



**Электронный бюллетень № 4**  
**Экспертного совета НМЦ Калининского района Санкт-Петербурга**

*Серия: Образовательная политика школы*

**Материалы для семинара руководителей  
образовательных учреждений по теме «Стратегия  
развития школы»**



*Санкт-Петербург 2007*

## **Содержание**

	Стр.
1. Ценности образования и стратегия развития школы	3
2. Проблемы школьного образования	6
3. Разработка школьной стратегии как процесс	11
4. Определение целей и задач развития школы	15
5. Организация действий при разработке стратегии	21
6. Планирование и развитие социального ресурса школы	27

## 1. Ценности образования и стратегия развития школы

Сегодня в управлении школой принят программно-целевой принцип, то есть школа формирует свою программу или стратегию развития. Стратегия школы - это подход, основанный на понимании контекста работы школы, ее собственных сил и слабых сторон, а также проблем, которые требуют разрешения. Стратегия дает нам общий каркас работы, помогает прояснить цели и идеи, которые мы используем для их достижения.

Для определения стратегии необходимо определить видение перспектив развития школы. Видение направлений развития становится более ясным, если в их определение включаются члены местного сообщества, родители и педагоги. Уровень вовлеченности педагогов и общественности во многом определяет успешность разработки и реализации школьной стратегии. При этом, планируя изменения, необходимо определиться в ценностях образования и провести уточнение предназначения программы.

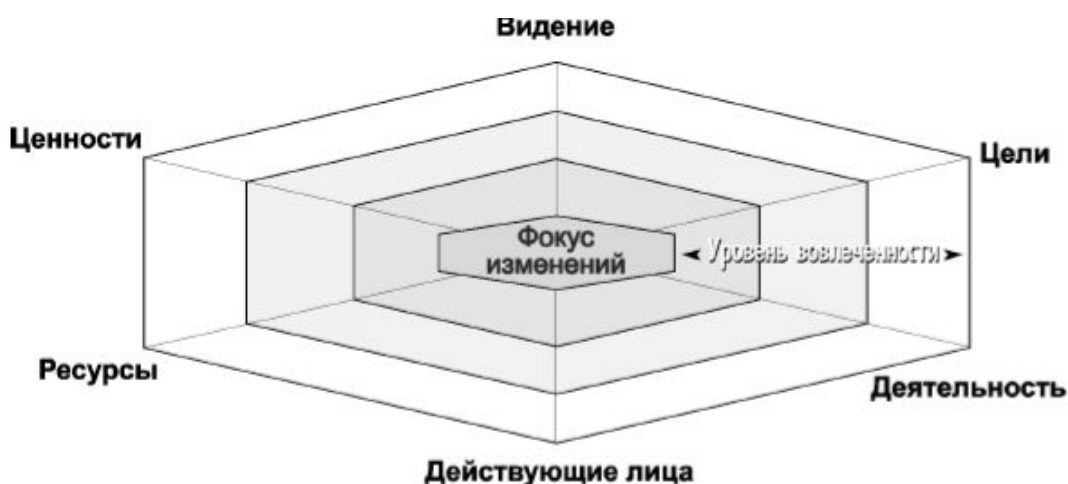


Рис. 1 Схема вовлеченности общественности в разработку Программы

В целом предназначение любой программы – изменить условия получения образования и повысить его качество.

Ввиду этого возникают вопросы:

- Что значит изменить условия получения образования?
- Что может сделать школа, чтобы образование стало более качественным?

В документах международных и отечественных организаций, которые обращаются к проблемам среднего образования, отмечаются проблемы школы. «Можно ли утверждать, что среднее образование является в некотором роде «пасынком» при анализе вопросов, связанных с образованием? Оно подвергается многочисленным критическим замечаниям и порождает чувство неудовлетворенности. В то же время именно в возрасте от 12 до 18/20 лет для каждого человека в значительной степени вырисовываются перспективы, определяющие всю его дальнейшую жизнь»<sup>1</sup>.

Несмотря на широкую критику школьного образования, сама школа рассматривается как выдающееся достижение общества. Приведем ряд утверждений, которые отражают понимание школы и того, что она может создать для современного общества.

1. Школа способствуют созданию равных возможностей и благоприятных условий для восходящей мобильности граждан, в школах люди оцениваются по их достижениям независимо от их социальной принадлежности, расы или пола.

2. Школа помогает людям определить, что они будут делать, когда станут взрослыми. Обществу требуются огромные армии квалифицированных специалистов в технической и других областях деятельности, поэтому школа все в большей мере решает задачу подготовки кадров для новой экономики. Школа выступает фильтром, который ограничивает выбор молодежи и его расширяет, она

---

<sup>1</sup> Международная комиссия по образованию для XXI века, «Образование: сокрытое сокровище», UNESCO-Odile Jacob, стр. 22.

содействует развитию индивидуальных способностей, увеличению возможностей и укреплению идентичности каждой личности.

3. Школа - это капиталовложение в будущее. Потенциальный капитал человека – его природные способности. Этот капитал увеличивается в детстве, в школьные годы, в начале трудовой деятельности, но он теряет силу или обесценивается, если человек не получает образование, соответствующее современным требованиям. Хорошая школа дает качественное образование и способствует развитию человеческого и социального капитала.

4. Школа формирует чувство справедливости и ответственность у молодежи из различных культурных групп и различной национальности.

5. Школа - институт демократии, она развивает способность понимать действительность, воспитывает хорошо осведомленных и социально активных граждан.<sup>2</sup>



#### Научно-историческая справка

Образовательная политика, начиная с 20 века, рассматривалась в нашей стране с позиций преодоления элитарности образования. Советская школа стремилась предоставить возможность каждому ее выпускнику в дальнейшем получить высшее образование. Подобным образом выстраивалась в этот период политика образования еще в трех странах: США, Канаде и Японии. В 60-е годы 20 века европейские страны отставали в получении среднего профессионального и высшего образования. В них лишь 10 процентов (или менее) всех потенциальных студентов поступали в высшие учебные заведения. Большая часть выпускников школы получала образование, необходимое только для работы на производстве или в сфере услуг. Ученики школы достаточно рано дифференцировались на два основных потока: повышенный уровень – элитарный; общий - профессионально ориентированный.

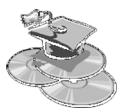
Однако в дальнейшем в результате социального давления и работы Совета Европы многие европейские страны стали менять свою политику и во многом преуспели, как и страны азиатского континента. В начале 21 века в ряде европейских и азиатских стран проводимые реформы позволили создать качественную систему школьного образования, которая позволяет большинству выпускников продолжать свое образование в колледжах и университетах.

<sup>2</sup> Смелзер Н. Социология: пер. с англ. - М.: Феникс, 1998. - 688 с.

## 2. Проблемы школьного образования

Одно из главных различий между обычным и стратегическим планированием заключается в том, что «обычное планирование ориентируется на текущее понимание задач, тогда как стратегическое планирование требует понимания существа проблемы, а затем и поиска соответствующего ответа» (Rowley, 1997, p. 36).

Современная международная политика в области образования провозглашает, что школа должна помочь каждому ребенку добиться жизненного успеха и предназначена дать качественное образование всей молодежи. Однако это проблема не решена в большинстве школ мира, многие педагоги считают проблему не решаемой из-за недостатка способностей у части учащихся.



### Научно-исследовательские данные

Интересные исследования были проведены среди корейских и американских учителей. Педагогов просили назвать лучших учеников в их классах и объяснить свой выбор. Корейцы оценивали трудолюбие, американцы предпочитали выбирать наиболее умных и легко обучаемых. Был сделан вывод, что для американского общества мало вероятно, что реформы образования будут проведены успешно, потому, что педагоги уверены - все и так изначально предопределенно способностями детей. В корейской культуре – успех реформ более вероятен, так как учителя считают, что требуются изменения в обучении для того, чтобы воспитать обязательность и трудолюбие школьников.

Бюро международных информационных программ Государственного департамента США.  
<http://usinfo.state.gov/russian/>

Исследования в области обучения доказали, что каждый ребенок способен усвоить содержание школьного образования. Например, на основе стандартного теста умственного развития, введенным французским психологом Жаном Пиаже, было выявлено, что проблемы детей различных социальных групп не связаны с недостаточным уровнем интеллекта.

Все дети независимо от их расы, национальности или социально-экономического статуса имеют достаточные для обучения

интеллектуальные способности. Во многих случаях детям мешают языковые барьеры. Например, некоторые из детей не знают литературного языка или не готовы работать с абстрактными символами (важное условие успеха в школе).



### Научно-исследовательские данные

Для экспериментального исследования (а) умений в области аутентичного, выполняющего коммуникативную функцию чтения и письма, и (б) роли, которую играет учительское объяснение в становлении этих умений, были выбраны два типа научного текста: информационный и процедурный. В исследовании участвовали 16 вторых классов, 10 из которых обследовались и на следующий год (N=420). В одних классах исследовались собственно умения детей читать и писать информационные и процедурные тексты. В других классах развитие этих умений подкреплялось работой учителей, объяснявших типичную для каждого жанра терминологию, и исследовалась зависимость между обретенными умениями и качеством объяснений учителя.

Динамика отслеживалась в шести временных точках с использованием иерархического линейного моделирования. По шести параметрам (из семи учитывавшихся) результаты не выявили влияния учительского вмешательства на становление умений читать и писать жанровый текст. Корреляционное исследование также не выявило взаимосвязи между качеством и подробностью учительских объяснений и становлением шести из семи параметров. Однако корреляционное исследование показало, что если действия учащихся аутентичны и преследуют жизненно важные цели, это напрямую влияет на рост четырех из семи параметров, при этом рост пятого параметра также связан с качеством объяснений учителя. Дети из семей с более низким уровнем образования родителей, продемонстрировали ту же динамику, что и дети из более образованных семей; объяснения учителя также никак не коррелировали с уровнем образования родителей.

Полученные результаты подтверждают накопленные эмпирические свидетельства об эффективности использования аутентичного чтения и письма, связанного с реальной жизнью. Они также вносят вклад в растущую базу наших знаний о сложных процессах освоения языка в школе.

Международная ассоциация чтения. Данные конференции в Сеуле 2006 года

В других случаях проблемы возникают в связи со стилем обучения, противоречащим образцам поведения, сложившимся в той или иной культурной группе. Например, ряд национальных и семейных культур не поощряют разговорчивость и самостоятельность детей. Ученики из этих групп обычно первыми не вступают в разговор, а лишь отвечают, когда к ним обращаются, они не склонны проявлять активность и

самостоятельность, что задерживает их обучение. На результаты школьного образования оказывает воздействие и взаимоотношения родителей и учителей. В тех школах, где родители участвуют в работе школы и класса, дети чаще достигают прогресса в обучении.



### Научно-исследовательские данные

В работах Течмана и его коллег для оценки характера имеющихся к школе социальных отношений были использованы следующие индикаторы: (1) знакомы ли родители ученика с родителями его ближайших школьных друзей, (2) интенсивность связанных со школой контактов между родителями и детьми и (3) между родителями и учителями.

В ходе исследования встала методологическая проблема определения характера этих взаимоотношений. Требовалось отделить родителей, чьи контакты со школой происходили по требованию школы, от тех, чье участие в школьной жизни было вызвано стремлением обеспечить лучшую успеваемость для своих детей. Для этого использовался опрос родителей и их детей. Наличие контактов и их характер оценивался по ответам детей. Дети отвечали на вопросы о наличии различных форм взаимодействия родителей со школой:

- посещение родительских собраний;
- общение с учителями и воспитателем, посещение занятий,
- участие в каком-либо школьном мероприятии.

По результатам ответов родителей оценивался характер и причины такого рода контактов, что позволяло отсеять вынужденные контакты от добровольных. У родителей выясняли причины и интенсивность контактов со школой:

- академическая успеваемость,
- поведение ребенка,
- учебная программа ребенка на текущий год,
- участие в поиске средств для школы,
- помощь школе на общественных началах и пр.

А также участие в общественных мероприятиях, не имеющих непосредственного отношения к учебному процессу:

- принадлежность к организации родителей-учителей;
- посещение встреч и участие в деятельности этой организации;
- выполнение общественной деятельности в школе.

Результаты исследования показали, что дети, чьи родители активно взаимодействовали с ними и школой с большей вероятностью продолжали обучение и чаще достигали прогресса. Таким образом, существует позитивная связь между социальным капиталом и успехами ребенка в школе.

Проблема в обучении грамотности становится все более значимой в связи с изменением семейного уклада даже в школах развитых странах.

### Мнение специалиста



Невнятные слова и жесты все чаще заменяют семейные беседы. Дети поглощены телепрограммами и много времени проводят, впившись глазами в экран компьютера. Многие дети, приходя в школу, не обладают необходимыми навыками языкового общения. Это явно сказывается на их способности усваивать знания. Одна из причин этого явления - рост числа неполных семей, другая - отсутствие тесного контакта с дедушками и бабушками, которые могли бы восполнить недостаток родительского внимания.

Проблемы с языковым развитием выявляются в различных семьях, в том числе более обеспеченных, где родители работают допоздна и имеют много других обязательств. Каждой школе необходимо понять, что нужны семейные программы. Если от родителей так много зависит, почему не заняться ими?

Алан Уэллс (Великобритания). Директор Basic Skills Agency

Хотя школа и вынуждена учитывать особенности взаимоотношений, которые присущи той или иной социально-культурной группе, она и сама формирует ценности и нормы.

### Научно-исследовательские данные



Coleman (1988) в одной из своих первых работ подчеркивал роль сильных сообществ и связей между родителями, учителями и учениками в побуждении к обучению. С другой стороны, сама система образования может поддерживать привычки, навыки и ценности. Например, Fuller и Clarke (1994) провели анализ различных подходов, включая те, которые они описали как влияние отдельных факторов школьного обучения на различие в результатах обучения и «школьный культурализм». Они доказали, что нормы и формы социализации в школе и в классе часто являются определяющими в достижении эффективности школьного обучения. Исследователями социального капитала было выделено пять основных категорий (Kellaghan et al, 1993) или социальных норм, которые воздействуют на успешность обучения в школе:

- трудовые привычки в семье,
- наставничество и поддержка в обучении,
- стимулирование исследований, обсуждение идей и событий,
- языковая среда (возможности мышления и воображения),
- надежды и ожидания, связываемые с образованием.

Существующие исследовательские данные показывают, что каждая школа может улучшить условия образования, формировать ценностные отношения и повысить качество обучения. Для этого нужно не только менять содержание образования или учебные планы, что в целом не является задачей школьного персонала, а изменять те факторы педагогического процесса, которые могут позволить решить проблемы, затрудняющие возможности каждому ученику достигать успеха и выстраивать свою жизненную траекторию.

### 3. Разработка школьной стратегии как процесс

Для разработки школьной стратегии обычно действуют следующим образом: первое - определение видения школы и ее образовательной политики; второе – разработка стратегии, ее документальное оформление, определение ответственности; третье - планирование действий, механизмов управления, способов и форм отчетности.

Программа обычно создается на три года и к ее обсуждению и реализации привлекают общественность. Это отличает стратегию от привычного нам ведомственного ежегодного плана работы школьной администрации.

Сам процесс разработки стратегии имеет несколько фаз. Включение различных групп в обсуждение и планирование на различных фазах проводится в разных формах, и требуют специально организованной работы. Определить по таблице, кого и в какой форме вы должны включить в процесс планирования на каждой из фаз.

**Таблица 1. Анализ вовлечения участников стратегического планирования**

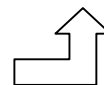
Стратегические фазы планирования	Кто должен вовлекаться?	В какой форме организовать привлечение?
Определение проблем для решения		
Анализ контекста		
Определение видения и обсуждение миссии, отбор идей для решения		
Обзор сил и слабых сторон, возможностей и барьеров		
Обсуждение стратегических целей, их уточнение.		
Разработка задач и структуры программы		

Важно иметь четкий регламент каждой фазы планирования. В результате этой работы вы должны определить цели развития, задачи и показатели их измерения. Предложите рабочей группе персонала школы предварительно отработать цели стратегии для обсуждения с общественностью следующим образом:

**1. Как будет выглядеть решение проблемы повышения качества образования в школе в ее позитивном выражении**



**2. Достигнутая цель улучшения показателей качества образования**



**3. Неотложные задачи для достижения цели**



**4. Показатели оценки решения каждой из задач**



**5. Что нужно сделать, если мы хотим достичь цели**

Каждый из нас учился в школе, и у каждого есть свой опыт и понимание того, как сделать школу лучше. Однако часто предыдущий опыт мешает людям принять необходимые изменения. Сам же процесс стратегического планирования нужен в том случае, если оно должен привести к изменениям, которые часто нам не знакомы из прошлого опыта.

Как правило, сегодня стратегии разрабатываются на инновационных идеях, что является также важным отличием программы от привычного нам планирования. Люди обычно к социальным инновациям не готовы, им нужна помощь в принятии новых идей. Ввиду этого очень важно сформулировать их в простой и доступной форме, определить, все ли они понятны.

Например, достаточно важные инновационные идеи преобразования школы, выраженной в международных и государственных документах в форме метафор, не всегда ясны даже работникам школьного образования. Такие идеи как: «Грамотность как свобода», «Грамотность как путь к демократии», «Образование для цифровой экономики», «Образование для мультикультурной Европы» и другие влияют на образовательную политику различных стран, на изменения в управлении, содержании, способах обучения. Однако эти идеи требуют пояснений, чтобы они были понятны и конкретизированы относительно контекста вашей школы.

Нужно помнить, что инновационные идеи в школьное образование внедряются устойчиво только в том случае, если они отвечают социальным потребностям общества и звучать как «громкие индикаторы» развития школы. В противном случае ваша программа не будет иметь перспективы, а будет только рабочим планом работы. Но «громкие индикаторы» в программе – это не декларация, а четкое прояснение ситуации, которая должна измениться в измеряемых количественных и качественных показателях оценки работы школы.

В связи с этим, определяя стратегию школы, очень важно собрать необходимую информацию, которая поможет понять, что важно и необходимо сделать, и что ожидают от школы родители, педагоги, ученики. Другими словами для выстраивания политики школы, разработки программы и планов необходим анализ ситуации.

#### Научно-теоретическая справка



Далеко не все администраторы понимают значение исследовательской информации, а тем более того факта, что она должна быть качественной. Как это ни парадоксально, только те администраторы, которые обладают значительной информацией, знают о том, что имеющаяся у них информация не полная или не качественная. Другие принимают решения на основании неструктурированных знаний и личных убеждений.

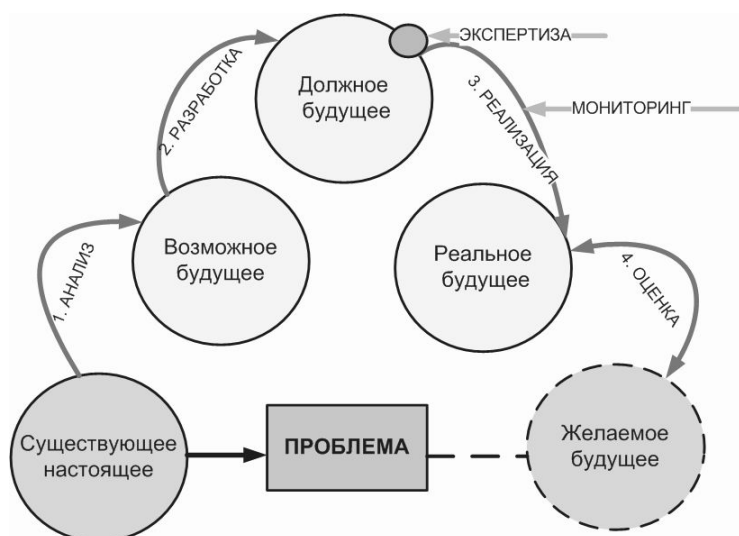
Когда же руководители начинают осознавать, какая информация необходима или как ее следует вписать в контекст ситуации, тогда они могут улучшить процесс принятия решений и выстроить более осознанную политику развития школы.

Процесс разработки стратегии развития школы циклический, он может использоваться постоянно.



Рис. 2,3. Цикл разработки политики школы

Шесть шагов процесса не должны рассматриваться как контрольный лист, скорее, они должны побуждать к размышлению, изучению ситуации и созданию новых проектов. Более того, эти шаги предполагают, что ответственные лица (в частности, руководители школ) адаптируют методы управления к своему стилю и обстановке. Начните с идентификации проблем или перспективы.



Определите природу, масштаб и важность вопросов, которые требуют ответа в контексте решения проблемы. Правильно определив вопросы, вы сможете понять: какая информация необходима, как ее можно проанализировать, какие исследования требуются.

#### 4. Определение целей и задач развития школы

Прояснение проблемы на основе собранной информации позволяет провести обсуждение, выбрать приоритеты и наметить цели для стратегии или планируемых изменений.



##### Мнение специалиста

Задача заключается в том, чтобы выбрать правильные цели. Их должно быть не много, но при этом они должны быть именно решающими, способными изменить ситуацию. Когда все является приоритетным, то ничто не имеет приоритета. Перераспределив акценты, необходимо разработать стратегию и приступить к ее реализации с реальным пониманием того, в чьем ведении она находится. Когда ответственными являются все, никто не берет на себя ответственность.

Каждой школе следует сформулировать собственные цели в рамках общей политики развития образования, но с учетом своих приоритетов. Этот подход является неременным условием для реального определения программы и осуществления конкретных действий.

Вивьен Рединг, комиссар Совета Европы по делам информационного общества

Определив и идентифицировав проблему, а также те идеи, которые помогут ее разрешить, можно приступить к разработке стратегии школы. Разработка стратегии - это, поиск ответ на поставленный круг вопросов. Прежде всего, нужно определить набор вопросов, которые будут входить в сферу планирования и принятия решений на уровне школы. Ответы на вопросы позволят сформулировать стратегию школы, которая может быть оформлена в документе (программе). При разработке программы важно определить степень ожидаемого участия педагогов, родителей и самих учащихся в ее реализации. Также нужно определить средства и критерии, по которым будет оцениваться улучшение показателей качества образования.

Показатели развития не являются «миссией школьного образования» или просто заявлениями о стремлении и намерениях. Они формируют реальные обязательства, которые отображают характеристики решения поставленных задач.



## Научно-теоретическая справка

### «Умные» задачи или задачи SMART»

Правильные задачи – это «умные» задачи: определенные, измеряемые, достижимые/согласованные, реалистичные и ограниченные во времени. По-английски первые буквы данных слов составляют слово «SMART», что означает «умный»: Specific, Measurable, Assignable/agreed, Realistic and Timedependant. Следует избегать задач, которые являются амбициозными, это может подорвать успех действий. Поэтому важно оценить реальность задач и выбрать те, которые достижимы при использовании имеющихся средств. Пример нереалистичной задачи: «Создать среду для формирования информационной компетентности всех школьников». В этом случае происходит подготовка документа, польза от которого будет не больше, чем упражнение по написанию отчета о том, что не произошло. По мере разработки программы следует регулярно задавать вопросы «Является ли это реалистичным?» и «Будет ли это эффективно?». Это поможет не потерять фокус и решить те проблемы, которые необходимо решать в данный момент и настолько, насколько это возможно в планируемые сроки для действий.

Руководство по разработке плана действий. United Nations Institute for Training and Research (UNITAR) Palais des Nations. [www.unitar.org/cwm/pops](http://www.unitar.org/cwm/pops)

Показатели контролируют достижение целей, они должны быть определены как количественно, так и качественно. Например, показатели развития школы могут быть структурированы следующим образом:

1. Показатели выпуска (академический прогресс) – характеристики уровня учебных достижений учащихся после завершения ими каждой ступени образования.
2. Показатели результативности (социальный эффект) - характеристики социализации учащихся на каждой ступени образования.
3. Показатели кадровых ресурсов (квалификации)– характеристики компетенций педагогического персонала школы.
4. Показатели учебных ресурсов – характеристики школьной образовательной среды.

Если вам удастся перевести эти показатели в конкретные данные, то у вас появятся реальные возможности определить ответственность, то есть в этом случае стратегия станет действенной. Эта простая идея

служит основой для разработки стратегии и планов. Она также помогает понять, какие инновации необходимы, чтобы улучшить качество образования. Приведем пример планирования показателей для программы повышения качества образования в начальной школе в Нидерландах, где в местной общине внедрена система «управления по результатам».

<b>Программа повышения грамотности в начальной школе планируется по индикаторам – доступности и качества образования</b>	
<b>Инструменты повышения качества образования в начальной школе</b>	<b>Показатели/задачи реализации программ</b>
<b>Доступность</b>	Получение качественного начального образования всеми детьми в школе.
Сокращение разрыва в уровне начального образования	Планируется 7 проектов, направленных на повышение качества образования. Основной показатель - сокращение разрыва в языковых, математических, трудовых и жизненных навыках у учащихся, завершивших начальную школу на 25% к 2008 году (на основе разрабатываемой системы мониторинга)
«В школу вместе» Дети инвалиды Дети беженцев	К 2008 году завершение реализации программы «В школу вместе» (поставка оборудования) для посещения школы детьми с физическими недостатками. Все дети лиц, мигрантов, обратившихся в школу должны начать обучаться по специальным языковым программам. Для оценки разработано 4 показателя
Всего по категории	Проектами охвачено 35% учащихся начальной школы, у которых успеваемость ниже базового уровня и для которых голландский язык не родной.
<b>Качество</b>	Основным показателем достижения цели является соответствующий уровень достижений учащихся, установленный по результатам тестирования в чтении, языке, математике, технологии, естествознании, спорте. Количественные показатели разрабатываются
Чтение для всей семьи»	Реализация программы «Чтение для всей семьи» Включение родителей и учащихся начальной школы в домашнее чтение. Разработано 4 показателя оценки (мотивация, читательская осведомленность, речь, навыки чтения)
Всего по категории	Охвачено 40% семей учащихся начальной школы, получающих образования в школах муниципалитета
Внедрение новых технологий в обучении	Предоставляется дополнительное финансирование для внедрения новых медиотехнологий, наем вспомогательных преподавателей для внедрения мультимедийных программ
Внедрение индивидуализированных программ для учащихся, испытывающих затруднения в предметных областях	Предоставление дополнительных образовательных услуг для учащихся, испытывающих затруднения в обучении. Разработано 3 типа индивидуализированных программ
Всего по категории	Охват 12 % учащихся от общего числа, испытывающих трудности в обучении в предметных областях
Система мониторинга успеваемости учащихся	Введение системы персонализированного мониторинга, позволяющего отслеживать успеваемость каждого учащегося на первой и второй ступенях обучения
Всего по категории	100% учащихся начальной школы
Обучение плаванию	Процент детей, получивших сертификат о прохождении обучения плаванию, должен быть увеличен с 85% до, как минимум, 95% к 2008 году. <sup>3</sup>
Всего по категории	

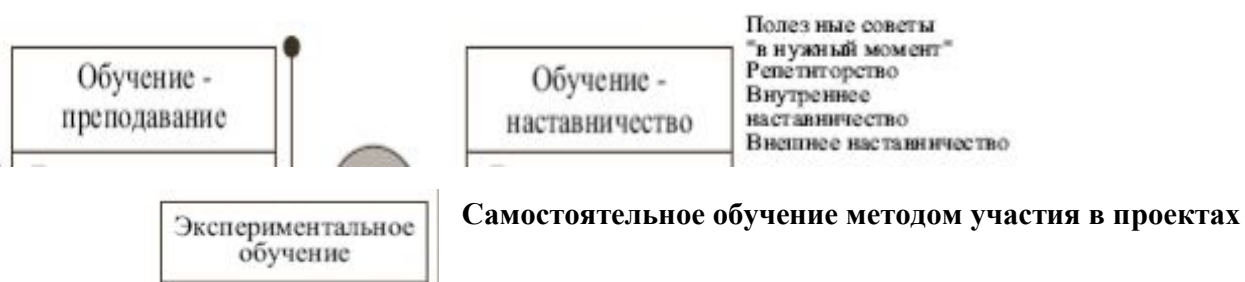
<sup>3</sup>Бюджетирование, ориентированное на результат: примеры использования данного подхода в сфере образования ряда стран. Московское отделение Нидерландского Экономического Института. Москва 2003.

Планируя изменения, нужно предполагать, что программа может быть направлена не только на повышение качества образования в смысле достижения стандартов в базовых знаниях. Результатами программы могут быть и улучшение атмосферы доверия в школе, решение проблем воспитания гражданственности, развитие предпринимательских качества выпускников и другие важные для школы достижения. Кроме того, результатом реализации программы может быть обновление учебных программ, что позволит достигнуть нового качества образования. Например, сформировать медиграмотность, которая недостаточно формируется в школьных программах. Программа также может быть нацелена на расширение спектра образовательных услуг родителям и учащимся, на решение проблемы чтения и другие важные изменения в практике работы школы.

Главное, чтобы результаты программы были выражены точно и ясно, их можно было бы измерить и оценить имеющимися в наличии или специально разработанными для данного случая инструментами.

В настоящее время в практику образования внедряются различные инновации, которые позволяют изменить качество школьного образования, расширить его социальные составляющие. Инновационные идеи и проекты могут стать для вас одной из основ формирования новой стратегии школы.

Приведем пример разработки задач программы школы в Германии, нацеленной на внедрение учебных моделей, формирующих предпринимательские навыки. Учебные модули выстроены на новых принципах обучения - наставничества и экспериментирования, которые изменяют технологии преподавания.



**Рис. 4. Принципы обучения предпринимательству**

Для определения результатов программы был проведен опрос руководителей фирм, который отражает их мнение следующим образом.

*Молодые люди должны владеть  
вычислительными навыками  
Мы должны уметь общаться с  
нашими потребителями  
Нам нужны люди, владеющие  
компьютерными навыками*

На основе данного мнения было установлено, что результаты реализации программы будут измеряться по шести группам критериев.

Выпускник должен быть:

- применение чисел
- коммуникации
- решение проблем
- умение работать с другими
- совершенствование обучения и собственных достижений
- информационные технологии.

Адаптивным	(Адаптивность)
Творческим	(Креативность)
Уверенным в себе в неопределенных ситуациях	(Уверенность в себе в условиях неопределенности)
Мотивированным	(Мотивация)
Соблюдающим нормы этики	(Этически компетентным)
Нацеленным на результат	(Нацеленность на результат)

Для каждого из критериев были разработаны показатели и измерители. Программа была основана на экспериментальной работе. В ходе эксперимента проводились ежегодные измерения, отражающие воздействие новой программы на развитие этих навыков у старшеклассников.

Достаточно часто программа развития школы основана на одной или нескольких инновационных идеях. При выборе инновационных идей следует внимательно относиться к тому, что стоит за ключевыми понятиями, которые вы выбираете для программы.

Приведем пример выбора ключевого понятия.



### Научно-теоретическая справка

Планируя изменения в школьной среде в целях улучшения качества образования, объединение педагогов школ Ирландии выбрало ключевым термином «уважение». Термин выбирался тщательно. Существует четкое различие между концепцией приспособления или терпимости к отличиям и концепцией уважения. Терпимость по своей сути предполагает, что взгляды, разделяемые большинством, должны позволить существование взглядов, разделяемых меньшинством, а меньшинства должны просить разрешения, чтобы добиться этого приспособления. Уважение означает заботу и равное отношение как право. На практике целью школы, выстроенной на уважении, является создание школьной культуры, при которой личность каждого ребенка получит активную поддержку. Ни ребенок, ни его родители или опекуны не должны просить о предоставлении этого уважения. Изначально школы задумались, как воспитать в людях культуру уважения, как это можно отразить в программах школы.

В школах была введена программа этического образования. Она носит понятное для педагогов, родителей и школьников название - «Учиться хорошо - учиться вместе». Это программа интегрируется в ежегодный план работы школы. Проведение комплекса мероприятий ориентировано на улучшение грамотности и воспитания критической осведомленности. Задачи программы для учащихся и родителей имеют следующую формулировку: В плане работы школы мы ставим для всех нас задачу добиться, чтобы:

- *большой процент учеников хорошо учились;*
- *все учащиеся были уверенными в себе;*
- *выпускники школы были ответственными гражданами и вносили активный вклад в общество.*

С образовательной точки зрения, природа этической программы влияет на все предметы в школе. Упор делается на исследовательском подходе в обучении, дети поощряются к выражению ясных самостоятельных суждений. Школы, реализующие эту программу, работают по концепции партнерства и между родителями и учителями в работе школы. Критический элемент программы лежит в привлечении родителей к образовательному процессу. Это достигается путем оказания поддержки школе и ребенку со стороны родителей. Примеры такой поддержки включают:

- *участие в классной деятельности;*
- *организацию внеурочной деятельности;*
- *участие в образовательной деятельности, такой как парное чтение;*
- *помощь в программах по искусству, музыке, драме, лингвистике, науке и технологии;*
- *поддержку при составлении этического учебного плана;*
- *работа в дирекции и других школьных комитетах.*

Educate Together. Dublin. 2007. <http://www.educatetogether.ie>

## 5. Организация действий при разработке стратегии

В том случае, если программа коллективный документ, то и процесс ее разработки предполагает вашу способность организовать действия других людей. В целях организации действий процесс планирования разбивается на этапы:

- 1) идентификация задач (предпроектное планирование);
- 2) подготовка программного документа (разработка программы развития);
- 3) планирование работ по ее выполнению (формирование ежегодных планов).

Каждый этап требует специальной организации по вовлечению людей в планирование.

Процесс планирования целесообразно начинать с семинара, где идеи программы рассматриваются на уровне понятий и постановки задач (предпроектное планирование). При поиске идей на семинаре можно использовать следующую рабочую таблицу.

Таблица 2. Оформление идей для разработки планов

Приоритетные направления развития (компоненты проекта)	Методы решения проблем/возможные меры	Комментарии

Подготовка к семинару, его проведение и обработка данных, полученных на данном этапе, не займут много времени, более трудоемок следующий этап.

На следующем этапе для более полной разработки задач и показателей результатов программы привлекается группа людей.

Разработчики отбирают задачи и представляют их документально, определяют показатели и сроки их решения.

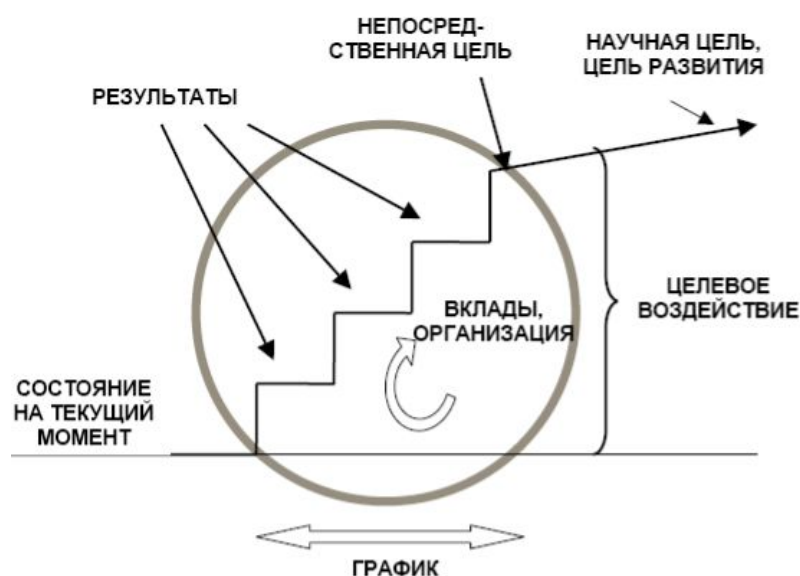
Задачи должны быть нацелены на достижение устойчивых результатов за счет разрабатываемых и реализуемых действий и вкладов.

Задачи должны быть настолько конкретными, чтобы на их основе можно было разработать модель повышения качества образования и определить ожидаемые результаты.

Задачи, которые определены только в общих чертах, не будут служить в качестве инструмента управления.

Основной для определения задач могут служить стратегии развития образования в России или регионе, инновационные идеи (научно-обоснованные цели), возможности которых реальны для вашей школы, но требуют апробации.

На этом этапе важно определить роли и ответственность работников школы, а также управляющего совета.



**Рис. 5** Схема планирования задач развития

В дальнейшем разрабатывается модель реализации программы (график действий) и механизмы управления. Механизмами управления, как правило, являются проекты и ежегодные планы. Для разработки

отдельных проектов и планов формируются группы, которые в дальнейшем принимают ответственность за решение конкретных задач.

Задачи развития часто разграничивают в соответствии с профессиональной и управленческой принадлежностью отдельных групп коллектива школы. Учителя и преподаватели – создают учебные проекты. Воспитатели и классные руководители – проекты воспитания. Администрация и методические объединения – проекты обновления ресурсов образования и повышения квалификации. Управляющий совет – проекты управления и включения родителей в работу школы. Родительская общественность – проекты участия родителей или поддержки детских проектов. Совет учащихся – детские проекты.

Для того чтобы эти группы были включены в разработку программы, этапы ее разработки должны быть спланированы заранее, и на них должно быть достаточно времени.

При организации работы проектных групп важно не только возложить на людей ответственность, но и предусмотреть их полномочия, поддержку и поощрение. Рекомендуется начать подготовку программы не менее чем за месяц до ее утверждения. Подготовленная программа и планы лишь одними руководителями и экспертами могут быть весьма убедительными и логичными, но возможно, что приверженность участников программы к ее реализации будет слабой. Это обычно проявляется на этапе ее реализации, кроме того, потребуется много времени для популяризации. Если коллектив школы не имел возможности выразить свои подходы и мнения, в ее основе может быть заложена неполная или неверная информация о причинах проблем, а люди будут не достаточно разбираться в средствах их разрешения.

Сотрудничество между заинтересованными группами необходимо и для гарантии того, что они возьмут на себя ответственность за дальнейшее осуществление инновационной деятельности. Поэтому в планировании необходимо сочетать экспертные подходы с интересами и

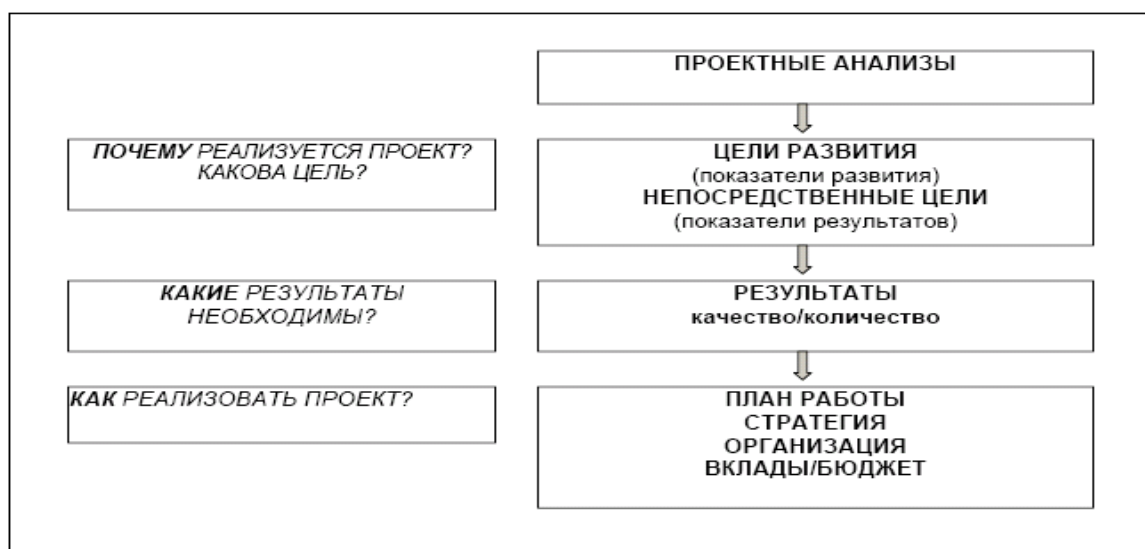
работой школьных групп. Руководители и эксперты отвечают за управление процессом и формулировку планов, тогда как школьные группы участвуют в основных подготовительных этапах и процессах принятия решений.

В подобранные планировочные группы нужно включать человека, задающего вопросы, сомневающегося в обоснованности традиционных моделей действий и выдвигающего новые идеи. Группам также важно иметь навыки организации групповой работы. Экспертами могут быть и люди «со стороны», нейтральные руководители, что полезно, когда нужно выбрать один из нескольких сильно различающихся вариантов или же если ценности разных заинтересованных групп существенно расходятся.

Для организации работы групп по разработке проектов или планов действий для решения конкретных задач можно предложить инструкцию или техническое задание, схему структурного плана.

### Техническое задание

<ul style="list-style-type: none"><li>- Постановка проблемы и определение цели</li><li>- Проведение анализа ситуации и пробелов</li><li>- Постановка задач и разработка индикаторов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Определение работ</li><li>- Разбивка работ на задания</li><li>- Определение последовательности работ и заданий</li><li>- Определение реалистичных врем. рамок для выполнения работ</li><li>- Определение ключевых этапов</li><li>- Составление бюджета</li><li>- Распределение обязанностей</li></ul>
---	---



**Рис. 6. Схема структурного плана проектов**

В дальнейшем вам будет нужно согласовать результаты работы групп и создать общий план (модель) реализации программы. Простым методом планирования, который помогает разбить задачи программы на направления или проекты, является структура декомпозиции работ (СДР; Work Breakdown Structure (WBS).

Данный метод позволяет представить план действий в виде иерархии работ и заданий. СДР строится следующим образом: вначале перечисляются задачи, ниже идут различные задания, необходимые для выполнения, так перечисление продолжается до тех пор, пока задание не будет достаточно подробным. СДР также служит основой для построения ежегодных планов работы школы, а также графика Гантта и диаграмма PERT, облегчающих согласование ежегодных действий рабочих групп.

Эти методы используют для составления ежегодного плана, который реализует общую программу развития школы. Нужно отметить, что ежегодный план работы школы обычно шире, чем решение задач программы, он включает и иные направления текущей работы школы. Однако его основой всегда будет стратегическая программа развития школы. Сама же программа должна быть небольшой, кратко

объясняющей отдельные направления развития, задачи и методы их решения, закреплять ответственность людей за достижение отдельных задач. План, который ежегодно уточняется, должен быть более подробным, и выстроен на конкретных данных по продвижению к решению задач. Для этого часто используются графические методы.

График Гантта может использоваться для быстрого графического просмотра плана действий. Он полезен для рациональной передачи содержания плана действий, а также как инструмент для измерения действий во время процесса их выполнения. В случае, когда важнее обратить внимание на взаимоотношения между мероприятиями и работами, чем на временной график, используется диаграмма PERT, также известная как сетевая диаграмма. Данный метод также применим как для описания, так и выполнения плана действий. Диаграммы Гантта и PERT, используемые вместе, могут дать дополнительную информацию о работах, задачах и графике проекта

## **6. Планирование и развитие социального ресурса школы**

Разработку стратегии развития школы, планы и графики действий можно рассматривать как вклад в развитие людских ресурсов, как вид деятельности, направленный на повышение эффективности работы членов школьного сообщества. Функция развития людских ресурсов в управлении школьной организацией требует все больше усилий и внимания, становится все более сложной, включая: мобилизацию ресурсов, развитие профессиональных контактов, установление партнерских отношений, организацию процесса обучения, обеспечение поддержки со стороны специалистов и экспертов.

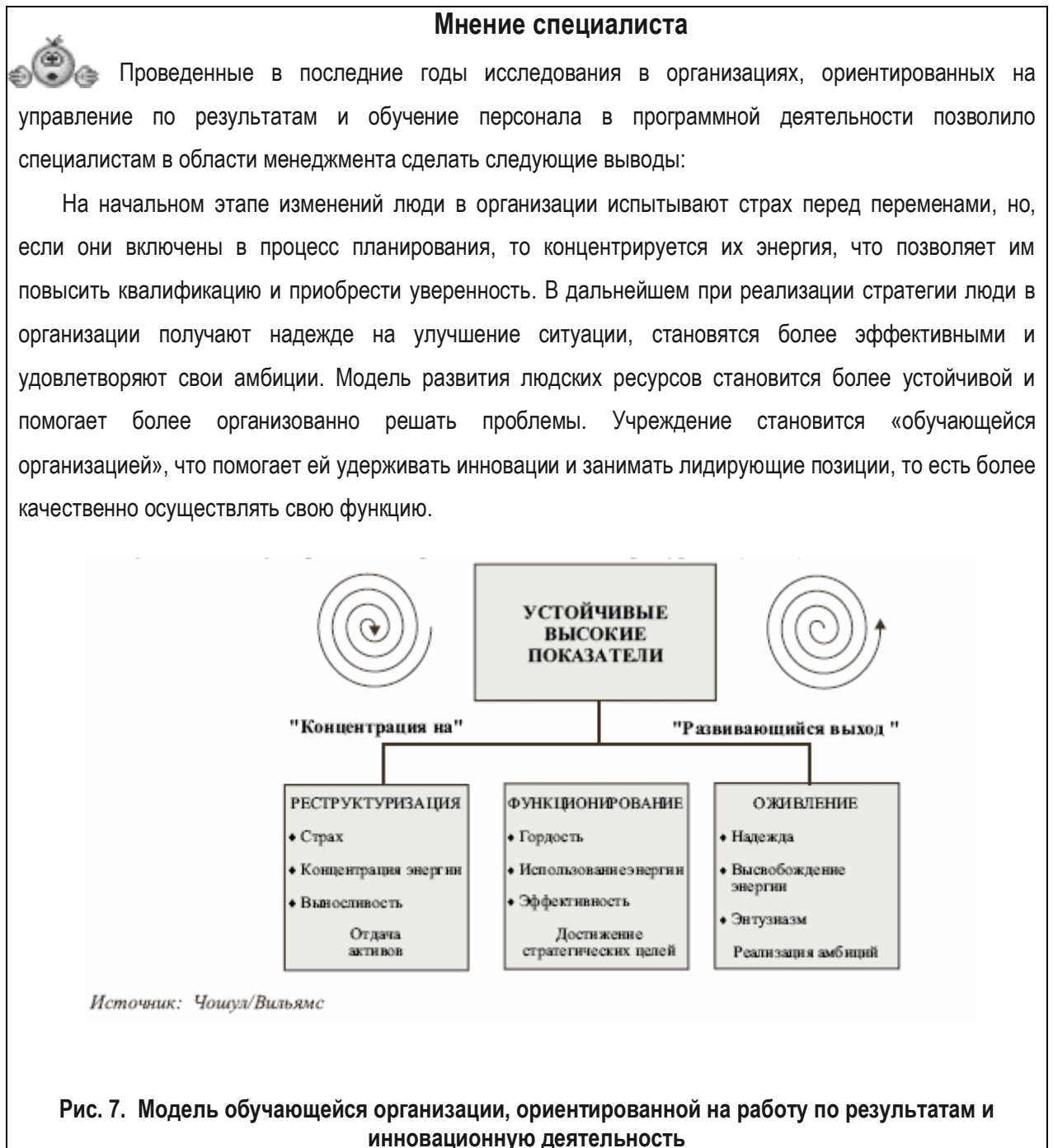
Для того чтобы добиться успеха в реализации этого подхода, все участники преобразований должны эффективно работать вместе. На стадии разработки программы совместными усилиями не только разрабатывают процесс преобразований и проекты, но и определяют общие педагогические принципы и методы, которые будут использоваться в вашей школе. В дальнейшем планы работы и их анализ позволяют определить, как работают эти принципы, насколько они приняты и помогают достигнуть запланированных задач.

Несмотря на то, что разработка программы считается наукоемким процессом, этот способ признается самым быстрым для инициации творчества людей и повышения их квалификации на рабочем месте. По существу хорошо спланированная программа развития учреждения должно стать движущей силой развития способностей учителей и позволять им занимать лидирующие позиции в быстро меняющемся и сложном мире современного образования. Она должно способствовать улучшению результатов работы школы за счет непрерывного процесса обучения самих педагогов.

На уровне личности учителя, с точки зрения личных выгод, она должна позволять ему приобретать новые педагогические знания и квалификации более высокого уровня.

На уровне организации - способствовать положительным изменениям в практической работе всего коллектива.

Достижение высокой отдачи от программы возможно за счет организации процесса, который спланирован на результат. В ходе реализации программы решаются проблемные вопросы, что позволяет осуществлять позитивные перемены, помогает приобретать достоинства, как учителям, так и учащимся.



Очень важно использовать возможности программы для привлечения родителей к работе школы. Родительское участие в обсуждении программы или ее утверждении возможно через консультации и представление информации в краткой форме. Разумеется, не все родители принимают непосредственное участие в разработке стратегии школы, но все имеют право быть ознакомлены с программой и проектами, до этапа их утверждения. Школьный совет является посредником между разработчиками программы и представителями родительской общественности по вопросам планирования, пересмотра и корректировки планов.

Так как программа планирует прогресс в достижениях учащихся, то целесообразно разделить эту ответственность с родительскими советами и общественностью. Ввиду этого особенно важно обеспечить ознакомление родителей с конкретными планируемыми результатами, которые должны быть выражены в количественных данных. При этом желательно спланировать, как учащиеся, которые идентифицированы как отстающие, будут иметь возможность получить помощь и достигнуть в установленные сроки необходимого прогресса. В этом случае разрабатывается усиленный план улучшения достижений учащихся в обозначенных областях и стратегии помощи в достижении стандартных требований.

Необходимо принимать во внимание мнение родителей по вопросам планов улучшения работы школы. Это необходимо сделать до начала разработки программы. Если школа планирует дополнительные образовательные услуги, то они обязательно должны включать возможности помощи учащимся, которые испытывают затруднения и не достигают должного учебного прогресса. Школьные советы могут планировать средства для помощи таким учащимся из внебюджетного фонда или финансировать работу кабинетов коррекционной помощи.

План вовлечения родителей в поддержку прогресса школы может быть оформлен документально в качестве приложения к программе. Рассмотрим опыт привлечения родителей и школьного персонала к обсуждению и корректировке стратегии школы.



### Обращение к родителям и педагогической общественности

Портлендский школьный совет одобрил Стратегический План по улучшению работы школ. Директор округа Портлендских государственных школ, доктор наук Викки Филлипс, начала процесс планирования с целью установки широких направлений для округа на следующие 5 лет (2005-2010).

#### Зачем планировать?

Основная цель – выработать совместную цель или согласованность. Согласованность – это процесс достижения взаимного понимания по поводу общих целей. Согласованность, как магнит, – это такая сила, которая объединяет и заставляет все заинтересованные лица сосредоточиться, а также продвигает их вперед как одно целое. Согласованность обеспечивает организации равновесие; она делает так, чтобы все «детали механизма» и все стороны двигались в одном направлении. Отсутствие согласованности, т.е. несогласованность – это «конфликт» среди людей, программ, процессов, ресурсов и т.д. Как у автомобиля с не выровненными колесами, у несогласованных школ появляются серьезные проблемы, когда основные вопросы не решаются во время. Ими становится трудно управлять; «детали» трутся друг об друга, «перегреваясь», производя «трение» и стремительно «изнашиваясь». Другими словами, такие организации работают далеко не на высшем уровне, а результаты, которых они добиваются, часто являются непоследовательными.

Дисциплинированный подход к планированию является необходимым инструментом для создания согласованности среди людей, программ, процессов и ресурсов. Получаемый в результате план – это координированная карта для постоянного улучшения методики обучения и успеваемости учащихся. Такой план, в действительности, является выражением самых высоких требований для учащихся, педагогов, родителей и заинтересованных лиц школы

#### Основные элементы стратегического плана (кратко)

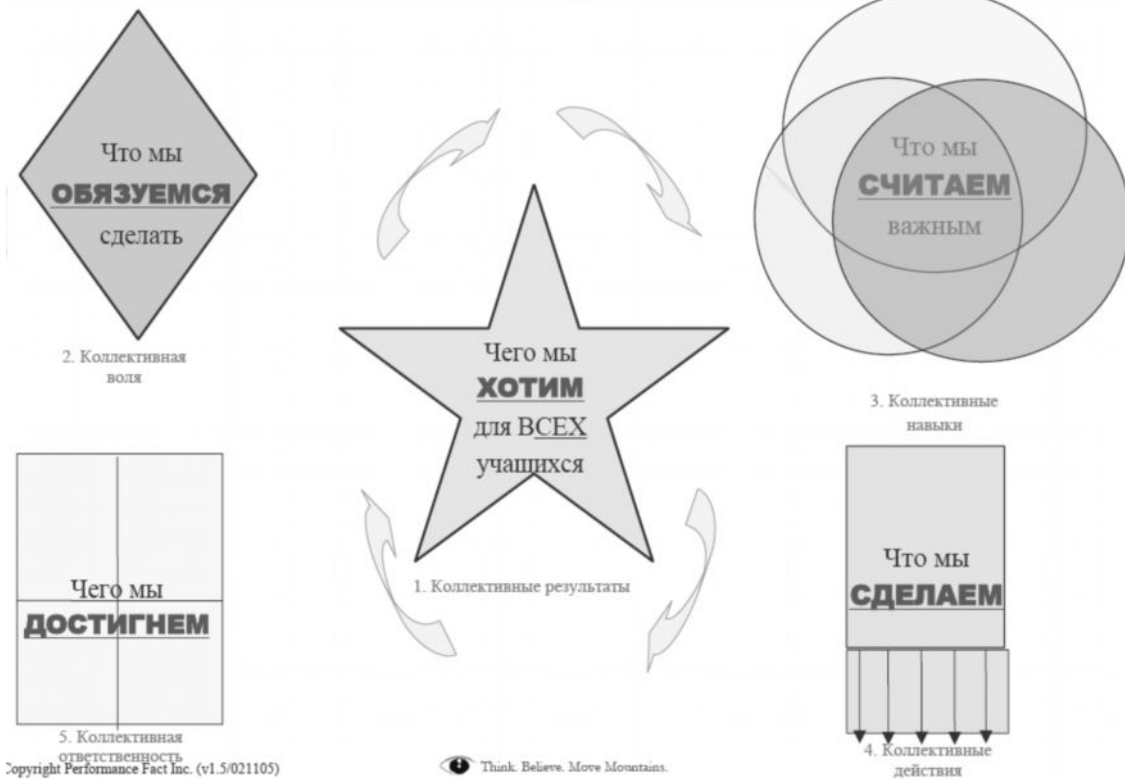
Подход к стратегическому планированию, согласно компании Перформанс Факт (Performance Fact), состоит из **пяти основных элементов**:

1. «Что мы **ХОТИМ** для всех учащихся» – Результаты успеваемости для всех учащихся, к которым мы стремимся, состоящие из *целей* и *важных показателей* роста успеваемости учащихся.
2. «Что мы **ОБЯЗУЕМСЯ** сделать» – *Задачи, цели* и общие ценности (*вечные идеалы*) организации.
3. «Что мы **СЧИТАЕМ** важным» – *методы обучения высокого уровня*, определяющие способности, которые нам необходимы и которые мы обязаны развить для того, чтобы достичь наших целей.
4. «Что мы **СДЕЛАЕМ**» – *последовательность действий...шаги 1-2-3-4-5*, которые очерчивают

конкретные меры, которые необходимо принять.

5. “Чего мы **ДОСТИГНЕМ**” – *wehi progressa*, которые сразу определяют, каким образом мы сможем узнать, достигаем ли мы стойких успехов на пути к достижению наших целей.

### ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО СОГЛАСУЮЩЕГО ПЛАНА



Предлагаем вам ознакомиться с проектом плана и выразить свое мнение:

Что, на ваш взгляд, правильно?

Чего, на ваш взгляд, не хватает?

Для того чтобы идеи программы стали понятны родителям, нужно сделать так, чтобы они отвечали на их чувства и заботы. Это возможно в том случае, если администрации школы в процессе обсуждения планов сможет создать теплую, приветливую и безопасную атмосферу. Это также поможет учителям и родителям проявлять взаимную дружелюбность.

Приведем примеры организации дружелюбного привлечения родителей к разработке и реализации программ развития навыков чтения в различных странах. Программы и проекты «Чтение» являются сегодня обязательными для планирования стратегии различных стран,

так как в большинстве стран мира действуют Национальные Стратегии Поддержки Чтения.



### Тематическая справка

Извлечение из проекта штата Нью-Йорк.  
Распахнуть двери в мир знаний.  
Грамотность – дело всей семьи.

#### Дорогие родители и опекуны!

Перед нами стоят сложные задачи. Для достижения успеха в условиях современной глобальной наукоёмкой экономики нашим детям потребуются очень хорошие навыки грамотности. Им необходимо в совершенстве овладеть техникой чтения, письма, устной речи и восприятия на слух, чтобы стать грамотными потребителями информации и обладателями критического мышления. Нашим детям понадобится умение понимать большое разнообразие печатных материалов, писать ясно и убедительно. Им понадобится умение находить и использовать информацию, чтобы принимать решения и создавать новые знания. Они должны уметь критически думать о сложных проблемах. Именно навыки грамотности обеспечат нашим детям широкие возможности открывать для себя окружающий мир и взаимодействовать с ним, позволят задавать вопросы и получать ответы, обретать личную независимость. Грамотность является вратами в их образование и в их будущее.

#### Что такое грамотность?

Грамотность - это способность использовать слушание, говорение, чтение и письмо, чтобы взаимодействовать с другими, приобретать новые знания, обмениваться информацией, выражать мысли и чувства. Навыки грамотности у детей формируются на протяжении длительного времени:

ВНАЧАЛЕ	НАКОНЕЦ
Они открывают, что звуки имеют значение	Они понимают то, что слышат
Они лепечут и подражают звукам	Выражают понятия и убеждают других
Они распознают буквы и слова	Они находят и понимают письменную информацию
Они учатся держать карандаш	Они пишут для самовыражения и по надобности
Если ваш ребенок выработает способность узнавать новую информацию и способность хорошо общаться с другими, то перед ним откроется множество экономических и социальных возможностей.	

#### Как развиваются навыки грамотности?

Каждый ребенок уникален. Каждый ребенок имеет свое собственное сочетание возможностей и интересов. Для каждого ребенка есть способы обучения, которые работают эффективнее. Вы знаете вашего ребенка лучше, чем кто бы то ни было. Вы можете определить его возможности и интересы, можете помочь формировать его навыки грамотности, как дома, так и в школе в партнерстве с учителями. В настоящее время вы можете помочь создать проекты поддержки грамотности в классе, где учится ваш ребенок.

При разработке планов обычно учитываются барьеры, которые мешают получать желаемые результаты образования. Например, исследования Международной ассоциацией чтения выявили, что основными барьерами чтения для учащихся становятся:

- *Недостаток раннего языкового и читательского опыта:* когда дети не поощряются к участию в беседах теми, с кем они проводят время, их понимание устного и письменного слова хуже, чем у ровесников.
- *Барьеры поколений:* когда родители не любят читать, они не обязательно понимают его важность. Поэтому чтение они считают обязанностью.
- *Экономические и финансовые барьеры:* если в семье плохие бытовые условия, болезни, безработица; чтение становится роскошью, а не необходимостью.
- *Культурные барьеры:* по традиционным, языковым причинам привычка читать не считается частью культуры.
- *Организационные барьеры:* инфраструктура может не предоставлять возможность читать книги, газеты и другие тексты, необходимые для приобретения навыков чтения.

Школьные программы и проекты «Чтение» обычно учитывают эти барьеры, и планирует работу для их снижения. Как показала практика, продуманные программы работы с семьей воздействуют на изменения в читательском поведении учащихся.

Ввиду того, что для родителей очень важно прямое к ним обращение, в практике работы школ различных стран мира приняты выпуски специальных родительских газет, информационных листов, брошюр и буклетов. Они бывают различных видов и подготавливают родителей к участию в программах.

## Тематическая справка



### Информационный буклет для родителей Великобритании

Уважаемые родители и опекуны!

Персонал наших школ тесно сотрудничает с родителями и учениками для обеспечения возможностей, которые стимулируют учебу и обеспечивают успеваемость. Мы хотим добиться того, чтобы все ученики получали удовольствие и пользу от образования и демонстрировали хорошую успеваемость. Но что при этом мы имеем в виду под «успеваемостью»? Это слово может относиться к любому достижению в области образования, которое можно измерить (оценить) или же с помощью школьных тестов (контрольных работ), или с помощью других внутри школьных оценок или по результатам внешних экзаменов. В школах ученикам предлагается широкая и сбалансированная программа, которая помогает им развивать их навыки, знания и понимание широкого спектра предметов, готовя их к современной жизни. 4 основные образовательные цели, которые преследуются в наших школах – это обеспечить, чтобы все ученики:

- Успешно учились
- Были уверенными в себе
- Были ответственными гражданами
- Вносили активный вклад в общество

Основными чертами программы для учеников являются следующие:

- Широта – широкий диапазон разделов для изучения
- Равновесие – должное внимание уделяется каждому разделу
- Последовательность – каждый этап изучения строится на основе того, что ученики уже знают и умеют делать
- Движение вперед – все более сложные, но достижимые цели для всех учеников по мере их продвижения по классам школы.

Для усвоения всех школьных программ и хорошей успеваемости особое значение имеют языковые навыки и навыки чтения. Обучение языку преподается через обучение чтению, письму, разговору и слушанию. Наш персонал использует язык и литературу для поддержки интеллектуального, эмоционального и социального развития наших молодых людей для того, чтобы они могли бегло и уверенно читать, грамотно писать и эффективно слушать. Обучение чтению поддерживается при изучении любого предмета и специальными школьными программами.

В наших школе имеются программы индивидуального и общественного развития для обучения детей жизненным навыкам, которые являются важной составной частью образования. Среди многого другого детям помогают развивать их навыки чтения, межличностного общения, исследовать отношения и ценности, разговаривать о чувствах и эмоциях, делиться опытом и обсуждать его, и обсуждать вопросы, которые имеют отношение к ним, и соответствуют их уровню развития. Важное место в

школьной программе индивидуального и общественного развития занимает опыт детей дома и вне школы. Дети могут испытывать трудности в учебе по многим причинам. Дополнительная поддержка, в которой нуждается ребенок, определяется путем наблюдений и оценки учебного персонала, а также путем консультаций с родителями и учениками. В зависимости от их нужд, ученикам оказывается большое количество видов дополнительной помощи. Сюда входит и поддержка для учеников, которые испытывают языковые или речевые трудности, которым с трудом дается учеба, которые эмоционально расстроены или имеют проблемы с поведением.

Мы считаем, что сотрудничество с родителями при оказании помощи детям в обучении может играть очень важную роль, помогая детям раскрыть свой потенциал. Пожалуйста, окажите внимание вашему ребенку и примите участие в разработке наших проектов поддержки школьников. Постарайтесь проявить интерес и стать частником конференции по разработке программы повышения качества образования в школе, которая также направлена и на формирование читательских навыков. В начале года мы традиционно проводим родительские семинары по проблеме поддержки языковой грамотности и чтения учащихся. Станьте активными участниками этих семинаров. Темы и график их проведения вам предоставят в школе, где обучается ваш ребенок.

[www.parentscentre.gov.uk](http://www.parentscentre.gov.uk)

В тоже время организация обсуждения направлений развития школы с общественностью не означает, что будут участниками процесса планирования.

### Научно-тематическая справка



#### Когда Программа становится проблемой управления

Многие школы, которые достигли хороших результатов в образовании учащихся, имели программы школьного улучшения. Но если это так, почему есть другие, которые создают программы и всесторонние планы работы, не достичь таких же результатов? В процессе разработки планов школьных улучшений школы иногда получают новые проблемы, одной из которых бывает сама программа или планы ее реализации. Этот информационный бюллетень представляет четыре ошибки планирования, которые могут сделать вашу программу дополнительной проблемой.

##### Ошибка 1: Планирование улучшений предполагает большое число участников.

Когда в процесс разработки и реализации программы включено слишком много людей, и им придаются различные полномочия, то кажется, что мы включили всех в планирование работы. Все группы изображают возможность сформировать планы улучшения. Появляется разнообразие планов, но включение большого числа планировщиков – это ошибка. Правильно выбрать команду планирования. Создание качественной команды является важным шагом в создании качественного плана школьного улучшения. Очень важно определить, кто должен быть частью команды и кто готов увидеть, что должно

быть в будущем. Состав команды для планирования – это и представители администрации и разнообразных школьных и общественных объединений. Сама команда должна быть небольшой и управляемой (шесть-восемь членов), готовых к такой работе. Члены группы не должны просто представлять интересы отдельных групп, они должны видеть общие перспективы. В дальнейшем на этапе обсуждения привлекается больше людей, чтобы увидеть, все ли учтено и произвести дополнения.

#### Ошибка 2: Неполная и нефокусирующая оценка потребностей.

Иногда школьное улучшение не учитывает все потребности, которые должны быть удовлетворены, чтобы улучшение произошло. Команда собирает много данных, но они не сфокусированы относительно конкретных идей. В результате просто не ясно, почему они собраны и как они будут проанализированы, иногда их сложно обработать. План школьного улучшения, основанный на нефокусирующей оценке потребностей, – это частая ошибка.

Необходимо использовать целеустремленную оценку потребностей. Планирование школьного улучшения возможно только на основании критической оценки. Но перед тем как выполняется оценка важно договориться, какие данные должны быть собраны и почему. Простыми словами, оценка потребностей определяет и анализирует мост, между тем, где школа находится и где это хочет быть. Например, много школ хотят сосредоточиться на улучшении качества обучения, более целеустремленно привлекать родителей к образованию, и поднять достижения учащихся. Первый шаг – сбор данных в этих областях, но важно и понять, какие это данные и где их взять. Поэтому на этом этапе важно ответить – Кто соберет данные, и кто гарантирует, что оценка потребностей проводится верно? Как команда гарантирует, что инструменты сбора данных действительны и надежны? Как данные будут проанализированы и кем? Рекомендуется использовать шаблоны сбора данных.

#### Ошибка 3: “Обещание улучшить все и сразу”.

Следует опасаться программ, которые обещают, что будет улучшена вся успеваемость и проделано много общественной работы. Также опасно, если все планируется улучшить первый же год программы. В этом случае программа берет на себя большое число обязательств, которые не могут быть контролированы. Школа не может быть водосточной трубой, которая сразу уберет все сложности и проблемы. План школьного улучшения должен быть сосредоточен на небольшом числе задач, которые могут действительно улучшить результаты образования учащихся. Цели должны быть смелыми, а идеи новаторскими, но ограниченными в их количестве. Оформленные в программе цели должны быть измеримыми и достижимыми.

#### Ошибка 4: Создание программы без инструментов оценивания.

Иногда команда школьного улучшения разрабатывает планы, которые отлично обрисовывает путь к результатам. Они основаны на уместных данных. Цели ясны и сосредоточены на достижениях. Планируется ежегодное обсуждение планов, но нет шаблонов для оценки результатов, которые позволяют регулярно оценивать изменения. Рекомендуется разработать несколько шаблонов для оценки и проверить их возможное применение. Затем выбрать тот шаблон, которые наиболее емко

позволяет анализировать улучшения. Оценка планируется по циклам. Каждый цикл может дополняться новым шаблоном оценивания. Нужно также точно определить, кто будет и когда оценивать улучшения, как дается обзор данных и как проходит их обсуждение. Если данные показывают проблемы или предполагают, что можно ставить новые задачи, программа корректируется.

Информационный бюллетень: Создание школьного улучшения в практике. RI: Институт Школьной Реформы. 2006, <http://www.annenberginstitute.org/tools/guide/index.php>

Уже несколько десятилетий во многих странах мира принято управление по результатам. В разработку стратегии школы и планов ее работы включены педагоги, родители, общественность. В зарубежных странах эта работа координируется общественными ассоциациями и муниципальными отделами по работе с родителями и отделами школьных реформ или планирования улучшений. Эти отделы есть в различных странах Европы, США, Канаде, Австралии, Японии, Индии, Сингапуре и других странах. В существующих центрах поддержки образования европейских стран также есть ответственные и консультанты по работе с родителями, консультанты по планированию. Привлечение родителей к разработке школьной стратегии является обязательной частью их работы.

Несмотря на то, что в России еще редко встречаются подобные структуры, во многих школах родители привлекаются к планированию улучшений в качества школьного образования.

В целом в результате стратегического планирования у вас будет комплекс организационных документов, которые включают: Программу развития учреждения, общий план действий не менее чем на три года, оперативные (ежегодные планы), бизнес план, комплекс проектов, планы работы отдельных школьных объединений. Все эти виды документов ежегодно уточняются и составляют «дорожную карту» движения к желаемому образу учреждения.