я) и аудиторный фонд, контингент, кадры, информация, концептуальные, программно-методические, материально-технические, нормативно-правовые и документационные ресурсы и др.), и систем ресурсообеспечивающей деятельности (финансовой, материально-технической, кадровой, программно-методической, исследовательской, нормотворческой, информационной и др.);
* концепция внешних связей и коммуникативной активности обновленной школы, ее активности во взаимодействии с социальным окружением и соци­ального партнерства с ее участием;
* концепция новой управляющей системы школы, включающая характеристику ключевых свойств (типа, характера) управления, его функций и содержания, технологий, организационных форм и структуры.

На этапе стратегического целеполагания субъекты стра­тегического управления школой (директор школы и его административная команда, управляющий совет, школь­ная стратегическая команда) осуществляют:

* анализ реализуемых целей школы и результатов их достижения;
* анализ стратегических достижений и преимуществ ОУ;
* анализ ресурсных возможностей школы;
* анализ инновационного потенциала ОУ;
* анализ стратегических проблем школы;
* проектирование стратегических целей школы;
* проектирование образа желаемого будущего со­стояния школы;
* выработку и формулирование полного стратегиче­ского видения школы, в котором фактически содер­жится образ ее желаемого состояния.

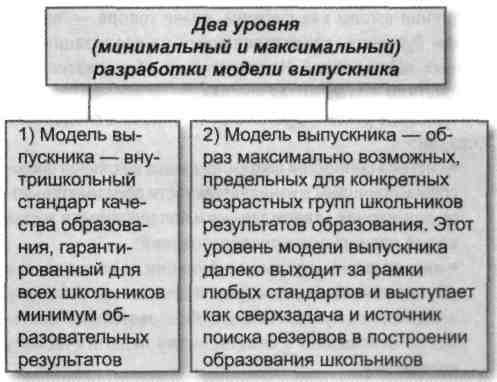
Какие цели можно отнести к стратегическим? Одно­значного ответа на этот вопрос управленческая наука пока не дает, но можно попытаться сформулировать на этот счет некоторые соображения. На уровне школы можно говорить о нескольких областях стратегического целеполагания.

Модель выпускника школы

Первой и главной такой областью, или группой резуль­татов школы, являются цели в области качества обра­зования. За ними стоят образы социально и личностно значимых образовательных результатов обучающихся и выпускников ОУ. Если модель выпускника описана с ак­центом на существенные свойства ожидаемого результата, необходимые и востребованные всеми заказчиками об­разовательных услуг школы, она выступает одновременно как своеобразный внутришкольный стандарт качества образования. Для современной школы обеспечение до­стойного и признаваемого обществом уровня качества образования является главным стратегическим стремле­нием и главным показателем успеха.

Модель выпускника школы — это важнейший стратеги­ческий ориентир жизнедеятельности ОУ и общая основа для постановки конкретных образовательных целей. Она разрабатывается на основе требований государственных образовательных стандартов, с учетом психолого-педаго­гических закономерностей возрастного и индивидуально­го развития школьников, текущей социальной ситуации развития детства, пожеланий и запросов заказчиков образовательного учреждения, диагностики реальных возможностей конкретных школьников, системы цен­ностей и миссии ОУ.

Описание модели выпускника школы является обязатель­ной составной частью концепции желаемого будущего состояния школы в рамках проекта стратегического раз­вития образовательного учреждения.



Модель выпускника не должна носить излишне жесткий характер и ни в коем случае не рассматривается как прокрустово ложе для конкретных обучающихся, так как ее достижение не является самоцелью, а недостижение или неполное достижение не может стать основанием для негативной оценки учащихся. Моделирование вы­пускника имеет иное назначение. Без представляемого с большей или меньшей степенью ясности принципиаль­ного образа основных результатов образования невоз­можно спроектировать и построить адекватные условия развития личности школьника, образовательную и иные подсистемы школы. Содержание модели выпускника школы порождает специфические требования к ее об­разовательной среде, к видам и формам организации деятельности и общения школьников, к образователь­ным программам и технологиям, к характеру образова­тельных взаимодействий, а отсюда — формулирование особенных требований к педагогическому коллективу школы. Таким образом, именно модель выпускника школы является системообразующей основой и точкой отсчета при системном стратегическом проектировании развития ОУ.

При этом школа, спроектированная исходя из образа, модели ее выпускника, может фактически порождать образовательные процессы и их результаты, существенно превосходящие первоначальные представления о данной модели. Поэтому проектирование модели выпускника школы не одноразовая акция: она должна постоянно развиваться, перепроектироваться, уточняться.

В школе, организующей несколько траекторий образо­вания школьников, необходимо продумывать несколько вариантов модели выпускника школы: для каждой такой траектории, потока обучающихся, вида классов и пр. При создании модели выпускника важно отразить наиболее значимые группы, виды, типы результатов образования. Как правило, это описывается в рамках основных функций образовательного процесса (познавательной, воспита­тельной, психического развития, развития творчества, оздоровительной). Наиболее интересные модели вы­пускника школы обычно отражают не столько объемные и количественные характеристики ожидаемых достиже­ний школьников, сколько их качество: качество знаний, умений, навыков, значимые свойства воспитанности, психического развития, здоровья. При этом развитие модели выпускника школы идет не столько в плане ко­личественного приращения результатов (больший объем знаний,умений и т.п.), сколько в плане появления новых

типов результатов, которые ранее школа вообще не пла­нировала или не считала приоритетными. Для лучшего представления характера и особенностей модели выпускника школы полезно провести последо­вательное сопоставление модели выпускника данного ОУ в данное время:

1. с его же реальными результатами образования в прошлые годы (важно увидеть характер изменений в содержании и уровне результатов, на которые рас­считывает школа);
2. с уровнем обязательных требований Федеральных государственных образовательных стандартов и про­грамм;
3. со среднестатистическими результатами, достига­емыми другими учреждениями, принадлежащими к данной территориальной системе образования (при этом характер модели выпускника в школах с повы­шенным уровнем образования, естественно, должен существенно превосходить общий уровень).

Цели и задачи образования

Если модель выпускника школы характеризует главный продукт работы школы, то ее суммарный выход — общее количество хорошо подготовленных выпускников, гото­вых к жизни, продолжению образования, трудоустройству. В своем стратегическом плане ОУ может приблизительно указать, например, какой процент обучающихся доходит до завершения полного курса школы (до окончания 11-го класса), какая часть выпускников успешно продолжает обучение в вузе, трудоустраивается в народном хозяйстве и т.д. Имея статистические данные по этим вопросам за многие годы, школа сможет точнее определять возможные цели, увидеть динамику их достижения, что крайне важно для управления.

Анализ практики многих школ показывает, что основные цели и задачи образования формулируются в рамках сле­дующих направлений (общих функций образовательного процесса):

• *когнитивной, познавательной,* «выходом» которой являются система знаний, специальных, предметных умений и навыков и система общеучебных умений и навыков (умений осуществлять учебно-познава­тельную деятельность, включая самообразование). В современных условиях входит в традицию выражать результаты этой группы в виде наиболее важных, клю­чевых компетентностей, осваиваемых обучающимися;

• *ценностной, воспитательной,* «выходом» которой

О

является становление основ мировоззрения школьни-  
 ков, их взглядов,убеждений, ценностных ориентаци,

Я-концепции и самосознания в целом. Она предпо-

лагает обогащение личностного опыта, опыта деятель­ности, поведения, общения, отношений, переживаний; опыта осуществления выбора; формирование важных

I поведенческих навыков и привычек, развитие устой-

чивых свойств личности, черт характера;

• *психического развития,* «выходами» которой долж-

ны стать реальные новообразования в интеллекту­альной сфере обучающихся (внимание, восприятие, мышление, воображение, речь), в их эмоциональной и волевой сферах, в психомоторике, развитии твор­чества, креативности;

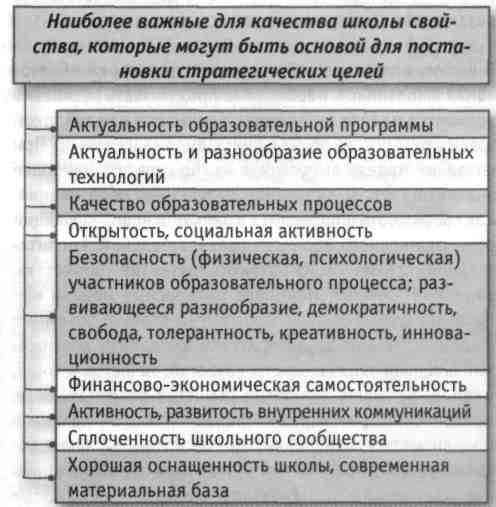
• *оздоровительной,* нацеленной на профилактику и, по возможности, коррекцию неблагоприятного сома­тического и психического развития детей, обеспече­ние готовности к ведению здорового образа жизни.

Принимая в процессе целеполагания эти функции обра­зования за основу, школа и ее система управления могут и должны определить соотношение значимости разных направлений, приоритетность тех или иных результатов образования. Однако при всей важности грамотной по­становки образовательных целей следует подчеркнуть, что постановка целей — необходимое, но недостаточное условие результативности, качества образовательного процесса. Существует реальная опасность декларатив­ности и нереализуемости целей по причине отсутствия средств и условий целеосуществления. Путь к высоким результатам только начинается с целеполагания, главные же его «отрезки» связаны с рациональным выбором и применением адекватных средств. Важно понимать и помнить, что некоторые очень популяр­ные педагогические системы и технологии просто не рас­считаны на достижение некоторых целей. Так, например классно-урочная система не рассчитана на решение пробле­мы индивидуализации обучения, организации личностно ориентированного образования. Ее создатель, великий Ян Амос Коменский был принципиальным противником дифференцированного обучения и полагал, что нужно учить всех всему, что, заметим, в условиях отсутствия всеобщего обучения было очень прогрессивно и демократично. Особенно важно понимать соотношение между целями образовательного процесса и его общей направленностью, свойствами, типом образования. Если реально осущест­вляемый тип образования (базовая образовательная

модель), соответствующие ему содержание, технология и организация обучения, позиция учителя и обучающихся ориентируются прежде всего на усвоение школьниками определенного комплекса знаний и умений (что мы и на­блюдаем до сих пор в большинстве ОУ), то очень благород­ные и гуманные цели воспитания и психического развития школьников, скорее всего, останутся только декларациями. Поэтому при целостном планировании образовательного процесса в школе необходимо обоснование реализуе­мости выдвигаемых целей с помощью учебного плана, программ обучения и воспитания, прописывающих и наи­более важные целевые ориентиры, и реальные пути, мето­ды, средства, формы достижения желаемых результатов.

Качество школы и качество школьной жизни

Второй группой стратегических устремлений могут стать цели в области качества школы как целостной организа­ции. Все, казалось бы, прекрасно понимают, что качество обучения школьников во многом зависит именно от качества, возможностей, потенциала самой школы, от ее уклада жизни. Вкладывать усилия руководителя нужно именно в развитие всего этого. Однако на практике мы почти не встречаем устремлений, сформулированных на языке качественных характеристик обновляемой школы.



Третьей областью стратегического целеполагания в школе выступает качество жизни участников образовательного процесса, то есть общие устремления определяются в тер­минах условий, обеспечивающих нормальное качество:

* школьной жизни детей, включая уровень их школь­ного самочувствия, настроения, мотивации (такие устремления связаны с обеспечением комфортности школьной среды, с возможностью доставки детей из отдаленных деревень в школу, с качеством питания в ней, с возможностями для занятий спортом и оздо­ровления и т.д.);
* профессиональной жизни работников школы (такие устремления связаны с условиями обогащения труда учителей, развития его творческой составляющей, с созданием системы стимулирования продуктивной и результативной, в том числе инновационной деятель­ности и т.д.);
* жизни родителей (законных представителей) об­учающихся и их семей.

развитие профессионализма педагогов и другие стратегические цели

Четвертой областью стратегического целеполагания в школе является область развития профессионализма и личности учителей. Важность этой группы возможных це­лей ОУ и, заметим, одновременно одного из направлений реализации Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» трудно переоценить в условиях тех кадровых трудностей, с которыми столкнулась школа. Думается, что то сложное положение, в котором оказался сегодня учитель, объясняется не только экономическими трудностями, но и многолетней привычкой рассматривать учителя только в качестве средства для развития об­учающихся, подкрепляемой «снизу» традиционным аль­труизмом и самоотверженностью российского педагога. Изменение этой ситуации необходимо начинать с по­становки конкретных целей в сфере развития учителя, его профессиональных умений и личностных качеств. Эту группу стратегических целей, очень сильно повы­шающих вероятность достижения высокого качества образования школьников, я не случайно называю после целей, ориентированных на достижение высокого каче­ства школьной жизни. Без решения вопроса об условиях труда и качества жизни учителя в школе трудно всерьез рассчитывать на прогресс в его профессионализме и личностном росте.

Пятой группой стратегических ориентиров ОУ могут стать цели, выдвигаемые относительно качества кол­лектива школы, его единства, сплоченности, организо­ванности. Шестой группой — устремления в области социальных вкладов школы и последствий ее жизнеде­ятельности для социума. Очень важно сформулировать, на какие изменения в жизни своего ближайшего окру­жения будет работать школа, какой вклад она внесет в развитие муниципальной образовательной системы, какую помощь окажет ветеранам войны и труда, роди­телям и т.д.

Заметим, что успешное достижение этих целей дает ОУ такой ценнейший «капитал», как доброе имя, репутация в глазах населения, органов управления образованием, местной администрации. При этом школа не должна стес­няться пропагандировать свой вклад в развитие социума. Современная позиция предусматривает активное развитие связей с общественностью, включающих в себя и работу по развитию у населения благоприятного отношения к образовательному учреждению!

И наконец, седьмая группа возможных стратегических целей школы связана с ее конкурентными амбициями и формулируется как тот уровень или то место, которое ОУ хотело бы занимать в территориальной системе об­разования.

Общие устремления образуют первый ярус «кроны» дерева стратегических целей школы. От этого яруса от­страиваются более конкретные цели, вплоть до целей отдельных подразделений, работников и действий для определенного периода времени, и, наконец, цели как конкретные результаты образования конкретных об­учающихся.

Требования к формулировкам целей

Для обеспечения высокого качества стратегического управления школой немалое значение имеет форму­лирование целей в варианте, ориентированном на их усвоение и выполнение всеми сотрудниками. В рамках концепций целевого управления\* определены требо­вания к формулированию целей и предполагается, что хорошая формулировка цели отвечает признакам, пред­ставленным в таблице.

\* *См.:Дж. Моррисей. Целевое управление организацие /Подред. ИМ. Верещагина. - М.: Советское радио, 1979.*

*признаки хорошо сформулированной цели*

|  |  |
| --- | --- |
| ***Признак хорошо сформулированной цели:*** | ***Комментарий*** |
| 1) начинается с глагола в неопределенной фор­ме в повелительном наклонении, характеризую­щего выполняемые действия | Это задает определенную энергетику целеполагания и яс­ность, недвусмысленность цели |
| 2) конкретизирует требуемый конечный резуль-  [ тат | Образ результата — главное, что превращает некое выска­зывание в цель деятельности |
| 3) конкретизирует заданный срок достижения | Указание сроков достижения цели необходимо для выяс ния факта ее своевременного достижения |
| 4) конкретизирует максимально допустимые затраты | : Хорошая цель не связана с перегрузкой и сверхнорматив­ными расходами ресурсов |
| 5) дает количественную характеристику требу­емого результата работ, необходимую для под­тверждения факта достижения цели | ; Не все цели в школе допускают подобную конкретизацию, но всюду, где она возможна и корректна, необходимо стре­миться ее обеспечить |
| 6) описывает только, когда и что должно быть сделано, не вдаваясь в детали, почему и как это должно быть сделано | Вопрос «почему?» касается ценностей и миссии, описания которых предшествуют целям, а вопрос «как?» — методов ; достижения цели, которые сами целью не являются |
| **7) понятна всем, кто** будет **работать** для **ее** до­стижения | Невозможно эффективно и целеустремленно работать, ' если цель работы не усвоена исполнителем |
| 8) реальна и достижима, но нелегка | Слишком легко достижимые цели не только не ведут школу к серьезным успехам, но и расхолаживают наиболее силь­ных и ответственных работников |
| 9) обеспечивает большую отдачу от затрат времени и ресурсов по сравнению с другими возможными целями | Следует выбирать цели, достижение которых ведет к наи­более высоким и ценным общим результатам |
| 10) реализуема в пределах наличного или гаран­тированного объема ресурсов | Цель не может быть и не будет реализована без необходи­мых номенклатуры, объема и качества ресурсов |
| 11) исключает или минимизирует возможность двойной ответственности за результаты со­вместных работ | Правильно сформулированная цель точно увязана с ис­полнителями, страхует от параллелизма и дублирования, неразумной затраты ресурсов |
| 12) совпадает с интересами исполнителей и не вызывает серьезных конфликтов в организации | Цель не должна быть настолько непопулярной, чтобы соз­давать конфликты и напряжения среди исполнителей |
| 13) зафиксирована письменно, копии хранятся у руководителей и их подчиненных | Письменная фиксация целей и должностных обязанностей часто игнорируется, но в критических и экстремальных ситуациях нередко оказывается единственным выходом из положения |
| 14) согласована с исполнителями | Наличие данного признака весьма желательно для осозна­ния и принятия исполнителями возлагаемых на них целей вместе с ответственностью за их исполнение. Одновре­менно данный признак ориентирует руководителей на обеспечение исполнителей необходимыми ресурсами для реализации поставленных целей, предостерегает управ­ленцев от постоянной смены правил игры во время игры и безграничного необоснованного расширения обязанностей и ответственности сотрудников |
| Для проверки полученных формулировок цели рекомендуется поставить следующие контрольн. вопросы: | ей 1. Правильно ли составлена структура формулировки ые цели (определен ли конечный результат, оговорены ли сроки его достижения и допустимый объем затрат)? |

1. Можно ли измерить и подтвердить факт достижения цели?
2. Отвечает ли она целевому назначению и функци­ональным обязанностям самого управляющего и его прямых начальников?
3. Понятна ли она всем, кто будет работать для ее достижения?
4. Насколько она реальна, достижима и сложна для

руководителя и его организации?

1. Оправдаютли достигнутые результаты затраты вре­мени и ресурсов на их достижение?
2. Соответствует ли цель основным принципам и ме­тодам работы организации в целом?

8. Четко ли определена личная ответственность  
субъектов управления за достижение конечного  
результата?