

С.Г. Молчанов

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Монография

УДК 371
ББК 74.04
М 76

*Печатается по решению редакционно-издательского совета
Академии Гуманитарных наук*

Молчанов С.Г. Программа развития: теория и практика: монография. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера» – 2019. – 141 с.

ISBN 978-5-93162-267-5

В основу этой монографии легли материалы из опыта разработки программ развития городских образовательных системы Армавира, Лангепаса, Муравленко, Ноябрьска, Салехарда, Челябинска, Ханты-Мансийска, Якутска и образовательных организаций ДОО, школ, УДОД, ИПК в 1992-2018 годах. Теоретические основания феномена «программа развития» разрабатывались обсуждались на различных уровнях планирования и принятия управленческих решений, а также со студентами магистратуры и аспирантуры.

В монографии предлагаются не только теоретические основания целесообразности именно такого способа представления программы развития, но и конкретные практики реализации проектов, входящих в состав глобального проекта развития образовательной системы в образовательной организации.

В монографии предлагается новационный и уже апробированный способ построения программы развития.

Рекомендуется педагогическим работникам дошкольного образования, научным работникам, а также и соискателям ученой степени магистра, кандидата и доктора наук.

Рецензенты:

Семенова М.Л. – доцент, кандидат педагогических наук, доцент кафедры теории, методики и менеджмента дошкольного образования ЮУрГППУ.

Садыкова Т.Н. – магистр управления дошкольным образованием, музыкальный руководитель муниципальным казенного дошкольного учреждения «Детский сад «Непоседы»» г. Муравленко, Тюменская область, Ямало-Ненецкий автономный округ, аспирант кафедры педагогики и психологии детства Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета.

ISBN 978-5-93162-267-5

© Молчанов С.Г.

Содержание

Введение	5
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНЫЕ ОСНОВАНИЯ ФЕНОМЕНА «ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ»	7
§1. Феномен «программа развития» в Законе РФ «Об образовании...»	7
§2. Категории «программа» и «модель»	10
§3. Соотношение категорий «программа» и «проект».	13
§4. Соотношение категорий «программа» и «действия».....	16
§5. Соотношение категорий «программа» и «развитие»	17
§6. Корректность использования категории «развитие»	19
§7. Категория «программа» в пространстве категорий «измерители» и «субъекты измерения».	21
§8. Рабочее определение феномена «программа развития»	24
<i>Глоссарий к первой главе</i>	25
<i>Библиография к первой главе</i>	27
Глава 2. ПРАКТИКА ПОСТРОЕНИЯ «ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ»	29
Введение	29
§1. Образовательная организация и образовательная система.....	30

§2. Шесть компонентов содержания программы развития.....	32
§3. Объекты вмешательства	40
§4. Содержание программы развития.....	41
<i>Глоссарий ко второй главе</i>	<i>46</i>
<i>Библиография ко второй главе.....</i>	<i>47</i>

Глава 3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ОЦЕНИВАНИЕ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ	50
§1. Феномены «проект» и «программа развития»	50
§2. Соотношение феноменов «проект» и «инновационная площадка»	56
§3. Продукты проекта	59
§ 4. Матрица или логическая таблица проекта	61
§5. Экспертное оценивание социализационно-образовательных проектов	67
<i>Глоссарий к третьей главе.....</i>	<i>74</i>
<i>Библиография к третьей главе.....</i>	<i>77</i>

<i>Приложение «Примерный текст Программы развития муниципальной образовательной системы»</i>	<i>79</i>
----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Введение

Странно, но статья 2 Закона РФ «Об образовании...» не предлагает среди «основных понятий...», употребленных в тексте, определения феномена «программа развития». При этом все признают, что это важнейший документ, определяющий стратегию развития образовательной организации. Сложившаяся ситуация неопределенности породила много спекуляций вокруг этого важного феномена. Некоторые специалисты предлагают практикам помощь в разработке программы развития, но зачастую они не становятся инструментами реального менеджмента и остаются дорогостоящими памятниками формализма и некомпетентности. Все это происходит от того, что авторы текста Закона не озаботились определением, а ученые не провели соответствующих исследований, позволяющих практикам получить адекватные ответы на вопросы: 1) что из себя представляет феномен «программа развития образовательной организации»? 2) какова ее структура и содержание? 3) как оценить программу а) как документ; б) как инструмент вмешательства

в развитие объектов «образовательная система» и «образовательная организация»; в) как продукт компетентности менеджмента организации? Поэтому мы посвятили данную монографию описанию феномена «программа развития»¹.

¹ В обсуждении и экспертизе текста статьи участвовали преподаватели, студенты и выпускники магистратуры Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета (Е. А. Белякова, В. В. Власенко, С. В. Гамова, Н. А. Дильдина, К. В. Журавлева, К. Е. Рябина, И. А. Селиверстова, Е. П. Солнцева, Н. В. Сутковая) и слушатели Челябинского института развития профессионального образования (Т. И. Аскарора, Е. П. Ковязина, С. В. Маслов, Е. Н. Подшивалова, В. А. Смирнов, А. А. Суханова)

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И НОРМАТИВНЫЕ ОСНОВАНИЯ ФЕНОМЕНА «ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ»

Введение

Мы хотели бы сосредоточить внимание читателя на обсуждение некоторых феноменов, входящих в терминологическое пространства феномена «программа развития». Это и проект, и модель, и программа, и развитие, и измерители. Это все то, без чего не может сложиться верное представление о феномене «программа развития», а, следовательно, и делает невозможным верное ее отображение и в сознании разработчиков, как документа, и в ее реализации исполнителями, как руководства к действию.

§1. Феномен «программа развития» в ФЗ «Об образовании...»

Почему-то весьма важная, идеологическая вторая статья Закона РФ «Об образовании...», которая называется «Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе» 1, с. 3–8], не включает в себя определения феномена «программа развития». Но важность этого документа подтверждена уже тем, что он в обязательном порядке согласовывается с учредителем: «...разработка и утверждение по согласованию с учредителем *программы развития* образовательной организации...

(подчеркнуто нами — *С. М.*)» [1, с. 45], но относится «к компетенции образовательной организации» [1, с. 44].

Из этого следует, что менеджменту организации «программа» нужна для того, чтобы: а) обновить «образовательную организацию», б) внести изменения в образовательную систему и в) согласовать все это с учредителем [1, с. 44], т. е. легитимизировать свои управленческие решения и действия. И это тем более важно, что функционирование и развитие образовательной организации финансируется из соответствующего бюджета.

Таким образом, «программа развития» [1, с. 44] становится управленческим инструментом воздействия, инструментом вмешательства в «развитие» объектов *образовательная организация и образовательная система*.

Кроме того, «программа развития» становится еще и инструментом для измерения, поскольку сравнение того, что реально изменилось в объектах *образовательная система и образовательная организация*, с тем, что планировалось в «программе», позволяет фиксировать состояние и (или) динамику названных объектов.

Заметим, что в связи с тем, что программа развития *согласовывается с учредителем* [1, с. 44], то она становится еще и нормативным, юридическим документом. В этом документе легитимизируется описываемая совокупность предполагаемых управленческих решений и действий, обеспечивающих восхождение от исходного (актуального) состояния образовательных объектов (см. выше — *С. М.*) к новому, желаемому, запланированному (*в программе развития*) состоянию.

Таким образом, если вслед за древнегреческими философами понимать феномен как «нечто явленное» [2–8] нам об объекте, явленное в виде совокупности известных нам признаков, то

первым признаком «программы развития», или ее характеристикой, является то, что *«программа» — инструмент управления, а инструмент управления — это вмешательство (в «развитие» образовательной организации и образовательной системы), а инструмент вмешательства — совокупность процедур, а инструменты процедур — воздействие и измерение.*

Итак, первый предварительный вывод: *программа развития — инструмент управления; локальный нормативный акт (документ), в котором описаны управленческие процедуры и инструментарий их реализации.*

§2. Категории «программа» и «модель»

Процедуры измерения, измерители, качественный инструментарий не для количественных (это отработано), а вот именно для *качественных* признаков образовательных объектов не разработаны, не описаны и не нормированы.

Вот где сегодня актуальная проблема. Чтобы оценить предлагаемые в *программе* изменения в объекте, нужно сначала описать его исходное, актуальное состояние, а затем желаемое, прогнозируемое состояние этого объекта.

Описание состояния объекта можно квалифицировать, как модель, поскольку модель есть уменьшенная или увеличенная копия (имитация) реального объекта. Описание модели объекта может быть вербальным, графическим, символическим, математическим, иконическим, цифровым и т. п., однако традиционно моделирование образовательных объектов является вербальным, но может сопровождаться схематизациями [9].

В этой связи «программа развития», «...представленная в виде документа, должна, прежде всего, описывать актуальное состояние объекта «образовательная организация». Некоторые исследователи считают «моделирование» синонимом термина «проектирование». Но такого смысла в термине «моделирование» не заложено [1, с. 44] и «образовательная система» [10–12].

Выше мы уже фиксировали, что «...понимаем программу развития как управленческий документ, а управление как вмешательство» [12, с. 27] в развитие образовательной системы образовательной же организации. Отсюда следует, что в программе развития должно быть описано актуальное состояние объекта на момент начала вмешательства. И коль скоро объектами выступают а) образовательная организация и б) об-

разовательная система, то описание может быть представлено в виде моделей описываемых объектов: и *образовательной организации*, и *образовательной системы*.

В наших статьях [10–12] мы уже предлагали определение категории *модель* в связи с обсуждением феномена «программа развития», но теперь нам бы хотелось еще подчеркнуть, что *модель* «образовательной организации» — «это уменьшенная и (или) увеличенная копия реального объекта, представленная в виде вербального и (или) схематизированного описания» [12, с. 27].

Феномен *модель* [9; 13], если речь идет о реальном объекте, есть описание структуры и связей между его компонентами [13]. А это, как известно, есть основные составляющие определения феномена «система». Ведь мы же *моделируем* «образовательную систему» и «образовательную организацию», поскольку образовательная организация есть *материальный* носитель *нематериальной* образовательной системы. Таким образом, моделируя их, мы создаем их *отражения* в виде описаний, в виде вербальных копий. Поэтому модель иногда не очень адекватно отражает реальный объект.

Для исключения возможных ошибок построение *модели* предполагает проведение формально-логических операций: анализ и синтез и др. И, конечно же, необходимо уже выстроенную модель подвергнуть экспертному оцениванию на предмет ее адекватности реальному объекту [10].

Таким образом, модель — это, во-первых, описание в виде текста и (или) схемы (рисунка, чертежа, формулы и т. п.); это, во-вторых, два документа (два текста): первый описывает актуальное состояние *образовательной системы в образовательной организации*, второй — прогнозное состояние этого же объекта.

Причем вторая модель должна содержать новые компоненты, новые взаимозависимости, новые контенты. И в этом своем виде она приобретает характеристики проекта. Возможно, поэтому некоторые исследователи смешивают смыслы феноменов «моделирование» и «проектирование», «модель» и «проект».

Итак, второй предварительный вывод: *программа развития содержит в себе и модель а) актуального и б) прогнозного (желаемого) состояния объекта «образовательная система в образовательной организации».*

§ 3. Соотношение категорий «программа» и «проект»

Поскольку обсуждаемый документ называется «программа развития (подчеркнуто нами — С. М.)», то он, конечно же, должен описывать желаемое (прогнозируемое, прогнозное, перспективное) состояние объектов — «образовательная организация» [1, с. 44] и «образовательная система».

Следовательно, уместно говорить о *проекте*.

Читателю, возможно, будет интересно знать, что *проект* и *прожектор* — однокоренные слова, восходящие к латинскому слову *projectus*. Его можно перевести как *бросок вперед* (см. ниже примеч. 3). При этом всем известно, что луч прожектора направляют (*бросают вперед*) в некое темное пространство, чтобы там что-то увидеть и решить, стоит ли туда идти (двигаться, стрелять и т. д.). Поэтому образно можно сказать, следуя данной этимологии, что проект — это высвечивание чего-то такого, чего раньше не видели или чего не было в объекте либо что было малозаметным. В связи со сказанным, забегая немного вперед, можно заключить, что программа развития может касаться не обязательно всех компонентов (объектов) *образовательной системы в образовательной организации*, а только тех, которые нуждаются в обновлении (инновировании). Иногда это могут быть и лакуны, т. е. пустые места, которые нуждаются в заполнении (наполнении)⁴.

Для сравнения заметим, что во французской образовательной традиции аналогичный феномен называется *projet d'établissement* [13, с. 232]. Можно перевести просто как *проект организации (учреждения)* [14]. Но слово *établissement* можно перевести и как *упорядочивание*, и как *установление чего-то*, и как *место официальной регистрации (предприятия)*,

т. е. речь может здесь идти и об аккредитации. Заметим, что проект [от лат. *projectus* — «выступающий (брошенный) вперед»] определяется в российской традиции как «...разработанный план... реконструкции чего-то...» [6, с. 1007], как описание желаемого состояния объекта.

Сегодня, например, мы нуждаемся в «измерителях» и описании квалификаций «субъектов измерения» [12, с. 29] при соответствующем органе управления для оценивания качественных и количественных характеристик образовательных объектов.

Если отправляться от глагола *établir*, то его можно перевести как *устанавливать некий порядок, налаживать, разрабатывать, составлять, сооружать, возводить, учреждать, устраивать по-новому, основывать, регистрировать юридическое лицо (без право субъектности)* [14].

Причем существует целая сеть различных *projets* (*проектов*): например, «*projet d'école*², *projet de classe*»³ [13, с. 232] и др. Заметим, что в нашей отечественной образовательной практике таких феноменов нет.

Из этого всего можно сделать вывод, что *projet d'établissement* [13, с. 232] — это аналог отечественного, нашего феномена «программа развития». Поэтому, может быть, и нам следовало назвать этот феномен «**проект образовательной организации**»: в этом названии слово «**проект**» уже содержит смысл *восхождения из актуального состояния к новому*. Но более точно отражающим смысл того, что мы вкладываем в термин «программа развития», могло бы быть следующее определение: «проект образовательной системы <в> образовательной организации».

² Проект школы.

³ Проект класса.

Таким образом, проект — это описание (текст, схема, чертеж и др.), и это документ, описывающий желаемое (прогнозируемое, перспективное) состояние объекта.

Итак, третий предварительный вывод: *программа развития содержит в себе и проект.*

§4. Соотношение категорий «программа» и «действия»

Опять же подчеркнем: поскольку обсуждаемый документ называется «программа развития» [1, с. 44], то он должен описывать совокупность управленческих действий, обеспечивающих переход объекта из *сегодняшнего* в *завтрашнее* (желаемое) состояние. Ведь *программа*⁴ — это еще и описание последовательности *действий* [15], которые должны обеспечить переход (перевод) объекта из актуального в прогнозируемое состояние.

Таким образом, действия представляются в виде управленческих решений (текстов приказов, распоряжений, других локальных актов и нормативных документов), фиксирующих описание способов деятельности, обеспечивающих переход объекта из актуального в желаемое состояние. И, конечно, же действия представляются как реальные процедуры: например, совещания при директоре, оперативные совещания заместителей, заседания предметных секций, педагогические советы, родительские собрания и т. д.

Итак, четвертый предварительный вывод: *программа развития содержит в себе описание совокупности действий.*

⁴ Программа (от греч. πρόγραμμα — «распоряжение, объявление») понимается как «...содержание и подробный план предстоящей деятельности... план действий...» [8, с. 1003]; «план... работ, изложение... целей, намеченных... организацией, описание... алгоритма...» [5, с. 634] «...действий...» [6, с. 1003].

§5. Соотношение категорий «программа» и «развитие»

Мы говорим не просто «программа», не просто «...план действий» [6, с. 1003], но «программа *развития*» и, следовательно, имеем в виду действия, приводящие к *позитивным изменениям, к эффективному инновированию.*

В связи со сказанным уместно рассмотреть и категорию «план». Это «...заранее намеченная система мероприятий, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ, операций и т. п., объединенных общей целью... предположение, замысел, предусматривающие ход, развитие чего-либо... определенный порядок, последовательность...» [6, с. 837].

Заметим также, что слово «план» восходит к греко-латинскому *planum* [6; 8; 13], что означает *плоскость*. Изначально планом древние греки и римляне называли совокупность точек, нанесенных на плоскость, и переход из одной точки в другую [9; 16–18]. И если развитие понимать как переход объекта из одной точки в другую, то в каждой новой точке возникает новое состояние объекта. И в этой точке мы вмешиваемся в *развитие*, чтобы обеспечить переход объекта в новую точку, новое состояние [9].

Заметим, что развитие понимается как «...необратимое, направленное, закономерное *изменение* (выделено нами — С. М.) материи и сознания, их универсальное свойство» [3, с. 1109].

В определении, таким образом, подчеркнута, что развитие — имманентное свойство всех объектов и явлений и у него (у *развития*) нет

субъекта, это просто свойство *материи и сознания.*

Что же касается «плана действий», т. е. вмешательства в развитие, то у него есть субъект [9; 17; 18].

Итак, пятый предварительный вывод: *у развития нет субъекта, но мы можем в него вмешиваться.*

§6. Корректность использования категории «развитие»

Для корректного использования категории «развитие» обратимся к словарям. В частности, по поводу развития указывается, что «...в результате развития возникает новое качество состояния объекта — его состава или структуры... различают две формы развития... эволюционную, связанную с постепенными *количественными изменениями* (выделено нами — С. М.) объекта, и революционную, характеризующуюся *качественными изменениями* (выделено нами — С. М.) в структуре объекта.

Выделяют прогрессивную, восходящую линию развития (прогресс) и регрессивную, нисходящую линию развития (регресс)» [3, с. 1109].

В связи с этим нам представляется важным, во-первых, зафиксировать, что развитие — не обязательно позитивный процесс, и, во-вторых, рекомендовать ученым и практикам корректное употребление категории «развитие», добавляя слова «позитивное», «восходящее» или, например, «перспективное» и т. п. В связи со сказанным правильное название обсуждаемого документа могло бы быть таким: «Программа перспективного развития образовательной системы в образовательной организации».

Заметим, что в ФЗ «Об образовании...» термин *развитие* чаще употребляется применительно к обучающемуся как рядоположенный терминам *обучение* и *воспитание*. Но мы скорее осуществляем социализационное (образовательное) вмешательство (*l'insertion sociale* [9, с. 21, 43 и др.]) в *развитие* обучающегося, но не *развиваем* его и (или) какое-то его качество. Наше вмешательство, как утверждают Ж. М. Доменаш и

Ж. Ладсу [9], лишь увеличивает количество теоретических представлений у обучающегося об изучаемом объекте и количество способов работы (взаимодействия) с этим объектом... Но это отдельный предмет для обсуждения.

Еще раз подчеркнем только, что «развитие» может означать и «регресс» [3, с. 1109], поэтому говорить *развиваем обучающегося* не следует, поскольку это будет свидетельствовать о некомпетентности говорящего: ведь смысл педагогического воздействия — только увеличение позитивного.

Таким образом, *развитие* понимается как совокупность либо только количественных, либо и количественных, и качественных *изменений*. *Изменение* же — преобразование, носящее внутрисистемный характер [7]. Это означает, что изменение одного из компонентов не приводит к обновлению системы, в целом, к приобретению ею новых свойств, качеств, признаков. А вот развитие — совокупность изменений, приводящая к приобретению системой новых свойств, качеств, признаков, поскольку изменения вышли за границы существующей системы и, следовательно, носят уже *вне-* или *над-* системный характер.

Таким образом, *развитие* — это совокупность количественных и качественных изменений в объекте, обеспечивающих его переход из актуального в новое (возможное, перспективное, прогнозное, желаемое) состояние.

Итак, шестой предварительный вывод: *программа развития предполагает накопление позитивных количественных и качественных изменений в образовательной системе и ее переход в новое позитивное (более адекватное) состояние.*

§7. Категория «программа» в пространстве категорий «измерители» и «субъекты измерения»

Если речь идет о количественных и качественных изменениях, которые должны приводить к новому, более адекватному состоянию объекта, то, естественно, должны быть определены объекты, подлежащие изменению и измерению а также измерители и субъекты измерения.

Надо заметить, что категория «измеритель» практически не обсуждается в научно-педагогических исследованиях, поэтому мы предприняли попытку высказать свою точку зрения в наших предшествующих публикациях [10; 12], в которых мы предлагаем использовать категорию «*измеритель*» в следующих смыслах: как определитель а) мощности (выраженности) одного *показателя* в сравнении с другим; б) «веса» *показателя*, его количественных характеристик; в) количества или диапазона *показателей*; г) частоты некоторого проявления (чем чаще оно выявляется, тем выше значение свойства); д) интенсивности, величины или силы проявления свойства, признака.

Что касается самой процедуры *измерения*, то она осуществляется как приписывание числовых значений измеряемым *объектам* (явлениям) по фиксированным регламентам.

Это позволяет нам сделать вывод, что *измеритель* — это инструмент для фиксации количественных и качественных состояний признаков объекта и (или) явления в виде присвоения им числовых значений.

Оценивающий субъект, поскольку он фиксирует состояние объекта (явления) относительно своих субъективных представлений и сам, по существу, выступает как инструмент для измерения, как *измеритель*. Субъект измерения — носитель

субъективных представлений об *объекте*, о важности и выраженности его признаков. Кроме того, оценивающий субъект является и носителем субъективного понимания *критериев (средств для суждения)*. Из этого следует, что проведенное им *измерение* (оценивание) будет субъективным.

Для его объективизации оценивающему субъекту следует предложить заранее заданную рамку *измерения*, т. е. *измерительный инструмент*, согласованный и принятый всеми *измеряющими*: например, шкалу, на которой он должен отметить некую точку (числовое значение), отражающую его представления о степени выраженности признака. Сложение числовых значений, выставленных оценивающими субъектами, и деление полученной суммы на число оценивающих дает представление о совокупной, объективизированной оценке всех *измеряющих*. Для получения достоверной информации о состоянии объекта необходимо сложить субъективные оценки не менее чем пяти экспертов.

Таким образом, *измеритель* — 1) инструмент для оценивания количественных и качественных признаков объекта (явления) в виде приписывания числа измеряемым объектам (явлениям) по определенным правилам; 2) определитель а) выраженности одного показателя в сравнении с другим; б) «веса» показателя (признака), его количественных характеристик; в) количества или диапазона показателя (признака); г) частоты некоторого проявления (чем чаще оно выявляется, тем выше значение свойства); д) интенсивности, величины или силы проявления.

Субъект измерения — оценивающий субъект; носитель субъективных представлений об *объекте*, о его признаках, об их важности и выраженности; носитель субъективного

понимания *критериев (средств для суждения)* и субъективной оценки.

Объективизация оценивания обеспечивается: а) заданной рамкой *измерения*; б) единым *измерителем*; в) едиными *критериями*, согласованными и принятыми всеми *измеряющими субъектами*⁵.

Итак, седьмой предварительный вывод: *к программе развития должны быть определены и стандартизированы измерители и номинированы субъекты измерения*⁶.

⁵ Например, шкалой, на которой он должен отметить некую точку (числовое значение), отражающей его представления о степени выраженности признака. Сложение числовых значений, выставленных оценивающими субъектами, и деление полученной суммы на число оценивающих дает представление о совокупной, объективизированной оценке всех участников оценивания. Таким образом, можно исполнять статью 95 Закона РФ «Об образовании...» в части организации «...независимой оценки образовательных объектов».

⁶ Было бы правильно, если бы измерители были стандартизированы на уровне ФГОСов, а субъекты измерения проходили соответствующую аттестацию и сертификацию. Но это тоже отдельная, специальная тема для обсуждения.

§8. Рабочее определение феномена «программа развития»

Таким образом, *программа развития* как документ (текст) должна содержать:

- анализ и синтез феномена «образовательная организация», фиксируя его в виде актуальной модели;
- *проект (будущее состояние объекта, в виде прогнозной модели, поскольку цель — это мысленное отражение в сознании проектирующего субъекта желаемого состояния объекта)*;
- *совокупность способов вмешательства (воздействия)*;
- *совокупность действий (процедур) и их алгоритмы.*

К программе развития должны быть приложены *измерители* и стандартизованные описания компетенций *оценивающих субъектов (субъектов измерения)*. Поскольку измерители и субъекты измерения находятся вне объекта *программа развития*, то мы их в определение *программы развития* не включаем.

Еще раз подчеркнем, что к программе развития должен быть приложен инструментарий, который позволял бы фиксировать позитивную или негативную динамику компонентов образовательной системы и их взаимосвязей. В особенности это касается фиксации *результатов освоения* обучающимися содержания «образовательной программы», при помощи «...оценочных... материалов» [1, с. 4].

Таким образом, *программа развития* — это документ, описывающий совокупность действий, прогрессивно трансформирующих актуальное состояние объекта «образовательная система в образовательной организации» в желаемое (*проектируемое*) по «*прогрессивному*», «*восходящему*» «*изменению*» [3, с. 1109] объекта) состояние.

Во второй части нашей монографии мы предполагаем рассмотреть соотношение категорий «образовательная система» и «образовательная организация», а также структурные компоненты программы развития и способы ее построения.

Глоссарий к первой главе

Модель – уменьшенная или увеличенная копия реального объекта и (или) явления. Таким образом, моделирование – это создание копии реальных объектов «образовательная организация» и «образовательная система». При разработке программы развития эти модели чаще создаются как вербальные или схематизированные.

Мониторинг – систематическое (с определенной периодичностью), стандартизированное (с использованием единого для всей системы образования России инструментария) наблюдение (оценивание, измерение) за состоянием и динамикой образованности и социализованности обучающихся (воспитанников).

Компетентность – реально представленная в человеке совокупность образовательных и (или) социальных компетенций.

Образовательная программа – совокупность следующих компонентов: 1) содержание образования (перечень образовательных компетенций); 2) содержание обучения (описание форм, методов, приемов и средств преподавания и учения); 3) оценочные материалы (инструментарий для оценивания (измерения) реальной образованности относительно стандартной образованности).

Образовательная система – совокупность следующих компонентов: 1) педагогический персонал; 2) содержание образования; 3) содержание обучения; 4) материально-техническое оснащение; 5) финансово-экономическое обеспечение; 6) система управления и система методической работы.

Программа – перечень единиц информации и действий по их передаче.

Проект – описание желаемого состояния объекта и (или) явления и последовательности действий по обеспечению его восхождения от актуального состояния к перспективному (прогнозному, желаемому).

Программа развития – документ, описывающий совокупность образовательных объектов, подлежащих обновлению, а также действий, обеспечивающих перевод образовательной системы и образовательной организации в новое состояние.

Развитие - процесс, не зависящий от воли и сознания человека, представляющий собой переход объекта из одного состояния в другое; может означать и восхождение и деградацию, регресс.

Содержание образования – совокупность образовательных компетенций, представленных в образовательных областях и (или) учебных программах по различным предметам (дисциплинам).

Содержание социализации – совокупность социальных компетенций, представленных в общественно-историческом опыте человечества.

Экспертное оценивание – оценивание образовательного объекта и (или) явления со стороны специалистов в области образования и социализации.

Библиография к первой главе

1. Новый Закон «Об образовании в Российской Федерации» [Текст]. — М.: Эксмо, 2013. — 208 с.
2. Современный словарь иностранных слов [Текст]. — М. : Русский язык, 1993. — 740 с.
3. Советский энциклопедический словарь [Текст] / гл. ред. А. М. Прохоров. — М. : Советская энциклопедия, 1985. — 1600 с.
4. Большой иллюстрированный словарь иностранных слов [Текст]. — М.: Русские словари : АСТ : Астрель, 2007. — 957 с.
5. Российский энциклопедический словарь [Текст]. — М.: Большая российская энциклопедия, 2003. — 1888 с.
6. Большой толковый словарь русского языка [Текст] / сост. и гл. ред. С. А. Кузнецов. — СПб. : Норинт, 1998. — 1536 с.
7. Локк, Дж. Сочинения [Текст] : в 3 т. Т. 1 / Дж. Локк. — М. : Мысль, 1985. — 341 с.
8. Советский энциклопедический словарь [Текст]. — М. : Советская энциклопедия, 1979. — 1600 с.
9. Domenach, J.-M. Ce qu' il faut enseigner [Texte] / J.-M. Domenach. — Paris : Seuil, 1989. — 190 p.
10. Молчанов, С. Г. Программа развития ДОУ : структура, содержание, экспертное оценивание [Текст] / С. Г. Молчанов и др. // Челябинский гуманитарий. — 2015. — № 5 (30). — С. 35–49.
11. Молчанов, С. Г. Как исполнить IV раздел нового ФГОС ДО? [Текст] / С. Г. Молчанов // Детский сад от А до Я. — 2014. — № 5. — С. 4–21.
12. Молчанов, С. Г. Как подготовить программу развития дошкольной образовательной организации [Текст] / С. Г. Молчанов // Детский сад от А до Я. — 2015. — № 5 (77). — С. 26–41.
13. Dictionnaire de Pédagogie [Texte] / L. Arénilla, B. Gossot, M.-C. Rolland, M.-P. Roussel. — Paris, Larousse Bordas, 1996. — 288 p.
14. Французско-русский словарь [Текст]. — М. : Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1962. — 902 с.

15. Молчанов, С. Г. «Духовные скрепы» : инновационная технология социализации [Текст] / С. Г. Молчанов // Челябинский гуманитарий. — 2013. — № 1 (22). — С. 66–85.

16. Буслов, Е. В. Кодекс Российской Федерации об образовании — стратегический путь совершенствования образовательного законодательства в Российской Федерации [Текст] / Е. В. Буслов, Ю. А. Кудрявцев, В. М. Сырых // Право и образование. — 2001. — № 4 (июль). — С. 34–47.

17. Гоццер, Дж. Учебные программы и социальные проблемы [Текст] / Дж. Гоццер // Перспективы : вопросы образования. — 1991. — № 1. — С. 7–19.

18. Ийолойе, Айогунде. Компаративизм и педагогические исследования [Текст] / Айогунде Ийолойе // Перспективы : вопросы образования. — 1991. — № 1. — С. 93–101.

19. Об утверждении Концепции профильного обучения на старшей ступени общего образования [Электронный ресурс]: [приказ Минобразования РФ от 18.07.2002 № 278.

Глава 2. ПРАКТИКА ПОСТРОЕНИЯ «ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ»

Введение

В первой главе нашей монографии мы уже отмечали, что ФЗ РФ «Об образовании...» не предлагает среди «основных понятий...» определение феномена «программа развития». При этом статус данного документа, должного определять стратегию развития образовательной организации, весьма высок. Но зачастую имеющиеся в образовательных организациях программы развития не становятся инструментами реального менеджмента и остаются дорогостоящими памятниками формализма и некомпетентности. Причины этого в том, что авторы текста Закона не зафиксировали определение самого феномена, а ученые не озаботились разработкой теоретических оснований и практических рекомендаций для практиков, желающих получить адекватные ответы на вопросы: 1) что из себя представляет феномен «программа развития образовательной организации»?; 2) какова ее структура и содержание?; 3) как оценить программу: а) как документ; б) как инструмент вмешательства в развитие объектов «образовательная система» и «образовательная организация»; в) как продукт компетентности менеджмента организации?

Поэтому мы посвятили настоящую главу не просто описанию феномена «программа развития», но организации и содержанию ее построения.

§1. Образовательная организация и образовательная система

Следует уточнить, что программа развития является инструментом вмешательства в развитие и образовательной организации, и образовательной системы. Таким образом, речь идет об «образовательной организации», которая определена в ФЗ «Об образовании...» как «организация, осуществляющая... образовательную деятельность...», а «образовательная деятельность» определяется как «...деятельность по реализации образовательных программ» [1, с. 5].

Таким образом, с одной стороны, «организация» является: а) «некоммерческой», но «юридическим лицом» или «индивидуальным предпринимателем» и, следовательно, может иметь здания, сооружения... обеспечивающие образовательную деятельность, являющиеся ее материальным носителем, б) а с другой стороны, внутри «организации» должна быть создана «образовательная система», в рамках которой может реализовываться «образовательная деятельность» персонала «организации» по «реализации образовательных программ» [1, с. 5, 6].

Из сказанного следует, что образовательная система может быть размещена на определенном материальном носителе, т. е. образовательной организации, а может существовать и без материального носителя. Учил же Аристотель на Ликейском холме близ Афин в IV в. до Рождества Христова.

Таким образом, получается, что «программа развития» должна содержать две программы: «программу развития образовательной системы» и «программу развития образовательной организации». Но нам представляется, что приоритетом должно стать «развитие образовательной системы», а уж потом — ее материального носителя — «образовательной организации».

Какие же объекты (рис. 1) внутри образовательной организации нужно «развивать» и (или) какие объекты должны «развиваться» в результате специально организованного вмешательства?

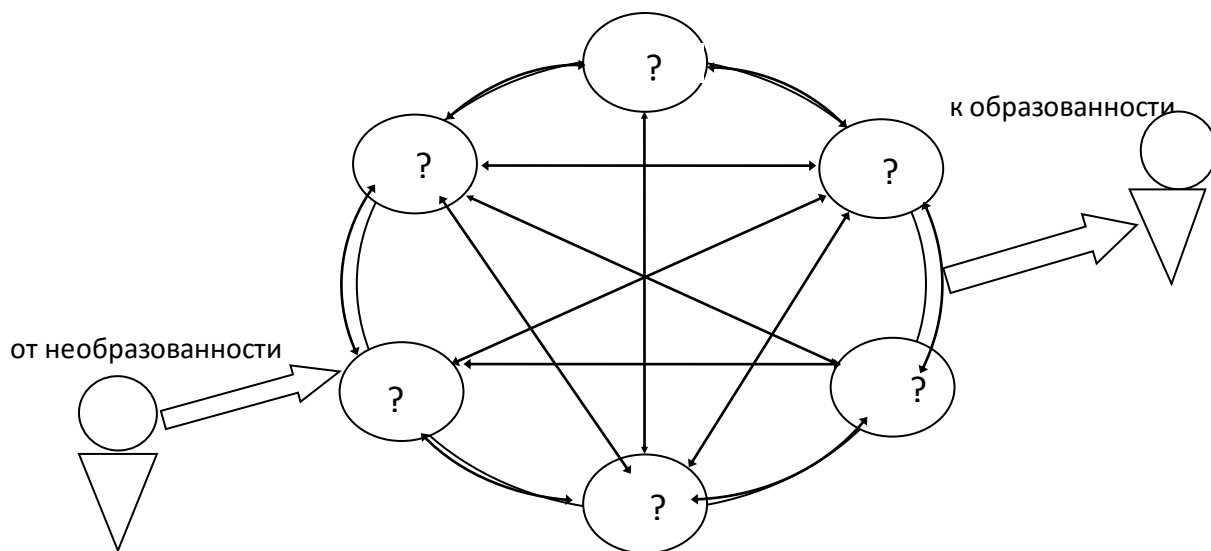


Рис. 1. Структурные компоненты образовательной системы как условия обеспечивают переход от необразованности к образованности

Цель образовательной системы — вести обучающегося от необразованности и от несоциализованности к образованности и социализованности (рис. 1) или, как писал Я. А. Коменский, «от неполного, неточного знания» [2; 3] к более полному и более точному.

Пока мы говорим только следующее: образовательная система состоит из нескольких компонентов и взаимосвязей между ними (рис. 1). Мы пока их не называем, а просто подчеркиваем, что это и есть модель образовательной системы в виде схемы (рис. 1).

§2. Шесть компонентов содержания программы развития

Структура программы развития должна соответствовать структуре образовательной системы в образовательной организации. И хоть феномен «образовательная система» не назван и не определен в ФЗ «Об образовании...», но многие исследователи уже написали монографии по поводу этого феномена, а в учебных планах образовательных организаций педагогического образования появился курс «Управление образовательными системами».

По нашему мнению, образовательная система любой образовательной организации непременно включает в себя шесть основных компонентов и мы предлагаем, последовательно, рассмотреть каждый из них.

Первый компонент. Любая образовательная организация создается для достижения конкретной образовательной цели, которая воплощена в продукте и (или) в результате. Продуктами профессиональной деятельности педагогов в образовательной организации являются **образованность** и **социализованность**⁷ [3–9] обучающихся. Цель «образовательной организации», конечно же, обеспечить обучением и воспитанием процессы «образование» [1, с. 3] и «социализация» [1, с. 5]. В процессы образования и социализации педагогический персо-

⁷ Мы могли отослать читателя к п. 3 ст. 97 ФЗ РФ «Об образовании...», в котором говорится: «Мониторинг... представляет собой... стандартизированное наблюдение за... учебными и внеучебными достижениями обучающихся...» [1, с. 168]. И поскольку освоенность содержания образования (рис. 2) определяется как **ОБРАЗОВАННОСТЬ**, а содержания социализации — как **СОЦИАЛИЗОВАННОСТЬ**, постольку можно фиксировать, что целью образовательной организации является а) образованность и б) социализованность «обучающихся» [1, с. 4] и выпускников [9].

нал вмешивается при помощи способов «воспитание и обучение», которые обеспечивают приобретение «...знаний, умений навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности...» [1, с. 3]. Соблюдение же «федеральных государственных требований» [1, с. 4] предполагает соблюдение обязательных требований «к минимуму содержания» [1, с. 3]. Таким образом, цель «образовательной организации» [1, с. 5] состоит в:

– «организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей...» [1, с. 4], т. е., по овладению стандартным содержанием образования (Со) (рис. 2);

– деятельности, направленной «на развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации обучающегося на основе... ценностей и... правил и норм поведения...» [1, с. 4], т. е., по интериоризации содержания социализации (Сс) (рис. 2).

И это означает, если извлечь существенное из приведенного выше нагромождения слов, что **цель образовательной организации —обеспечить освоение а) содержания образования (Со) и б) содержания социализации (Сс) (рис. 2).** К этому можно добавить — «стандартного»...

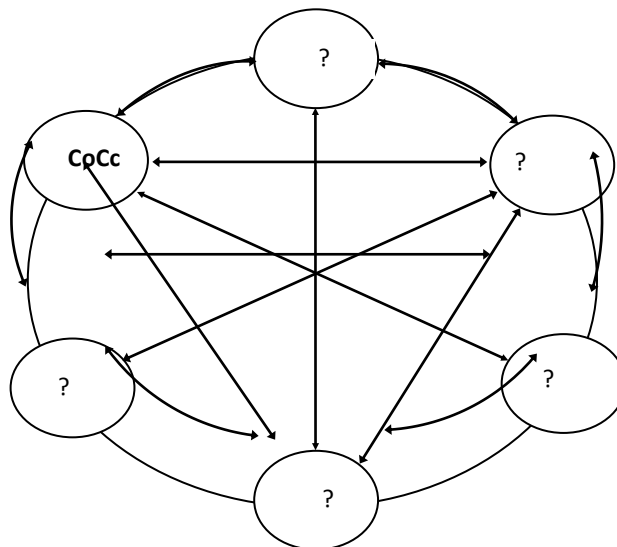


Рис. 2. Образовательная система: первый компонент - «содержание образования и социализации»

Таким образом, установлен первый компонент образовательной системы: содержание образования, содержание социализации (рис. 2).

Второй компонент. Персонал образовательной организации (ПП). Если в образовательной организации осуществляется «деятельность»⁸ [1], а деятельность может осуществляться только человеком [10], то в нашем случае нужно говорить, что деятельность в организации осуществляется персоналом. В нашем случае это, прежде всего, педагогический, а затем и управленческий, и сопровождающий (медики, психологи, социологи и проч.), вспомогательный персонал (рис. 3).

⁸ Странно, конечно, что составители текста ФЗ не уточняют, что деятельность [10] осуществляет человек (физическое лицо), а организация, юридическое лицо функционируют. Если бы депутаты Государственной думы обратили на это внимание, то, наверное, пожурили бы авторов текста.

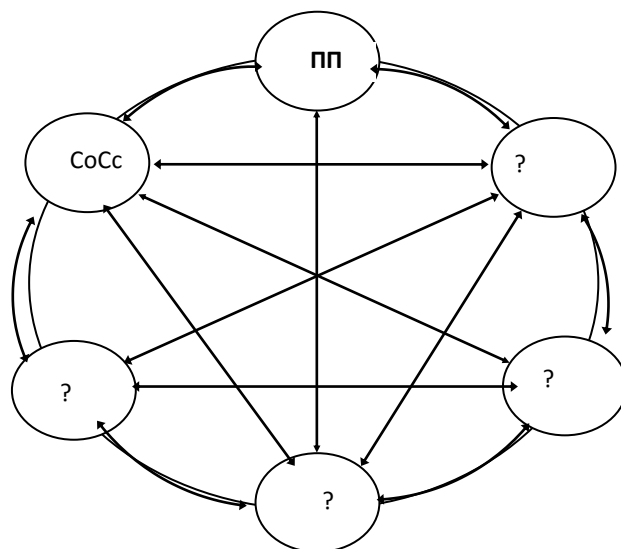


Рис. 3. Образовательная система: второй компонент - «педагогический персонал»

Следовательно, педагогический персонал (ПП) — второй компонент образовательной системы (рис. 3).

Третий компонент. Содержание обучения и воспитания (Сов). Коль скоро педагогический персонал осуществляет «образовательную деятельность» [1, с. 5], то он (персонал) участвует во вмешательстве в процесс «образование» [1, с. 3]. Способы же этого вмешательства и есть «...воспитание и обучение» [1, с. 3].

И, если мы понимаем процесс как «...совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата», то «воспитание» и «обучение» могут быть рассмотрены как «совокупность... действий» [10, с. 1037], приемов, операций педагогического (или другого специалиста) работника, всех работников, всего персонала.

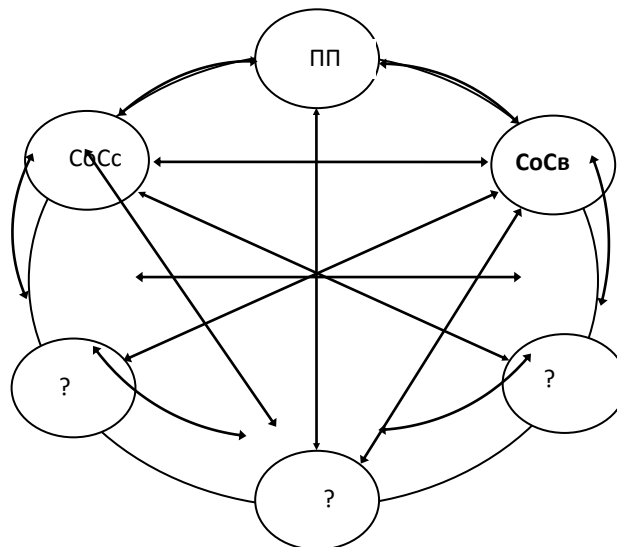


Рис. 4. Образовательная система: третий компонент - «содержание обучения и воспитания»

Но действия персонала мы традиционно называем: а) формами организации обучения (воспитания); б) формами учебных занятий (воспитательных мероприятий); в) методами; г) приемами и д) средствами обучения (воспитания).

И это суть **а) содержание обучения (Со) и б) содержание воспитания (Св)**. И это третий компонент образовательной системы (рис. 4).

Четвертый компонент. Материально-техническое оснащение (МТО). Организация располагает «зданиями, строениями, сооружениями... имуществом» [1, с. 175], оборудованием общего и специального назначения.

И это есть материальный носитель образовательной системы (см. ниже), который можно определить как материально-техническое оснащение (МТО) образовательной организации [1, с. 5]. И это — четвертый компонент образовательной системы (рис. 5).

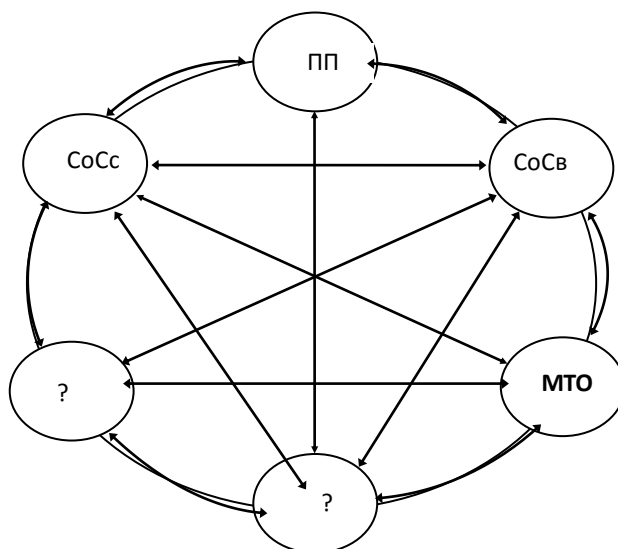


Рисунок 5. Образовательная система: четвертый компонент - «материально-техническое оснащение»

Пятый компонент. Финансово-экономическое обеспечение (ФЭ) (рис. 6). «Финансовое обеспечение» [4, с. 172] образовательных организаций осуществляется в соответствии с «нормативами» [4, с. 172] и «нормативными затратами на оказание... услуг в сфере образования...» [4, с. 173] «...за счет бюджетных ассигнований... обучения по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам...» [4, с. 174]. Таким образом, пятый компонент образовательной системы – финансово-экономическое обеспечение (ФЭ) (рис. 6).

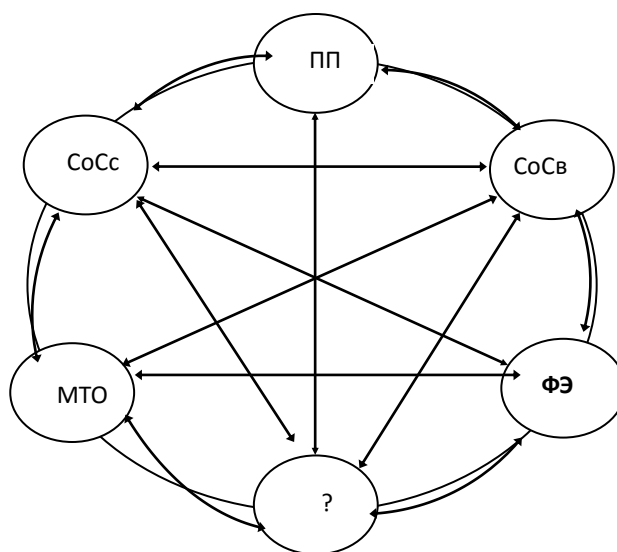


Рисунок 6. Образовательная система: пятый компонент - «финансово-экономическое обеспечение»

Шестой компонент. Система управления (СУ) (рис. 7). «Управление системой образования» [4, с. 150][на уровне всей России предполагает (рис. 7):

«1) формирование системы» [4, с. 150] взаимодействия с партнерами;

«2) осуществление стратегического планирования» [4, с. 150] в виде программы развития;

«...4) проведение мониторинга» [4, с. 150] состояния образовательных объектов;

«5) информационное и методическое обеспечение деятельности» [4, с. 150] персонала (управленческого, педагогического, сопровождающего, вспомогательного);

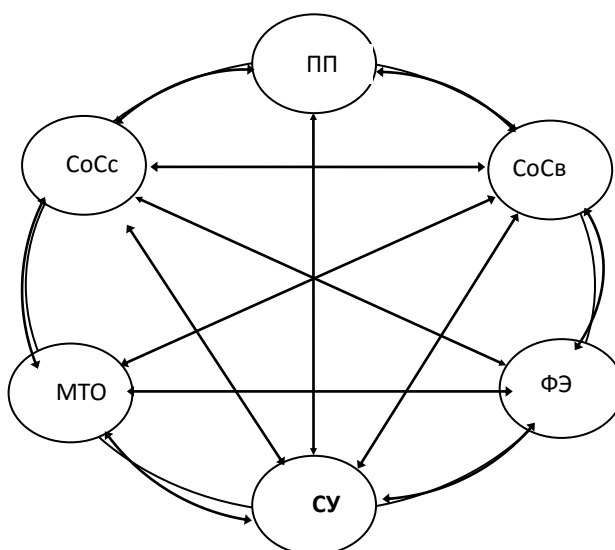
«6)...регламентацию образовательной деятельности» [4, с. 151] персонала, обучающихся (воспитанников), родителей;

«7) независимую оценку качества образования, общественную и общественно-профессиональную аккредитацию»

[4, с. 151]: ее организацию, проведение и инструментальное обеспечение;

«8) подготовку и повышение квалификации работников...» [4, с. 151].

Таким образом, образовательная система предполагает и наличие системы управления (СУ) (рис. 7).



*Рисунок 7. Образовательная система:
шестой компонент - «система управления».*

Выше мы привели фрагменты статьи 89-ой, п. 2-ого ФЗ «Об образовании...» [4], которые должны и в организации, и в содержании управления найти адекватное отражение в каждой образовательной организации. И в каком же локальном акте? В каком внутреннем документе?

Конечно же, и в программе развития, и в других документах, институциональных, локальных актах.

Таким образом, основным объектом вмешательства выступает не образовательная организация, а образовательная система.

§3. Объекты вмешательства

Из вышеизложенного становится понятно, что мы должны вмешиваться в <процессы>⁹ *развития* следующих объектов:

- 1) содержание образования и социализации;
- 2) персонал;
- 3) содержание обучения и воспитания;
- 4) материально-техническое оснащение;
- 5) финансово-экономическое обеспечение;
- 6) система управления (рис. 7).

Таким образом, если образовательную организацию рассматривать, как целостный объект, то можно сказать, что объект обладает вышеназванными признаками (показателями, параметрами, индикаторами, симптомами); если – рассматривать, как систему, то система состоит из вышеназванных компонентов и взаимосвязей (взаимозависимостей) между ними.

Каждый компонент (признак) имеет количественные и качественные характеристики. Следовательно, чтобы управлять качеством образования в образовательной организации, необходимо управлять количественными и качественными характеристиками *признаков* образовательной системы в этой образовательной организации, рассматривая их как развивающиеся *объекты* и (или) как *компоненты образовательной системы*.

Таким образом, программа развития – это инструмент для управления качеством образования. Но управлять качеством образования на уровне образовательной организации означает управлять количественными и качественными характеристиками компонентов образовательной системы.

⁹ Слово «процессы» здесь не является обязательным, поскольку «развитие» и есть процесс, но мы хотели бы подчеркнуть, что *способы вмешательства в процесс называются процедурами*. Тогда становится понятно, что программа развития должна содержать описание совокупности управленческих решений и действий по изменению направления (вектора) развития того или иного объекта.

§4. Содержание программы развития

Можно фиксировать, что программа развития является инструментом для изменений в образовательной организации, обеспечивающих реализацию конкретной «образовательной программы» [4, с. 4]. Заметим, что образовательная организация и образовательная программа не одно и то же, поскольку образовательная программа может быть развернута, например, «...в форме семейного образования...» [1, с. 8] или экстерната.

К тому же, в образовательной организации может быть развернуто одновременно несколько образовательных программ¹⁰. Поэтому мы определяем образовательную систему, как совокупность образовательных программ. Сама же «образовательная программа» [4, с. 4] определяется, как «комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и... форм аттестации, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов» [4, с. 4].

Также в Законе РФ «Об образовании...» дается определение «примерной основной образовательной программы» [4, с. 4]. Это – «учебно-методическая документация (примерный учебный план, примерный календарный учебный график, примерные рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов), определяющая рекомендуемый объем и содержание образования определенного уровня и (или) опре-

¹⁰ Например, если в школе проводится собеседование с поступающими в 1-ые классы, то это означает, что развернута часть “дошкольной общеобразовательной программы” или “образовательной программы дошкольного образования”.

деленной направленности, планируемые результаты освоения образовательной программы, примерные условия образовательной деятельности, включая примерные расчеты нормативных затрат оказания государственных услуг по реализации образовательной программы» [4, с. 4-5].

Таким образом, содержанием программы развития образовательной организации является описание совокупности действий по обеспечению количественных и качественных изменений (обновлений, инноваций) в образовательной организации, адекватных реализуемой (-ым) образовательной (-ым) программе (-ам).

Заметим, что в рамках проведенного аналитического исследования мы исходили из **гипотезы**, что программа развития образовательной организации будет эффективным инструментом управления, если она:

- адекватно идентифицирует структурные компоненты и взаимосвязи образовательной системы в образовательной организации;

- фиксирует а) актуальное и б) перспективное состояние каждого компонента образовательной системы и каждого структурного объекта образовательной организации;

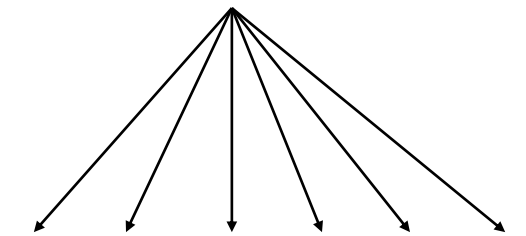
- номинирует управленческие решения, действия, обеспечивающие перевод образовательной системы из актуального в прогнозируемое состояние;

- определяет инструментарий для фиксации (оценивания, измерения) состояния и (или) динамики объектов вмешательства.

И поэтому мы пришли к предварительному выводу: программа развития может строиться по принципу а) глобального (объемлющего) или б) локального (частичного) инновирования (обновления) (табл. 1).

Таблица 1

Способы построения Программы развития

<i>Глобальный</i>	<i>Локальный</i>
1	2
1. <i>Идентификатор образовательной организации (формальные сведения об ОО)</i>	
2. <i>Общая характеристика образовательной системы (ОС)</i>	2. Состояние ОО и ОС
2.1. <i>Институциональная образовательная сеть</i>	2. 1. ОО: актуальное состояние
2.2. <i>Развитие ОС</i>	2.2. ОС: вербальная и схематическая модель
	3. ПРОЕКТЫ:
3. <i>Система управления</i>	<i>(совокупность автономных проектов, описывающих развитие отдельных компонентов образовательной системы. Эти проекты разрабатываются и реализуются как инструмент управленческого воздействия на конкретный образовательный объект).</i>
3.1. <i>Структура управления</i>	
3.2. <i>Функции управления</i>	
3.3. <i>Организация и содержание управления</i>	
3.4. <i>Приоритеты в организации и содержании управления</i>	
3.4.1. <i>Интеринституциональные</i>	
3.4.2. <i>Экстраинституциональные</i>	
3.4.2.1. <i>Взаимодействие с семьей</i>	
3.4.2.2. <i>Взаимодействие с партнерами</i>	
4. <i>Педагогический персонал</i>	
4.1. <i>Состояние: количественные и качественные тенденции</i>	
	
	3.1 3.2 3.3 3.4 3.5 3.6

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
4.2. Управление качеством педагогического персонала	Педагогический, управленческий персонал	Содержание образования и социализации (образовательные программы и рабочие программы)	Содержание обучения и воспитания (формы, методы приемы и средства).	Материально-техническое оснащение.	Финансово-экономическое обеспечение	Управление
4.3. Приоритеты в организации и содержании методической работы						
4.3.1. Содержание методической работы						
4.3.2. Организация методической работы						
5. Содержание образования и обучения						
5.1. Состояние содержания образования и обучения						
5.2. Управление качеством обучения и механизм его реализации						
6. Содержание социализации и воспитания						
6.1. Состояние социализационной и воспитательной работы						
6.2. Приоритеты в управлении социализацией (гражданским образованием и воспитанием)						
7. Состояние финансово-экономического и материально-технического обеспечения ОС						
7.1. Состояние и приоритеты материально-технического обеспечения						

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
<i>7.2.Состояние и приоритеты финансово-экономической тактики</i>						
<i>Целевые программы по реализации ФГОС</i>	4. Участие (во внешних) в других проектах в качестве соисполнителей или головной организации					
<i>Перечень нормативных документов и других источников, положенных в основу настоящей Программы</i>	<i>Перечень нормативных документов и других источников, положенных в основу настоящего Проекта</i>					

Программа, опирающаяся на принцип глобального инновирования, выстраивается как описание развития всех образовательных объектов институциональной образовательной системы. Проект, предполагающий локальное инновирование, описывает инновирование в одном объекте и локальных инноваций в других, связанных с ним объектах.

Таким образом, структура программы включает в себя шесть основных разделов: 1) система управления; 2) педагогический персонал; 3) содержание образования и социализации; 4) содержание обучения и воспитания; 5) материально-техническое оснащение; 6) финансово-экономическое обеспечение (табл. 1).

Каждый раздел выстраивается по схеме: **во-первых, описание актуального состояния объекта; во-вторых, описание желаемого состояния; в-третьих, перечень управленческих решений и действий по переводу объекта из актуального в прогнозное состояние.**

Проект, предполагающий локальное инновирование, описывает инновации в одном объекте, вызванные этим изменения в связанных с ним объектах. Поэтому проект также предполагает описание актуального состояния всех компонентов образовательной системы и более детальное описание объекта инновирования (табл.1). Схема выстраивания проекта такая же, как и – раздела программы.

Глоссарий ко второй главе

Материально-техническое оснащение – совокупность материально-технических объектов общего, дидактического и социализационного назначения.

Педагогический персонал – в настоящее время гораздо уместнее употреблять вместо словосочетания «педагогический коллектив» словосочетание «педагогический персонал». Слово персонал означает совокупность, профессиональное сообщество персон. Слово персон восходит к латинскому языку и означает личность.

Личность же это совокупность образовательных и социальных компетенций. Поэтому управлять следует не людьми, а их компетенциями, располагая их в пространстве исполнения программы развития на тех образовательных объектах, признаки которых адекватны компетенциям специалиста.

Система управления – организационная, иерархизированная структура, включающая управляющую и управляемую подсистемы, обеспечивающие прием и передачу профессионально-образовательной информации в рамках методической работы. Методическая работа выступает как инструмент управления качеством воспитания и обучения обучающихся (воспитанников).

Содержание воспитания - совокупность форм, методов, приемов и средств социального вмешательства и интериоризации позитивных социальных компетенций.

Содержание обучения – совокупность форм, методов, приемов и средств преподавания и учения.

Содержание образования – компонент образовательной системы, определяемый государственным образовательным стандартом; совокупность стандартных образовательных компетенций, представленных в образовательных областях и (или) учебных программах по различным предметам (дисциплинам).

Содержание социализации – компонент образовательной системы, не фиксированный государственным образовательным стандартом и поэтому определяемый на основе выбора и консенсуса между педагогом и потребителем социализационной услуги; совокупность социальных компетенций, представленных в общественно-историческом опыте человечества и определяемых на консенсуальной основе социальным заказчиком.

Финансово-экономическое обеспечение – наличие финансовых ресурсов, обеспечивающих функционирование образовательной системы в образовательной организации.

Экспертиза – процедуры фиксации состояния образовательного и (или) явления в виде экспертного суждения или экспертного заключения со стороны специалистов в области образования и социализации.

Библиография ко второй главе

1. Буслов Е.В., Ю.А. Кудрявцев, В.М. Сырых. Кодекс Российской Федерации об образовании – стратегический путь совершенствования образовательного законодательства в Российской Федерации. Ж. «Право и образование», 2001, июль, № 4, с. 34-47.

2. Гоццер Дж. Учебные программы и социальные проблемы. Перспективы: вопросы образования, 1991, № 1, с. 7-19.
3. Domenach J.-M. Ce qu' il faut enseigner. Paris: Seuil, 1989, - 190 p.
4. “Об образовании в Российской Федерации” В кн.: Новый Закон «Об образовании в российской Федерации». – М.: Эксмо, 2013. – 208 с.
5. Ийолойе Айогунде. Компаративизм и педагогические исследования. Перспективы: вопросы образования, 1991, № 1, с. 93-101.
6. Концепция профильного обучения на старшей ступени общего образования (утверждена приказом МО РФ № 2783 от 18.07.2002).
7. Современный словарь иностранных слов: /Изд-во «Рус. яз.». – М.: Рус. яз., 1993. – 740 с.
8. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – М.: Сов. энциклопедия, 1985. – 1600 с.
9. Большой иллюстрированный словарь иностранных слов.- М.: Русские словари: АСТ: Астрель, 2007. - 957 с.
10. Российский энциклопедический словарь. –М.: Большая Российская энциклопедия, 2003. – 1888 с.
11. Большой толковый словарь русского языка /Сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. – СПб.: «Норинт», 1998. – 1536 с.
12. Локк Дж. Сочинения в трех томах. –М.: Мысль, 1985. – 621 с. Т. 1, - 341 с.
13. Dictionnaire de Pedagogie /Arénilla L., Gossot B., Rolland M.-C., Roussel M.-P. –Paris, Larousse Bordas, 1996. –288 p.
14. Советский энциклопедический словарь. - М.: Советская энциклопедия, 1979. - 1600 с.
15. Французско-русский словарь. – М.: Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1962. - 902 с.
16. Молчанов С.Г. «Духовные скрепы»: инновационная технология социализации. [Текст] Челябинский гуманитарий: Науч-

ный журнал /Академия гуманитарных наук, Челябинское отделение; Челябинский филиал института экономики Уральского отделения Российской академии наук. – Челябинск, ООО «Энциклопедия», 2013. - № 1(22), с. 66-85.

17. Молчанов С. Г. и др. Программа развития ДОУ: структура, содержание, экспертное оценивание [Текст] Челябинский гуманитарий: Научный журнал /Академия гуманитарных наук, Челябинское отделение; Челябинский филиал института экономики Уральского отделения Российской академии наук. – Челябинск, ООО «Энциклопедия», 2015. - № 5 (30), с. 35-49.

18. Молчанов С.Г. Как исполнить IV раздел нового ФГОС ДО?. Ж. «Детский сад от А до Я», 2014, № 5, с. 4-21.

19. Молчанов С.Г. Как подготовить программу развития дошкольной образовательной организации. Ж. . «Детский сад от А до Я», 2015, № 5 (77), с. 26-41.

Глава 3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ОЦЕНИВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ

Введение

В этой главе обсуждаются возможности использования метода проектов для обновления состояния отдельных образовательных объектов в образовательных организациях; производится анализ соотношения феноменов «программа развития» и «проект»; предлагаются инструменты а) представления проекта, б) его оценивания и в) фиксации итогового экспертного заключения.

§1. Феномены «проект» и «программа развития»

Мы начинаем обсуждение феномена «проект» с фиксации его тесной связи с феноменом «программа развития» [4, с. 44]. Мы уже в предыдущих главах показали, феномен «проект» входит в смысловое, а, следовательно, и терминологическое пространство феномена «программа развития» и является ему имманентно присущим [1]. Это утверждение позволяет нам, что любой проект должен, конечно же, описывать желаемое (прогнозируемое, прогнозное, перспективное) состояние объекта, на обновление которого он направлен.

Так же, как и в случае с программой развития, которая должна ориентироваться на желаемое, качественно новое, состояние объекта «образовательная система в образовательной организации». Из этого следует, что все развернутые в образовательной системе и (или) в образовательной организации проекты должны *вливаться* в исполнение программы

развития, как вливаются в большую реку ее притоки, а в них, в свою очередь, все большие ручьи и совсем маленькие ручейки.

Таким образом, каждый проект должен *развивать* и (или) увеличивать позитивную выраженность того или иного признака изменяемого образовательного объекта. А этот образовательный объект и выступает как объект воздействия (обновления, инновирования).

Заметим, что сам феномен *проект* «...(от лат. *projectus* — выступающий (брошенный) вперед)» [5, с. 1007] определяется в отечественной научно-педагогической традиции, как «...разработанный план... реконструкции чего-то...» [5, с. 1007].

На наш взгляд, это определение можно было бы уточнить и сделать более адекватным: проект — это описание желаемого состояния образовательного объекта, а также обеспечение его (объекта) восхождения от актуального состояния к прогнозируемому.

Давая такое определение, мы исходим из самой этимологии слова *проект*. Ведь, например, слова *прожект*, *прожектерство*, *прожектер*, *проекция*, *проектор*, *прожектор* - это однокоренные слова, восходящие к латинскому слову «*projectus*», или «*projectio*», а это можно перевести еще и как *бросание вперед*.

Чтобы сделать понятными наши рассуждения, приведем пример. Известно, что луч прожектора направляют (*бросают вперед*) в некое темное, туманное, плохо видимое (трудно различимое) пространство, чтобы там что-то увидеть, разглядеть, а потом уже и решить, стоит ли туда идти (двигаться, направляться, стремиться и т.д.). Поэтому, следуя этой ретроспекции этимологии слова *проект*, можно образно определить следующими словами: проект — это высвечивание чего-то такого, что

раньше было не очевидным, или что в объекте отсутствовало или было слабо выраженным, не адекватно представленным.

Опираясь на сказанное и забегаая немного вперед, можно заключить, что проект может быть ориентирован только на те компоненты какого-то образовательного объекта, которые нуждаются в изменении (инновировании). Эти компоненты, зачастую, представлены как лакуны (от *лат.* *lacuna* - углубление, впадина, полость), т.е. пустые места (пробелы, разрывы), которые нуждаются в заполнении (наполнении)¹¹. Лакуны — это, образно говоря, некие пропасти, через которые нужно перекинуть мостик, или которые нуждаются в заливке чем-то прочным, чтобы спокойно перейти на поверхность, на ровное плато другой стены и двигаться дальше.

Можно сравнить отечественный, законодательно закрепленный, феномен *программа развития* с феноменом из французской образовательной традиции, в которой аналогом российской *программы развития* является «*projet d'établissement*» [6, с. 232].

Это словосочетание можно перевести, как *проект организации (учреждения)* [6]. При этом, слово «*établissement*» [6, с. 232] можно перевести также и как *упорядочивание*, и как *установление чего-то* [3, 6]. Если же исходить из значения глагола «*établir*» [6], от которого образовано слово «*établissement*» [6, с. 232], то этот глагол имеет еще и такие смыслы: *устанавливать некий порядок, налаживать, разрабатывать, составлять, сооружать, возводить, учреждать, устраивать по-новому, основывать* [3, 6].

¹¹ Сегодня, например, мы нуждаемся в «измерителях» (19, с. 29) и описании квалификаций «субъектов измерения» (19, с. 29) для оценивания качественных характеристик образовательных объектов.

При этом «*projet d'établissement*» [6, с. 232], т.е. *проект устройства организации по-новому* (см. выше), предполагает и внутреннее устройство этого проекта, которое состоит из множества (целой сети) различных *projets* (*проектов*) второго, третьего (и так далее) уровней. Это, например, во французской образовательной традиции и «*projet d'école*»¹² [6, с. 232], и «*projet de classe*»¹³ [6, с. 232] и другие проекты: «проект педагога» (*в нашей традиции — это план самообразования педагога*), «проект команды (группы)», «проект обучающегося». В наших отечественных практиках некоторые из названных феноменов пока не отражены и, более того, не описаны и не систематизированы.

Вышесказанное позволяет, со всей очевидностью, заключить, что «*projet d'établissement*» [6, с. 232] это нечто аналогичное нашей отечественной «программе развития» [4, с. 44].

Поэтому, может быть, и нам, опираясь на международный опыт, следовало бы назвать этот феномен более точно и адекватно. Это мы уже предлагали в наших публикациях, а в настоящей монографии повторяем это предложение вновь. Номинация этого важного феномена в ФЗ «Об образовании...» могла бы быть следующей: «**проект образовательной организации**» [1, с. 17]. В таком названии слово «**проект**» уже содержит смысл - *восхождение из актуального состояния к новому (желаемому, проектируемому, прогнозируемому)*.

Но еще более точно «отражающим смысл того, что мы вкладываем в термин «программа развития», могло бы быть следующее определение: **проект образовательной системы <в> образовательной организации** [1, с. 17], поскольку материаль-

¹² Проект школы.

¹³ Проект класса.

ным носителем образовательной системы является образовательная организация, т.е., образно говоря, образовательная система – это душа, а образовательная организация – тело. Конечно же, они не делимы, но при планировании их обновления (модернизации, реформирования) необходимо эти образовательные объекты следует различать.

В обновлении образовательной системы мы делаем акцент на следующие компоненты:

- 1) компетентность педагогического и управленческого персонала;
- 2) содержание образования и (или) социализации;
- 3) содержание обучения и (или) воспитания.

В обновлении же образовательной организации акценты делаются на следующие компоненты:

- 1) система управления;
- 2) материально-техническое оснащение и (или) обеспечение;
- 3) финансово-экономическое обеспечение и (или) фандрайзинг.

При этом, несомненно, следовало бы добавить к этому определению позитивные смыслы. Мы имеем в виду то, что программа развития – это проект, именно, *позитивного* развития образовательной системы в образовательной организации, поскольку термин «развитие» может означать для русскофонного человека (особенно, хорошо образованного) и восхождение, и деградацию, т.е. «регресс» [3, с. 1109].

Опираясь на сказанное можно определить проект, как описание какого-либо объекта и его желательного состояния, «это описание (текст, схема, чертеж и др.) и это документ, описывающий желаемое (прогнозируемое, перспективное) состояние объекта» [1, с. 17].

Итак, предварительное суждение состоит в том, что программа развития должна сопровождаться и включать в себя определенную совокупность проектов различного уровня: от проекта, обучающегося до проекта до проекта группы, от проекта педагога до проекта всего педагогического персонала и т.п. И все эти проекты должны обеспечивать реализацию всего объема программы развития.

§2. Соотношение феноменов «проект» и «инновационная площадка»

По существу, инновационная площадка предполагает реализацию инновационного проекта, который акцентирует необходимость обновления и (или) наполнения (изменения) конкретного (-ых) образовательного (-ых) объекта (-ов) в направлении и в логике реализации программы развития, в целом.

При этом, если площадка называется *инновационной*, то это означает на ней (на этой площадке) развернута деятельность по внедрению какой-то уже разработанной новации, прошедшей экспертное оценивание и получившей позитивное экспертное заключение.

Но, на практике, зачастую, на инновационной площадке авторы проекта и разрабатывают новацию и ее внедряют. Таким образом, имеют место и новация, и инновация, а также их экспертное оценивание.

При этом логика построения инновационного проекта должна быть адекватна логике построения программы развития, поскольку он (проект) должен выступать как неотъемлемая часть проектируемых решений и реализуемых действий, наполняющих обеспечение программы развития.

Мы уже сформулировали на этот счет нашу позицию, которая состоит в том, что «программа развития образовательной организации будет эффективным инструментом управления, если она:

- адекватно идентифицирует структурные компоненты и взаимосвязи образовательной системы в образовательной организации;

- фиксирует а) актуальное и б) перспективное состояние каждого компонента образовательной системы и каждого структурного объекта образовательной организации;

- номинирует управленческие решения, действия, обеспечивающие перевод образовательной системы из актуального в прогнозируемое состояние;

- определяет инструментарий для фиксации (оценивания, измерения) состояния и (или) динамики объектов вмешательства» [1, с. 19].

В этой связи можно констатировать, что программа развития ориентирована на «глобальное (объемлющее)... инновирование» [1, с. 19] образовательной системы в образовательной организации, а существующие внутри нее проекты ориентированы на «локальное (частичное) инновирование (обновление)» [1, с. 19] отдельных образовательных объектов, которые фиксированы в ходе анализа состояния образовательной системы, как проблемные, как лакуны, требующие создания и оформления «инновационной площадки».

Таким образом, можно фиксировать две параллельные и взаимосвязанные диады:

- первая (глобальная): программа развития — это образовательная система-образовательная организация;

- вторая (локальная): проект — это образовательный объект -инновационная площадка (табл. 1).

Таблица 1

Две диады

№ п/п	Диада	Документ	Содержание инновирования	Форма
1.	Первая (глобальная)	Программа развития	Образовательная система	Образовательная организация
2.	Вторая (локальная)	Проект	Образовательный объект (компонент системы)	Инновационная площадка

Итак, предварительное суждение состоит в том, что инновационная площадка создается для реализации инновационного проекта, обеспечивающего обновление (изменение, замещение) конкретного образовательного объекта и предполагает его перевод (восхождение) из (от) актуального состояния в новое (желаемое, прогнозируемое, проектируемое).

§3. Продукты проекта

Инновационный проект предполагает создание двух продуктов: материального и морального. Материальный продукт является результатом действий, а моральный продукт — результатом поступков участников проекта. Материальный продукт есть следствие, овеществление образовательных компетенций в виде конкретного материального объекта и (или) явления, а моральный — имеет следствием увеличение представленности и выраженности позитивных социальных компетенций.

Наши исследования, новации и инновации, да и весь опыт функционирования системы образования, в целом, и любой образовательной системы в любой образовательной организации, в частности, подтверждает, что глобальными продуктами системы образования должны быть образованность и социализованность.

И, поскольку проблемы формирования и оценивания образованности, так или иначе, подвергнуты обсуждению и исследованию, то вот проблемы формирования и оценивания социализованности, «социальной активности» [8], несмотря на их национальную значимость, обсуждаются и исследуются несколько пассивно

Поэтому, в настоящем тексте мы сосредоточили внимание на феномене «позитивная социализованность» и на возможных вариантах способов его формирования и оценивания.

В этой логике продуктом нашего инновирования становятся инструменты формирования и оценивания социальной компетентности (социализованности) обучающихся.

Эти инструменты, в свою очередь, должны обеспечивать появление морального продукта в виде восхождения от актуального состояния позитивной социализованности обучающихся к новому более высокому уровню ее состояния.

Так, например, в рамках инновирования в различных образовательных организациях ставится задача вариативного наполнения инновационного проекта на базе Копейского политехнического колледжа и предполагается формировать и оценивать конкретно, социальную активность обучающихся.

Что касается материального продукта, то им становятся многочисленные социализационно-образовательные проекты, обеспечивающие формирование позитивных социальных компетенций, входящих в состав позитивной социальной компетентности.

Мы считаем естественным, что инновационный проект, реализующийся в рамках инновационной площадки, функционирующей на базе образовательной организации, должен быть сопровожден индивидуальными и (или) групповыми социализационно-образовательными проектами его исполнителей, участников.

§ 4. Матрица или логическая таблица проекта

Все проекты должны быть фиксированы в виде стандартной матрицы, стандартного бланка, наполняя который автор проекта каждый раз упражняется в его создании и реализации, в построении логической таблицы. У автора появляются компетенции создания проекта по фиксированному стандартному алгоритму: известно, что упражнение – это многократное повторение с целью закрепления и автоматизации умения, доведения его до уровня навыка.

Эта матрица (логическая таблица) задает некий стандартный алгоритм создания проекта, с одной стороны, а с другой, позволяет оформить инструмент для его оценивания.

Не всегда авторы какой-то идеи, если они не имеют предварительного опыта проектирования и оформления проекта, оказываются готовыми представить его в надлежащем виде.

Поэтому мы предлагаем всем авторам стандартную логическую таблицу индивидуального и (или) группового социализационно-образовательного проекта по матрице (бланку: табл. 1). Эта логическая таблица или матрица, сама по себе, устанавливает определенные рамки для автора проекта и не позволяет ему уйти в отдельные его детали, избыточно раскрывая смысл той или иной позиции, т.е. более подробно, чем это требуется на этапе оформления проекта.

Эта матрица была разработана и апробирована в рамках международного русско-французского проекта в 90-ые годы прошлого века и эффективно используется социальными педагогами в Челябинске и аниматорами¹⁴, во всех городах Франции. Именно тогда, мы вместе с французскими коллегами (со-

¹⁴ Так называют социальных педагогов во Франции.

циальными педагогами) создали упрощенную схему логической таблицы, которую апробировали, предлагая ее для использования стажерам, обучающимися в рамках проекта.

Апробация этой логической таблицы показала, что она понятна и легко наполняется обучающимися, начиная уже со второго класса общеобразовательной школы, и вполне доступна для понимания и наполнения студентами среднего и высшего профессионального образования и, конечно, педагогами. Но, естественно, после соответствующих разъяснений и консультаций, поскольку освоение пользования любым инструментом предполагает предварительное инструктирование и консультирование.

Сама структура проекта имеет в своем составе шесть основных позиций. Определяя это количество позиций или признаков проекта, мы исходили из того, что нормальный человек может удерживать одновременно в поле зрения 5-7 объектов. Поэтому матрица размещается на одном листе формата А-4, чтобы все позиции проекта находились в поле зрения автора, составителя текста. Важно, чтобы в процессе наполнения матрицы все признаки проекта были соотнесены, чтобы между ними были установлены связи и зависимости [9].

Наполнение каждой позиции зависит уже от самого автора, инициатора социализационно-образовательного проекта и, конечно, от сложности объекта, на обновление (изменение) которого он направлен.

При создании матрицы мы также исходили из того, что, для того, чтобы оценить реализуемость проекта, нужно, как минимум, оценить его адекватность, экономичность и операциональность. Кроме того, необходимо создать и зафиксировать некие общие основы, которые были бы имманентны лю-

бому проекту, некую абстрактную схему проекта, его структуры. Таким образом, мы вместе с французскими социальными педагогами (Ж. Адриан, М. Дютерд, Ж. Ладсу, Ж. Ле Кок, Ж. Прохорофф, П. Тредез, А. Фалькуччи) произвели отбор существенных признаков проекта и пришли, на основе экспертного оценивания, к выводу, что любой проект должен отвечать на следующие вопросы:

1. На базе чего (Ради чего)?
2. Для чего (Почему)?
3. Для кого?
4. От имени кого?
5. Кто (Какими силами)?
6. Чем (Какими средствами)? (табл. 2).

Эти вопросы, одновременно, выступают и как признаки (параметры, свойства, качества) проекта (табл. 2).

Они же выступают и как компоненты структуры проекта. И, конечно же, составителям (авторам) проекта необходимо разъяснить, какое содержание стоит за каждым из вопросов (столбец 2; табл. 2). Поэтому в таблице (столбец 3; табл. 2) имеется пояснение к тому, что должен содержать ответ на поставленный вопрос (столбец 2; табл. 2).

Таблица 2

Структура социализационно-образовательного проекта

№ п/п	Компонент структуры (в виде вопроса, на который автор проекта должен ответить)	Указание на то, что должен содержать ответ на поставленный вопрос, для ориентировки на «мишени» проекта.
1.	На базе чего? (Ради чего?)	Сущность и теоретические предпосылки проекта
2.	Для чего? (Почему?)	Предполагаемые результаты
3.	Для кого?	Социальные пространства и группы лиц
4.	От имени кого?	Инициаторы проекта
5	Кто? (Какими силами?)	Персонал проекта и партнеры
6.	Чем? (Какими средствами?)	Материальные и моральные ресурсы

При таком подходе и авторам проекта, и его экспертам будет понятно: как должен строиться проект и какими признаками он должен обладать? Эксперту будет очевидно, а) насколько проект адекватен объекту воздействия, «вмешательства», б) насколько он экономичен и б) операционален, т.е. последовательность и реализуемость исполняемых решений и действий всеми участвующими субъектами проекта (табл. 2). Приведем пример. Обучающийся увлекается фотографией и он предлагает проект с условным названием “Зимние каникулы в городе: фотовыставка”.

Как может выглядеть его проект? (табл. 3).

**Социализационно-образовательный проект
обучающегося _____**

«Зимние каникулы в городе: фотовыставка»

1. На базе чего (Ради чего)?	Я хочу рассказать о том, как проходят зимние каникулы некоторых ребят, которые увлекаются хоккеем.
1	2
2. Для чего (Почему)?	Я люблю делать фотоснимки и у меня есть трое знакомых ребят в 5-ом классе, которые давно просят меня сделать фотомонтажи дворовых хоккейных матчей.
3. Для кого?	Я хочу эту фотовыставку представить на конкурс «Лучший фотомонтаж о зимних каникулах». Кроме того эту выставку я представлю на родительском собрании в 5-ом классе, чтобы никто не думал, что эти трое пятиклассников ничего не умеют.
4. От имени кого?	Этот проект одобрил наш руководитель фотостудии и ее актив.
5. Кто (Какими силами)?	Я хочу, чтобы трое моих знакомых пятиклассников помогли мне не только как фотомодели, но и как фотографы, осветители и изготовители фотографий. Мне будет помогать отец и младший брат. Руководитель студии дал согласие быть моим консультантом

1	2
6. Чем (Какими средствами)?	Мы договорились с родителями этих пятиклассников, что каждая семья купит один пакет фотобумаги. У меня есть мой личный фотоаппарат. Руководитель студии разрешил нам печатать фотографии в нашей фотостудии.

После такой проработки проект может быть представлен органу самоуправления образовательного учреждения (совету самоуправления, педагогическому совету, методическому объединению или другому экспертному сообществу). Обсуждение проекта заканчивается принятием различных вариантов решения: «поддержать...» или «отправить на доработку...»; «привлечь к участию...»; «выделить средства...» и т.п.

Имея в виду, что возможны различные варианты представления проекта, мы предлагаем некую его универсальную форму. Используя эту форму, каждый педагог и (или) обучающийся сможет разработать *логическую таблицу*, а на ее основе логику планирования и написания любых других проектов в отдаленной перспективе.

Мы рекомендуем авторам проекта, после его написания перечитать его вновь, проверяя, насколько точно она соответствует вышеназванным шести признакам проекта. Авторы проекта должны знать, что проект не всегда может удовлетворять всем критериям сразу, однако, им следует максимально точно соблюдать те из них, которые упомянуты в документах об открытии РИП на базе образовательной организации.

§5. Экспертное оценивание социализационно-образовательных проектов

Для организации экспертного оценивания создается экспертный лист, в основу которого положена матрица социализационно-образовательного проекта. Мы считаем, что структура экспертного листа должна соответствовать структуре оцениваемого образовательного объекта.

Для получения достоверной оценки образовательного объекта (в нашем случае, проекта) желательно, чтобы экспертов было не менее пяти: увеличение числа экспертов делает оценку все более и более достоверной.

Каждый эксперт получает экспертный лист (табл. 4). На листе фиксируется Ф.И.О. педагога (научного руководителя) и автора (обучающегося) проекта (табл. 4). Если автор проекта сам педагог (научный руководитель является и исполнителем), то Ф.И.О. повторяется. Если автором проекта является обучающийся, то фиксируется его Ф.И.О.. Если участников проекта несколько человек, то фиксируются фамилии всех участников проекта. Если их более трех, то фиксируется только Ф.И.О. руководителя проекта.

Ниже фиксируется наименование проекта, а затем и Ф.И.О. эксперта.

Эксперту предлагается оценить в баллах, выбрав одну из трех оценок («1», «2», «3»), степень выраженности каждого признака (табл. 4; столбец 2): относительно критериев (табл. 4; верхняя строка: столбцы 3, 4, 5).

Всего признаков шесть и три критерия. Экспертам поясняется, каждая оценка, выраженная число имеет определенное содержательное наполнение.

Оценка «1» — «критичное» — фиксирует, что состояние признака относительно критерия «критичное». Это означает, что состояние этого признака проекта делает его мало реализуемым.

Оценка «2» — «достаточное» — фиксирует, что состояние этого признака имеет достаточную выраженность и представленность, однако есть риски в ходе реализации проекта, в виду слабой выраженности признака. Их преодоление может быть обеспечено активностью руководителя проекта и (или) его участников.

Оценка «3» — «оптимальное» — фиксирует, что состояние признака относительно критерия «оптимальное». Это означает, что эксперт считает, что проект может, скорее всего, успешно реализован.

Такое смысловое наполнение каждого выставленного экспертом числового значения

Итак, оценки «1», «2», «3» фиксируют степень выраженности признаков относительно критериев. Количество всех баллов суммируется по вертикали (табл. 4; столбцы 3,4,5,6) и по горизонтали (табл. 4; строки 1,2,3,4,5,6,7). Итоговая сумма в прямоугольнике 6×7 делится на 18 (количество выставленных оценок) и фиксируется в строке 8 (табл. 4).

Таблица 4

Пример заполнения таблицы экспертного листа

Педагог: _____

Автор: _____

Экспертный лист

оценивания социально-образовательного проекта

(наименование проекта)

Уважаемый эксперт (Ф.И.О.) _____

Оцените в баллах, выбрав одну из трех оценок «1», «2», «3». Оценка «1» означает, что состояние признака относительно критерия «критичное», оценка «2» — «достаточное», оценка «3» — «оптимальное». Оценки «1», «2», «3» фиксируют степень выраженности признаков относительно критериев. Количество всех баллов суммируется по вертикали (столбцы 3,4,5,6) и по горизонтали (строки 1,2,3,4,5,6,7). Итоговая сумма в прямоугольнике 6×7 делится на 18 (количество выставленных оценок).

№ п/п	Признаки	Критерии			
		Адекватность	Экономичность	Операциональность	Итоговая сумма
1	2	3	4	5	6
1.	На базе чего? (Ради чего?) Сущность и предпосылки проекта	2	3	1	6
2.	Для чего? (Почему?) Предполагаемые результаты	2	2	1	5
3.	Для кого? Социальные пространства и группы лиц	2	2	2	6
4.	От имени кого? Инициаторы проекта	2	1	2	5
5.	Кто? (Какими силами?) Персонал проекта и партнеры	2	2	2	6
6.	Чем? (Какими средствами?) Материальные и моральные ресурсы	2	2	3	7
7.	Итоговая сумма	12	12	11	35
8.	Итоговая экспертная оценка	35: 18= 1,944			

Эксперт _____

(подпись)

Дата « ____ » _____ » 20 ____ г.

После проведения несложных подсчетов внизу экспертного листа (табл. 4) эксперт ставит подпись и дату. Экспертный лист сдается руководителю экспертной группы.

Руководитель экспертной группы заполняет «Итоговый экспертный лист (протокол) оценивания социализационно-образовательного проекта» и вносит в него экспертные оценки из всех сданных экспертных листов.

На листе фиксируется Ф.И.О. педагога и автора проекта (табл. 5). Если автор проекта сам педагог, то Ф.И.О. повторяется. Если автором проекта является обучающийся, то фиксируется его Ф.И.О.. Если их несколько, то фиксируются фамилии всех участников проекта. Если их более трех, то фиксируется только Ф.И.О. руководителя проекта.

Ниже фиксируется наименование проекта.

Итак, оценки «1», «2», «3» из всех экспертных листов заносятся в соответствующие прямоугольники таблицы 5. Количество всех баллов суммируется по вертикали (табл. 5; столбцы 3,4,5,6) и по горизонтали (табл. 5; строки 1,2,3,4,5,6,7). Итоговая сумма в прямоугольнике ($6 \times 7 = 42$) делится на 18 (количество выставленных оценок) и фиксируется в строке 8 (табл. 5).

Если итоговое значение находится в интервале от «1» до «1,75», то проект отклоняется; если в интервале от «1,75» до «2,25», то проект отправляется на доработку; если в интервале от «2,25» до «3», то проект рекомендуется к реализации.

В протоколе под таблицей подчеркиванием фиксируется один из вариантов экспертного заключения: *1) отклонить; 2) отправить на доработку; 3) рекомендовать к реализации.*

Таблица 5

Пример заполнения таблицы итогового экспертного листа

Педагог: _____

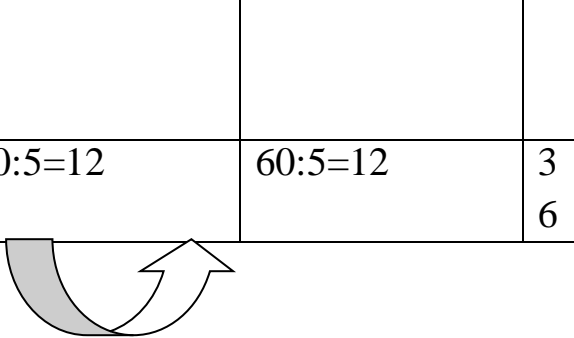
Автор: _____

Итоговый экспертный лист (протокол)
оценивания социально-образовательного проекта

(наименование проекта)

№ п/ п	Крите- рии	Адекватность	Экономичность	Операциональ- ность	Итоговая сумма
	Признаки				
1	2	3	4	5	6
1.	На базе чего? (Ради чего?) Сущность и предпосылки проекта	2+3+2+1+2=1 0:5=2	2+3+2+1+2=1 0:5=2	2+3+2+1+2=1 0:5=2	6
2.	Для чего? (Почему?) Предполагаемые результаты	2+3+2+1+2=1 0:5=2	2+3+2+1+2=1 0:5=2	2+3+2+1+2=1 0:5=2	6

3	Для кого ? Социальные пространства и группы лиц	$2+3+2+1+2=10:5=2$	$2+3+2+1+2=10:5=2$	$2+3+2+1+2=10:5=2$	6
4	От имени кого? Инициаторы проекта	$2+3+2+1+2=10:5=2$	$2+3+2+1+2=10:5=2$	$2+3+2+1+2=10:5=2$	6
5	Кто? (Какими силами?) Персонал проекта и партнеры	$2+3+2+1+2=10:5=2$	$2+3+2+1+2=10:5=2$	$2+3+2+1+2=10:5=2$	6
6	Чем? (Какими средствами?) Материальные и моральные ресурсы	$2+3+2+1+2=10:5=2$	$2+3+2+1+2=10:5=2$	$2+3+2+1+2=10:5=2$	6
7	Итоговая сумма	$60:5=12$	$60:5=12$	$60:5=12$	3 6
8	Итоговая экспертная оценка	$36:18 = 2$			



Проект — 1) отклонить; 2) отправить на доработку; 3) рекомендовать к реализации.

Эксперт _____
(подпись)

Эксперт _____
(подпись)

Эксперт _____
(подпись)

Эксперт _____
(подпись)

Эксперт _____
(подпись)

Дата « ___ » _____ » 2019 г.

Таким образом, мы разработали и апробировали три инструмента. Первый инструмент позволяет выстроить проект по определенной схеме, по определенному алгоритму через наполнение некоей логической таблицы или матрицы (табл. 2, 3).

Второй инструмент, созданный на основе первого, позволяет производить оценивание признаков (основных параметров) проекта относительно трех критериев (адекватность, экономичность, операциональность) и фиксировать субъективную позицию каждого эксперта в виде присвоения числового значения (табл. 4).

И, наконец, третий инструмент (табл. 5) позволяет фиксировать групповую оценку экспертов, которых должно быть не менее пяти, в виде числового значения и присвоения проекту статуса в виде вербальных экспертных заключений: «отклонить», «отправить на доработку», «рекомендовать к реализации».

Заметим также, что каждый проект начинается с фиксации не только некоего материального продукта-мишени проекта, но и с определения двух-трех позитивных социальных

компетенций, выраженность которых должна увеличиться у участников проекта по его окончании. Измерение дельты увеличения (уменьшения) выраженности позитивной социализованности мы предполагаем, проводить при помощи уже апробированной на базе ГБПОУ «Первомайский техникум промышленности строительных материалов» (2015–2018 годы) методики «Оценивания социализованности».

Глоссарий к третьей главе

Аниматор - в России это артист оформления; артист, изображающий каких-либо персонажей на различных мероприятиях; входит в состав анимационной команды (англ. *animation team*). Как таковой профессии аниматор в России не было. В России аниматоры появились примерно с 2000 -х годов. Их работа основана на работе аниматоров в парках развлечений Европы.

В широком смысле, аниматор — это дальнейшая реализация профессии, которая во времена СССР называлась «массовик-затейник».

На данный момент аниматор выполняет задачи сопровождения гостей и их развлечения.

Аниматор, вообще-то восходит к латинскому «anima», что означает внутренняя сущность человека или душа. Поэтому во французской традиции аниматор нужно перевести как «оживлятор», «вдыхающий жизнь, оживление во что-то». Он постоянно инициирует что-то со стороны своих подопечных.

Вариативности (принцип) – обеспечивает каждому слушателю возможность выбрать способ получения дополнительного профессионального образования (очную, заочную), форму обучения (блочно-модульную, групповую, индивидуальную, стажировочную, дистантную) и содержание.

Измеритель – определитель выраженности количественных и качественных характеристик объекта и (или) его признаков.

Инновация – внедрение нового.

Инновирование – во французской научно-педагогической традиции наименование компетенций педагогического работника начинается с глаголов. Так, глагол *innover* обозначает, что педагогический работник обязан участвовать в обновлении образовательных объектов, связанных, прежде всего, с пространством феноменов «воспитание» (*éducation*) и «обучение» (*enseignement*). Если заимствовать этот феномен, калькируя его, то на русском языке глагол может звучать как **инновировать**, а отглагольное существительное – **инновирование**.

Лакуна – незаполненное пространство, отсутствие чего-либо.

Матрица — объект, записываемый в виде прямоугольной таблицы, которая представляет собой совокупность строк и столбцов, на пересечении которых находятся её элементы. Количество строк и столбцов задает размер матрицы. Хотя исторически рассматривались, например, треугольные матрицы, в настоящее время говорят исключительно о матрицах прямоугольной формы, так как они являются наиболее удобными и общими.

Накопительности (принцип) – последовательное, в рамках определенных временных интервалов, освоение модулей образовательной программы (накопление). По итогам освоения всех модулей слушатель имеет право на получение соответствующего аккредитованной ОП сертификата.

Непрерывности (принцип) – реализация идеи непрерывного обновления профессиональных компетенций на протяжении всей профессиональной деятельности.

Новация – создание нового, новшества; его описание.

Образовательная организация – содержит в себе следующие компоненты: 1) система управления; 2) материально-техническое оснащение и (или) обеспечение; 3) финансово-экономическое обеспечение и (или) фандрайзинг.

Образовательная система – содержит следующие компоненты: 1) компетентность педагогического и управленческого персонала; 2) содержание образования и (или) социализации; 3) содержание обучения и (или) воспитания.

Показатель – или признак объекта, одно из его свойств (качеств), делающих этот объект именно этим объектом, а не каким-то иным.

Персонифицированности (принцип) – позволяет учитывать индивидуальный социально-образовательный заказ слушателя и (или) организации-заказчика образовательной услуги.

Признак - или показатель объекта, одно из его свойств (качеств, параметров, сторон, характеристик), делающих этот объект именно этим объектом, а не каким-то иным.

Проект – это описание какого-либо объекта и его желательного состояния.

Проект организации – план переустройства организации; проект устройства организации по-новому.

Проект образовательной организации - в таком названии слово «проект» уже содержит смысл - *восхождение из актуального состояния к новому (желаемому, проектируемому, прогнозируемому)*. Но еще более точно отражающим смысл того, что мы вкладываем в термин «программа развития», могло бы быть следующее определение: проект образовательной системы <в> образовательной организации, поскольку материальным носителем образовательной системы является образовательная организация, т.е., образно говоря, образовательная система – это

душа, а образовательная организация – тело. Конечно же, они не делимы, но при планировании их обновления (модернизации, реформирования) необходимо их различать.

Релевантности (принцип) – соответствие актуальной социально-экономической и профессионально-образовательной ситуации.

Социализованность – освоенность социальных компетенций, накопленных в общественно-историческом опыте человечества и адекватных актуальному социальному состоянию социума.

Социальная компетентность – освоенность социальных компетенций с преобладанием позитивных.

Библиография к третьей главе

1. Молчанов, С. Г. Теоретические и нормативные основания феномена «Программа развития» / С. Г. Молчанов // Инновационное развитие профессионального образования. – 2017. – №4 (16) – с. 15-21.

2. Молчанов, С. Г. Практика построения «Программы развития» / С. Г. Молчанов // Инновационное развитие профессионального образования // — 2018. — № 1 (17). — С. 18–26.

3. Советский энциклопедический словарь / Гл. Ред. А. М. Прохоров. — Москва : Сов. Энциклопедия, 1985. — 1600 с.

4. Об образовании в Российской Федерации // Новый Закон «Об образовании в Российской Федерации». — Москва : Проспект, 2015. – 160 с.

5. Большой толковый словарь русского языка. /Сост. И гл. Ред. С.А. Кузнецов. — спб.: Норинт, 1998. — 1536 с..

6. Dictionnaire de Pedagogie / Arénilla L., Gossot B., Rolland M.-C., Roussel M.-P. Paris, Larousse Bordas, 1996. -288 p.

7. Французско-русский словарь. – Москва : Изд-во иностранных и национальных словарей, 1962. – 902 с.

8. О национальном проекте «Образование». Протокол заседания Правительственной комиссии от 5 сентября 2018 г. № 3, раздел III, пункт 5. Письмо от 20 сентября 2018 за подписью П.С. Зенькович. Приложение: Паспорт национального проекта «Образование» утвержден на заседании президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 3 сентября 2018 г.

9. Молчанов С.Г. Новации и инновации: проекты, заявки, гранты (учебно-методическое пособие). - [Текст] - Челябинск: Энциклопедия, 2011. -176 с.

*«Примерный текст
Программы развития муниципальной образовательной
системы»*

Возможный текст оформления титульного листа

АДМИНИСТРАЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

муниципальной образовательной системы

С КОММЕНТАРИЯМИ

по реализации «Приоритетных направлений национального
проекта «Образование» в дошкольном, общем среднем и
дополнительном образовании»

СОДЕРЖАНИЕ (примерное оформление)

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАЙОННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ	
1.1. РАЙОННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА	
1.2. РАЙОННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СЕТЬ	
1.3. РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ И СЕТИ	
2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ	
2.1. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ	
2.2. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	
2.3. ОРГАНИЗАЦИЯ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ	
2.4. ПРИОРИТЕТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ И СОДЕРЖАНИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	
3. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ	
3.1. СОСТОЯНИЕ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ: ОСНОВНЫЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ.....	
3.2. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА.	
3.3. ПРИОРИТЕТ В ОРГАНИЗАЦИИ И СОДЕРЖАНИИ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ.	
3.3. .1 <i>Содержание методической работы.</i>	
3.3. .2 <i>Организация методической работы.</i>	
4. СОДЕРЖАНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ И ОБУЧЕНИЯ	
4.1. СОСТОЯНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И ОБУЧЕНИЯ.	
4.2. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБУЧЕНИЯ И МЕХАНИЗМ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ.....	
5. СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛИЗАЦИИ И ВОСПИТАНИЯ.....	
5.1. СОСТОЯНИЕ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	
5.2. ПРИОРИТЕТЫ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛИЗАЦИЕЙ (ГРАЖДАНСКИМ ВОСПИТАНИЕМ).....	
6. СОСТОЯНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	

РАЙОННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ	
6.1. СОСТОЯНИЕ И ПРИОРИТЕТЫ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.	
6.2. ПРИОРИТЕТЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТАКТИКИ.....	
7. ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ “ПРИО- РИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ...”	
8. ПЕРЕЧЕНЬ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ И ДРУ- ГИХ ИСТОЧНИКОВ, ПОЛОЖЕННЫХ В ОСНОВУ “ПРОГРАММЫ...”	

ВВЕДЕНИЕ *(примерный текст)*

Исходными основаниями для создания “Программы...” явились проекты (*перечисление основополагающих нормативных документов*), которые фиксируют основные направления деятельности по реализации Закона РФ “Об образовании” и призваны обеспечить стабилизацию образовательной системы на всех уровнях в новых социально-экономических условиях.

Настоящая Программа ... опирается на:

- а) ведущие идеи «Приоритетных направлений . . .»¹⁵ ;
- б) конструктивные принципы выстраивания “Приоритетных направлений ...” [?, с. ??]; и основные термины, описывающие образовательное пространство (*конкретного территориального образования*) [?, с. ??];
- в) результаты организационно-деятельностных игр, научно-методических, консалтинговых семинаров с участием педагогических и руководящих работников учреждений и организаций образования (*конкретного территориального образования*) и разработанных на этой основе проектов систем управленческих мер, учитывающих приоритеты развития образовательной системы (*конкретного территориального образования*).

«Программа ...» является документом, регламентирующим функционирование образовательных организаций и органов управления образования (*конкретного территориального образования*).

¹⁵ В дальнейшем национальный проект «Образования» будет именоваться “Приоритетные направления ...”

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ *(конкретного территориального образования)*

Образовательная система (конкретного территориального образования)

В образовательной системе представлены все виды (типы) дошкольного, общего начального, общего основного, общего среднего и дополнительного образования, что позволяет создать единое образовательное пространство в соответствии с потребностями жителей *(конкретного территориального образования)* и с учетом тесных взаимосвязей с другими отраслями образования: начальным профессиональным (ПУЗы), средним специальным профессиональным (ССУЗы) и высшим профессиональным образованием (ВУЗы).

Образовательная система реализует следующие принципы современного образования:

- открытость и гибкость образовательных систем;
- мобильность и вариативность содержания и форм образования;
- альтернативность траекторий индивидуального образовательного продвижения;
- динамичность преобразований в содержании, формах, методах и средствах обучения и воспитания в соответствии с требованиями настоящего и прогнозами на будущее;
- единство и преемственность в работе всех типов образовательных организаций, всех звеньев образования;
- ориентация на широкое использование новых информационных технологий с выходом (в перспективе) на единую систему информационного обеспечения;
- устранение барьеров в использовании интеллектуального потенциала ученых и преподавателей, научных и учебных организаций.

Образовательная сеть (конкретного территориального образования)

Образовательная сеть - это оптимально организованная система гарантированных государством и дополнительных образовательных услуг.

Создание оптимально функционирующей (см.п.1.1.) образовательной сети (*конкретного территориального образования*) позволяет ей влиться в образовательную сеть (*более высокого уровня*), а затем и в региональную (*областную, краевую, республиканскую*), федеральные образовательные сети и через них в европейскую и мировую.

Образовательная политика Администрации (*конкретного территориального образования*) направлена на поддержание и развитие образовательной сети. Так, соответствующие постановления Главы администрации создают нормативно-правовую базу для деятельности управления образования (*конкретного территориального образования*) по обеспечению не только сохранения и нормального функционирования образовательной сети (*конкретного территориального образования*), но и ее развития.

Сложная социально-экономическая ситуация порождает ряд проблем:

- муниципализация ведомственных образовательных учреждений требует изыскания дополнительных средств из бюджета (*конкретного территориального образования*);

- переход образовательных организаций в статус юридических лиц с финансово-экономической автономией требует реорганизации сложившейся системы финансовых отношений и соответствующей подготовки руководителей и работников финансовой службы;

- новая социально-экономическая ситуация изменяет и социально-образовательный заказ населения к образованию в

(конкретном территориальном образовании) и это влечет за собой довольно быстрые изменения в образовательной сети (конкретного территориального образования).

Остановимся на характеристике основных тенденций развития образовательной сети (конкретного территориального образования) (табл.1-5; диагр.1-3):

Таблица № 1

Сеть учреждений общего начального, общего основного и общего среднего образования.

№ №	Типы (виды) учреждений	Годы					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
п/п		3	4	5	6	7	8
1	Всего школ						
	<i>начальных</i>						
	<i>основных</i>						
	<i>средних</i>						
2	Экспериментальных площадок						
	<i>лицеи</i>						
	<i>гимназии</i>						
3	Всего учащихся						
	<i>начальных</i>						
	<i>основных</i>						
	<i>средних</i>						
	1-4 кл.						
	5-9 кл.						
	10-11 кл.						
4	Комплекс школа-д/сад						
5	ШРМ (учащихся)						

В _____ году в образовательной сети произошли следующие преобразования:

- была открыта еще _____ школа и их стало _____;
- увеличилось на _____ число начальных школ и их стало _____;
- увеличилось на _____ число средних общеобразовательных школ: их стало _____, при этом основных образовательных школ в районе не осталось;
- наметилась стабилизация экспериментальной (инновационной) работы.

Таблица № 2

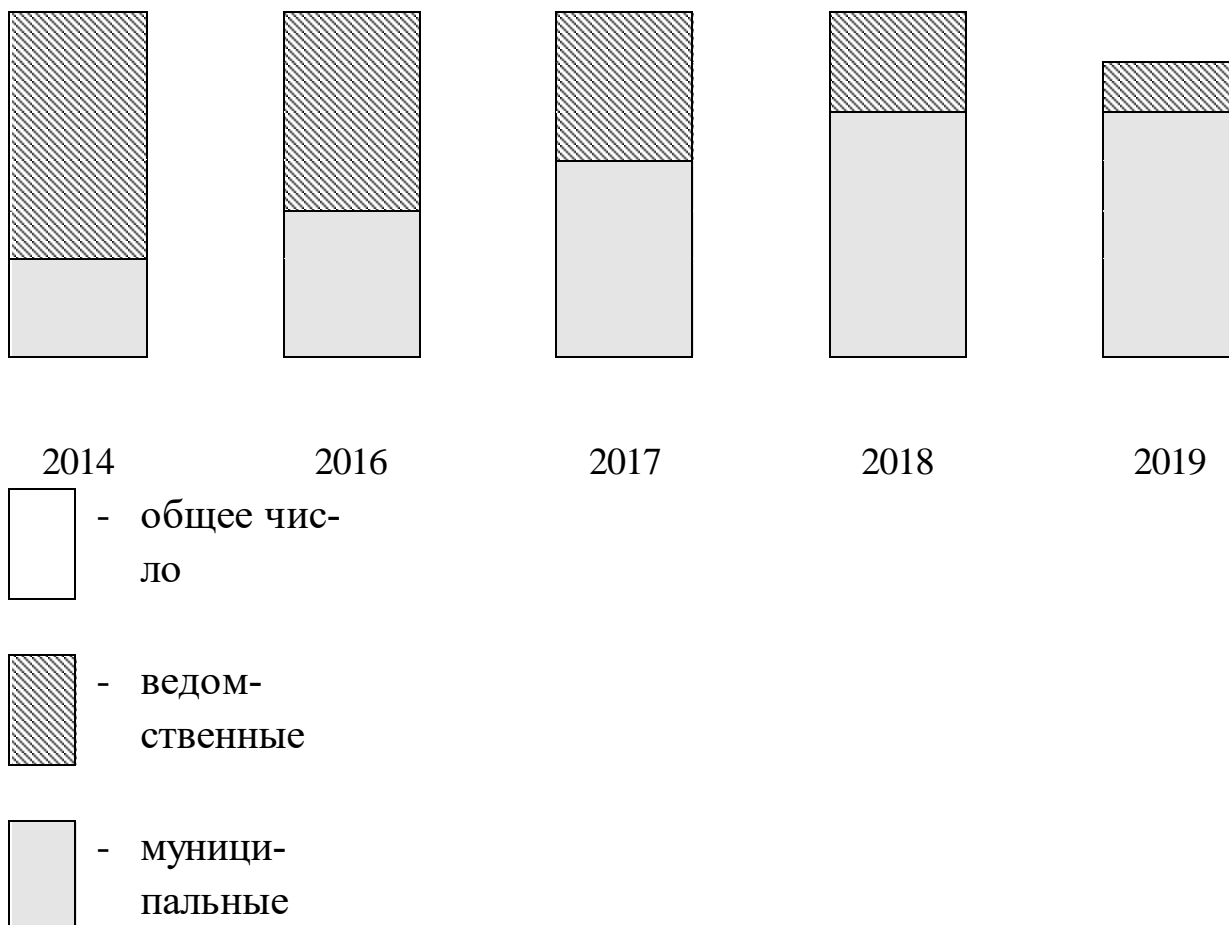
Сеть учреждений
дошкольного образования

№	Типы (виды) учреждений	Годы					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
п/п							
1	2	3	4	5	6	7	8
	Число ДОО						
	мест						
	детей						
	очередность						
	<i>Из них:</i>						
	муниципальные						
	мест						
	детей						

С _____ года начался постепенный процесс передачи ведомственных ДОО на бюджет (конкретного муниципального образования)

Диаграмма № 1

Передача ведомственных ДОО
в муниципальную собственность



Число мест в ДОО при этом увеличилось на _____, а очередность снизилась с _____ (в 2016 г.) до _____ (в 2019 г.).

Учреждения дополнительного образования представлены в образовательной сети (*конкретного территориального образования*) одним Центром творчества... (ЦТ...), в котором занимается _____ детей в возрасте от _____ до _____ лет, что составляет только около _____% детей дошкольного и школьного возраста. В Центре творчества... работают объединения и кружки различных направлений: художественного, прикладного, музыкально-инструментального, хореографического, спортивного; а также “школы” эстетического воспитания для

школьников и дошкольников, “Школа юных леди”.

При этом в образовательных организациях (№№ _____), школе-интернате № _____, Детском доме) также развиты различные виды дополнительного образования: хоровое, спортивное (_____ наименований спортивных секций), хореографическое, театральное, изобразительного искусства и другие. Ситуация с охватом детей различными видами и формами дополнительного образования является вполне приемлемой, поскольку на территории (*конкретного территориального образования*) имеется значительное число областных и городских учреждений дополнительного образования и культурно-досуговых учреждений. Среди них:

- Дворец творчества учащейся молодежи.... (ДТУМ);
- Детская Железная Дорога в парке им. Ю.А.Гагарина;
- Спортивные комплексы (наименования спортивных сооружений и организаций);
- Академический театр....;
- театр;
- театр Юного Зрителя;
- Органный зал;
- Картинная галерея;
- Выставочный зал;
- крупные кинотеатры, _____ клубов по месту жительства, дискотеки, парки, игровые городки и спортивные площадки.

Таким образом, на территории района функционирует целесообразно организованная сеть дополнительного образования, которая охватывает практически всех детей дошкольного и школьного возраста, что же касается ЦТУМ, то он вписан в эту сеть именно в том микрорайоне, где нет никаких других культурно-досуговых учреждений и охватывает почти _____ детей и юношей.

В образовательной сети (*конкретного территориального образования*) создана и функционирует оптимальная инфраструктура специализированного образования (табл.3).

Таблица № 3

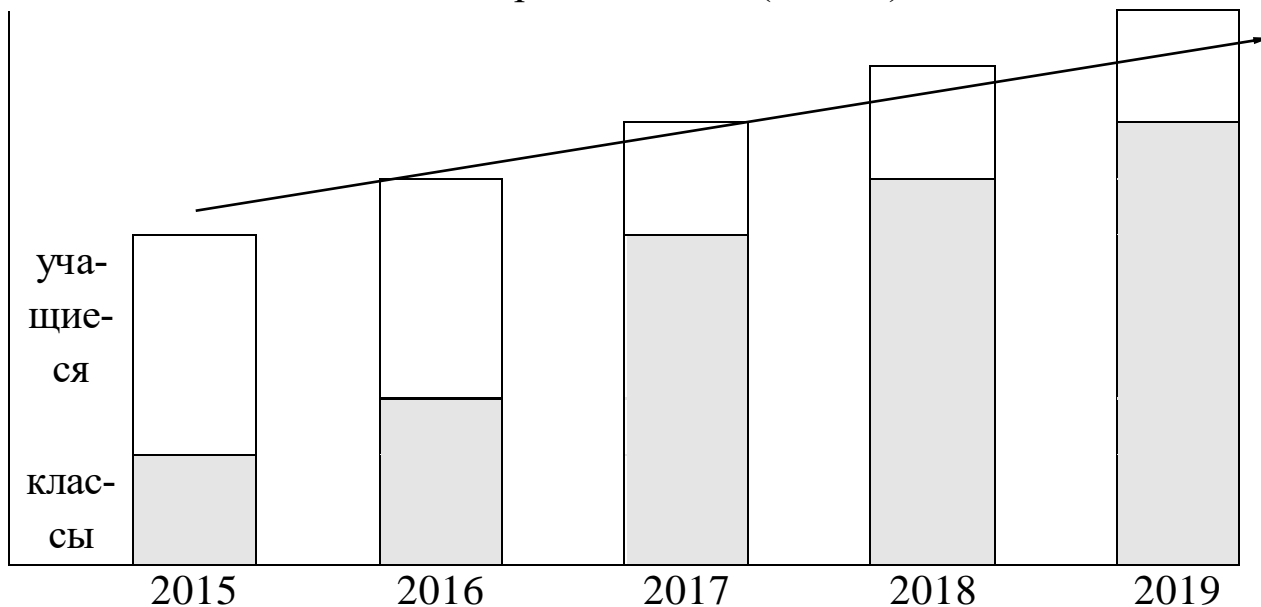
Сеть учреждений
специализированного образования

№ № п/п	Типы (виды) учреждений	Годы					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Реабилитационный комплекс для детей с нарушением опорно-двигательного аппарата						
2.	Школа для слабовидящих детей						
3.	Школа с классами социально-педагогической поддержки						
4.	Детский дом						
5.	Классы выравнивания 1-4 кл.						
6.	Компенсирующие 5-9 кл.						
7.	Детские сады						
	- <i>аллергопатология</i>						
	- <i>санаторные</i>						
	- <i>логопедические</i>						
	- <i>логопедические группы в ДОО</i>						
	- <i>слабовидящих</i>						
	- <i>ДЦП</i>						

При этом в последние годы особое внимание было уделено развертыванию классов выравнивания в начальном образовании (диагр. № 2) и классов компенсирующего образования в основной школе (V-IX классы) (диагр. № 3).

Диаграмма № 2

Классы “выравнивания” (1-4 кл.)



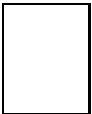

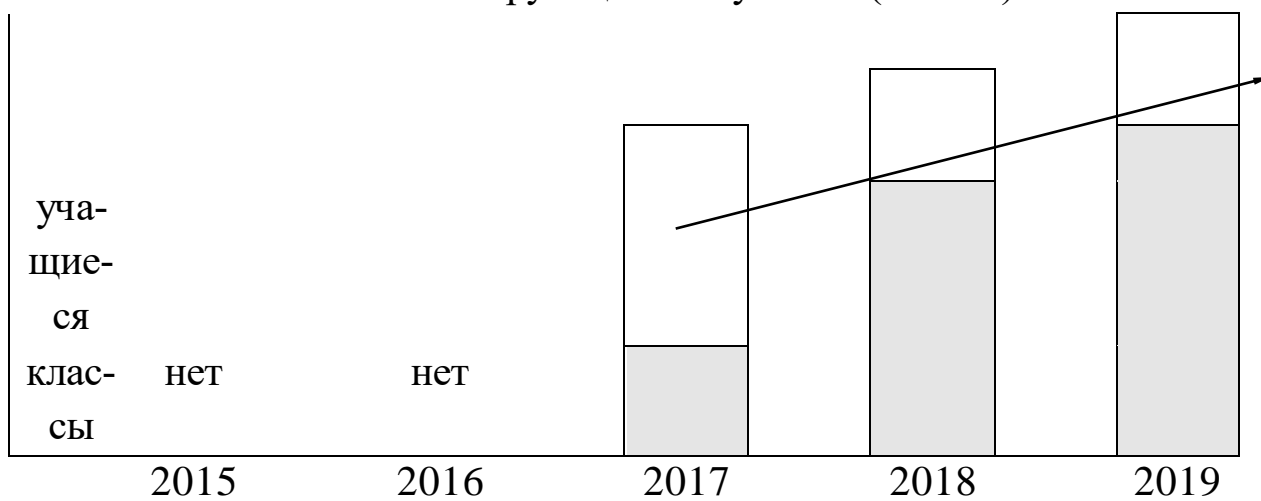
-  - по количеству учащихся
-  - по количеству классов

Диаграмма № 3

Классы компенсирующего обучения (5-9 кл.)



Перед образовательной сетью (*конкретного территориального образования*) стоит также задача обеспечить социальную защиту некоторых категорий детей (табл.5).

Таблица № 5

Число детей, нуждающихся
в социальной защите.

№ п/п	Группы (условные категории) детей	Годы					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Количество детей и подростков, оставшихся без попечения родителей:						
	<i>количество детей, оставшихся неустroенными к концу года</i>						
	<i>опекаемые дети</i>						
	<i>в т.ч. социальные сироты</i>						
2	Количество детей, отобранных у родителей, лишенных родительских прав						

Развитие образовательной системы и сети

№ п/п	Направления управ- ленческих действий	Ожидаемые результаты
1	2	3
1.	Ежегодное согласование планов капитального строительства, реконструкции, капитального и текущего ремонта.	<p>1. Стабилизация и развитие образовательной сети, обеспечивающей каждому возможность получения различных образовательных услуг.</p> <p>2. Уменьшение сменности в школах.</p> <p>3. Уменьшение очередности в дошкольные образовательные учреждения.</p>
2.	Создание пакета нормативно-правовых документов, определяющих основные количественные и качественные параметры образовательной сети.	Сохранение основных фондов и зданий образовательных учреждений.
3.	Создание образовательной системы, включающей учреждения и организации формального и дополнительного (неформального и информального) образования.	<p>1. Отработка механизмов реализации преемственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - между семейным и дошкольным образованием; - между семейным и общим начальным образованием; - между дошкольным и общим начальным образованием; - между всеми звеньями школьного образования; - между общим и дополнительным образованием.

Окончание табл.

1	2	3
4.	Создание и развертывание служб сопровождения образования.	1. Отработка оптимальной для (<i>конкретного территориального образования</i>) инфраструктуры служб сопровождения образования: <ul style="list-style-type: none">- финансово-экономическая служба;- хозяйственная;- строительства и ремонта;- консалтинговые службы;- служба информатизации и ее технического обеспечения.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ (примерный текст)

Структура управления

Новая образовательная ситуация в (*конкретном территориальном образовании*) предполагает отработку новых структур и технологий управления и, следовательно, изменения подходов в организации и содержании деятельности органа управления в (*конкретном территориальном образовании*).

К _____ году сложилась следующая структура управления образовательной системой:

- 1) ...управление образования;
- 2) службы сопровождения управления (схема № 1)

В условиях работы над единой (*городской, областной*) научно-методической темой «(*наименование темы*)» возрастает роль *служб* сопровождения, выполняющих функции прогнозирования, генерирования и конструирования новых норм функционирования образовательной системы [6].

Необходимость реорганизации управленческой структуры образовательной системы вырастает из изменений в системе целей ее функционирования. Определение целей и функций органа управления, равно как и его структурных подразделений, является первичным, а определение структур и функциональных обязанностей - вторичным.

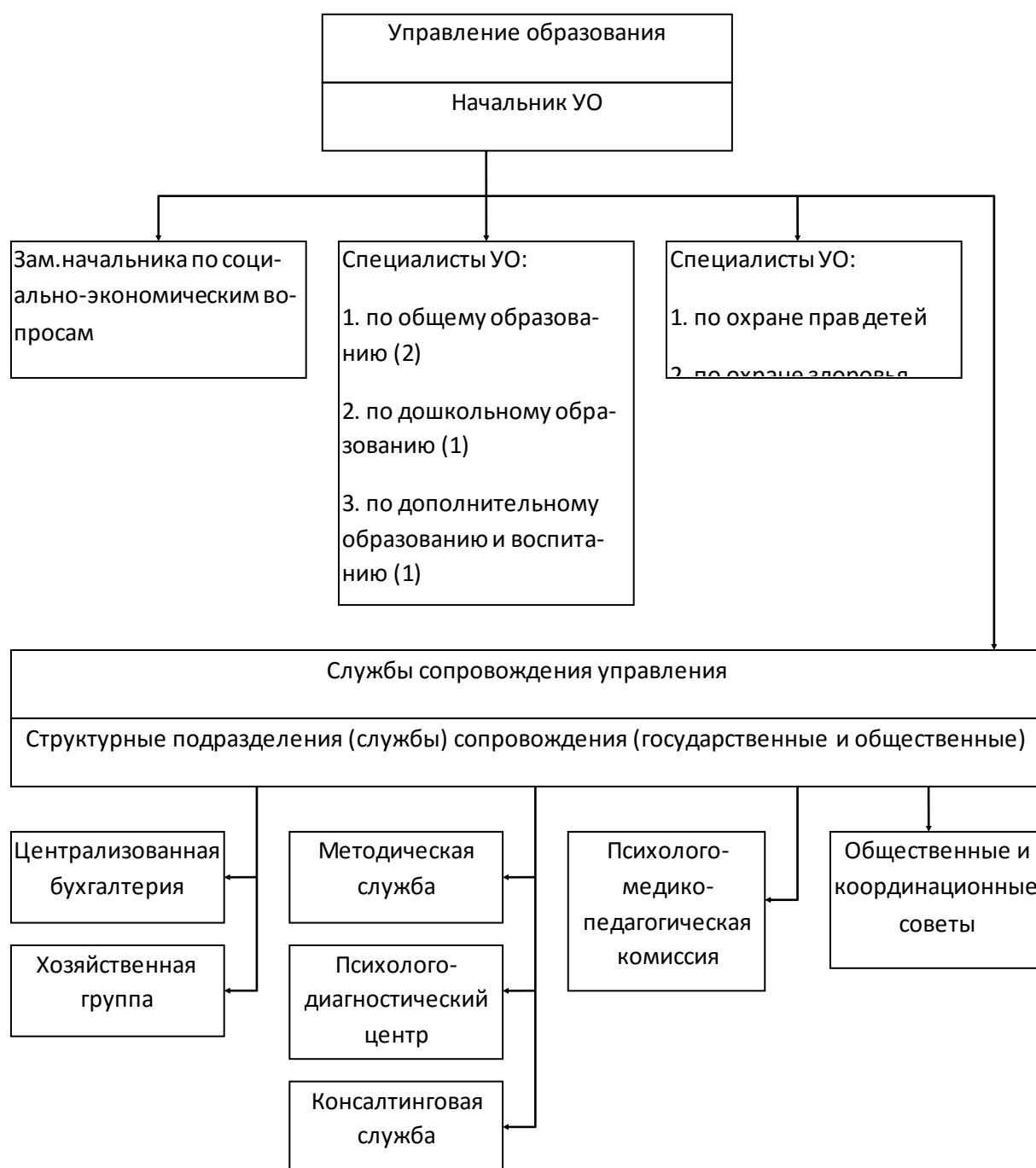
Цель обновления организационно-управленческого функционирования органа управления - переструктурирование совокупности глобальных, генеральных и локальных целей и определение приоритетных направлений их развертывания в современной социально-экономической и образовательной ситуации.

Глобальная цель органа управления может быть определена на основе *цели образования*. И, если мы понимаем под целью образования «развитие интеллектуальной, эмоционально-волевой и действенно-практической сфер личности, обеспечивающей ее нормальное функционирование в социальной си-

стеме и с точки зрения самого индивида (личности), и с точки зрения общества» [?, С. ??], то можно определить глобальную цель органа управления, а затем, производя ее декомпозицию, определить генеральные цели (например, уровень структурных подразделений), а затем локальные цели (например, уровень функциональных обязанностей специалистов управления и служб сопровождения).

Схема № 1

Структура управления образовательной системой



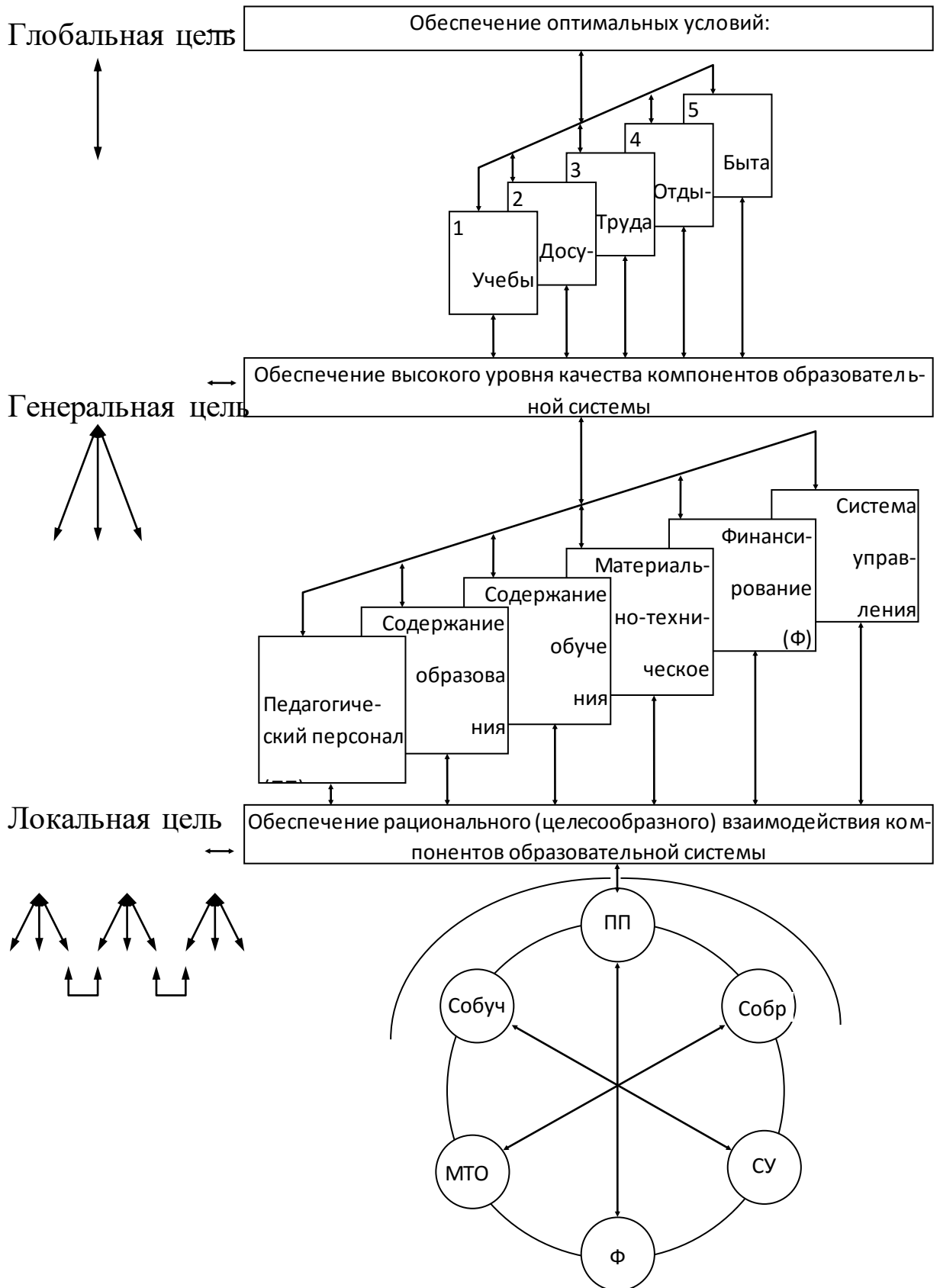
Глобальная цель органа управления - это обеспечение оптимальных условий учебы, досуга, труда, отдыха, быта обучающихся и обучающихся, воспитателей и воспитанников.

Генеральная цель (подразделений УО и служб сопровождения) - обеспечение высокого качества функционирования компонентов образовательной системы:

- 1) педагогический персонал;
- 2) содержание образования;
- 3) содержание обучения;
- 4) система управления;
- 5) финансирование;
- 6) материально-техническое оснащение.

Локальная цель (специалисты УО) - обеспечение рационального (целесообразного) взаимодействия компонентов образовательной системы (схема № 2).

Совокупность целей УО

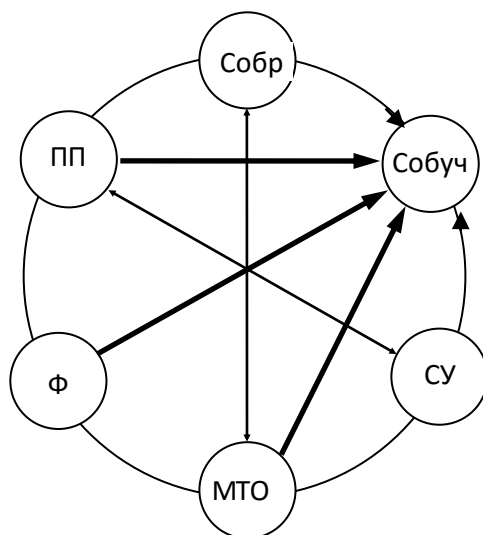


Приоритетным направлением, в котором УО обеспечивает создание оптимальных условий является УЧЕБА [?]. Остальные направления деятельности выстраиваются по мере убывания их приоритетности: - ДОСУГ [?]; - ТРУД [?]; - ОТДЫХ [?]; - БЫТ [?].

Любое из этих направлений реализуется через создание специальной образовательной системы, в которой присутствуют следующие компоненты (схема № 3).

Схема № 3

Структурные компоненты
(структурные и функциональные условия) образовательной системы



Учеба также разворачивается в образовательной системе. Следовательно, все компоненты образовательной системы выступают как структурные условия, а взаимодействие (воздействие) этих компонентов - как функциональные условия.

Таким образом, структуру УО представляется необходимым перестроить в связи с приоритетным обеспечением тех функциональных условий, которые направлены на повышение качества приоритетного структурного условия (компонента образовательной системы).

Исходя из этого в УО предполагается создать соответствующие структуры, ответственные за качество каждого из условий нормального функционирования образовательной системы (схема № 4).

Схема № 4

Структурно-функциональная схема УО



следований; психологии, педагогики, методики и профориентации



Службы сопровождения		
Методическая служба	Хозяйственная группа	Централизованная бухгалтерия
Психологическая служба		

Социологическая служба
Маркетинговая служба
Ассоциации педагогических работников

Предполагаемая структурно-функциональная схема может видоизменяться в зависимости от приоритетов развертывания образовательной сети.

Функции управления

Регламентировать всю управленческую деятельность в образовательной системе не реально, однако определенная регламентация управления не только возможна, но и необходима.

Объектом регламентации выступают статика и динамика управления. К статике управления мы относим определение и фиксирование структуры (см.п.2.1.) управления (управляющей и управляемой подсистем), распределение обязанностей и ответственности всех субъектов образовательной системы.

К динамике управления мы относим реализацию функций управления (воздействия или взаимодействия управляющей и управляемой подсистем). При этом, функции управления константны (постоянны), а вот степень их выраженности всегда различна. По степени реализации функций можно судить о приоритетах управления (схема № 5).

Функции менеджмента (управления)
в образовательной системе

Уровни менеджмента (управления)	Приоритетные (ключевые) функции, дающие основную характеристику уровня менеджмента (управления)
1. <u>Руководство</u>	Поддержание внутренних условий функционирования образовательной системы
2. <u>Организация</u>	Обеспечение постоянного соответствия образовательной системы изменяющимся внешним и внутренним условиям ее функционирования
3. <u>Администрирование</u>	Конструирование (генерирование) новых элементов (норм функционирования) образовательной системы, не предполагающих изменения ее актуального состояния или перевода в качественно новое состояние
4. <u>Управление</u>	Прогнозирование новых рамок образовательной системы, изменяющих ее актуальное состояние в соответствии с тенденциями развития внешних социально-экономических и политических условий

Таким образом *менеджмент*:

а) это установление оптимальной степени выраженности каждой из функций: поддержание, обеспечение, конструирование и генерирование, прогнозирование;

б) это предъявление требований (1) негативных, (2) нейтральных и (3) позитивных, где (1) негативные требования имеют в виду прекращение действия каких-либо норм; (2) нейтральные требования имеют в виду поддержание, обеспечение каких-либо норм; (3) позитивные требования имеют в виду конструирование, генерирование, прогнозирование каких-либо новых, недостающих норм; при этом все три группы

требований (негативные, нейтральные и позитивные) осуществляются по определенным технологическим цепочкам, которые могут быть представлены в виде классификации по степени их отнесенности к актуальному состоянию образовательной системы: 1) перспективные и 2) оперативные.

Организация и содержание управления

Приоритетом управления является управление качеством образования и социализации, обучения и воспитания. В связи с этим другие компоненты образовательной системы, выступающие как условия, от которых зависит качество обучения и воспитания, выступают в следующей иерархии по степени приоритетности:

- 1) Содержание обучения (воспитания);
- 2) Содержание образования (социализации);
- 3) Педагогический персонал;
- 4) Система управления;
- 5) Материально-техническое оснащение;
- 6) Финансирование.

В организации управления прослеживается переход от создания различных структур к развертыванию различных программ и проектов. Причем каждая программа (проект) просматривается через основные компоненты образовательной системы, которые выступают как условия ее реализации (табл. № 6).

Таблица № 6

№	Наименование программ	Условия реализации					
		Содержание обучения	Содержание образования	Педагогический персонал	Система управления	Материально-техническое обеспечение	Финансирование
1	Разработка и внедрение регионального (областного) базисного учебного плана						
2	Одаренные дети						
3	Валеологическое образование						
4	Информатизация образования						
5	Образовательный мониторинг и стандарты						
6	Детство без алкоголя, наркотиков и никотина (“Дети риска”)						
7	Управление качеством обучения						
8	Летняя оздоровительная компания						

(См. раздел 7. “Целевые программы...”).

Приоритеты в организации и содержании управления

№	Направления управленческих действий	Ожидаемые результаты
1.	Создание новой структуры управления образования	<p>1. Оптимальное разделение компетенций на уровне «УО - администрация образовательного организаций».</p> <p>2. Внедрение механизмов управления качеством обучения.</p>
2.	Создание служб сопровождения управления	<p>1. Развертывание:</p> <ul style="list-style-type: none"> - психологической службы; - методической службы (на уровне конкретного органа управления и образовательных организаций); - социологической службы; - маркетинговой службы.
3	Создание общественных (негосударственных) структур управления образованием.	<p>1.Создание нормативной базы для функционирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ассоциаций педагогических работников; - хозрасчетных лабораторий; - координационных и попечительских советов; - ассоциаций родителей; - общественных фондов поддержки образования.

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ *(примерный текст)*

Состояние кадрового обеспечения: основные количественные и качественные тенденции

Анализ данных последних лет позволяет отметить наличие следующих тенденций:

- увеличение удельного веса педагогических работников со стажем свыше _____ лет при относительно постоянном снижающемся показателе числа молодых педагогов. Это свидетельствует о том, что педагогический персонал образовательных организаций, в целом, подвергается процессу “старения”;

- увеличение числа учебных дисциплин, в обеспеченности которых педагогическими работниками наметился не только острый, но и хронический дефицит (к таким учебным дисциплинам как «_____», «_____», «_____») и некоторые вновь включенные в федеральный и областной базисные учебные планы дисциплины.

- увеличение потребности в педагогических работниках практически всех специальностей в связи с увеличением количества классов-комплектов в виду уменьшения их наполняемости;

- достижение состояния стабилизации (дестабилизации) состава руководящих работников образовательных организаций.

В последующих таблицах (№№ 7-13) приведены данные о динамике и актуальном состоянии кадрового обеспечения, о некоторых показателях социальной защиты, повышения квалификации и сменяемости педагогических и руководящих работников.

Таблица № 7

Состояние кадрового обеспечения
дошкольного образования

№ № п/п	Категории педагогических и руководящих работников	Общая численность	Численность по категориям			
			Высшая	1-ая	2-я	Без категории
1.	Заведующие					
2.	Методисты					
3.	Воспитатели					
4.	Муз.работники					
5.	Логопеды					
6.	Инструкторы физкультуры					
7.	Психологи					
8.	Дефектологи					

Таблица № 8

Состояние кадрового обеспечения
начального общего, общего основного,
общего среднего (полного) образования

№ п/п	Категории педагогических и руководящих работников	Общая численность	Численность по категориям			
			Высшая	1-ая	2-я	Без категории
1	2	3	4	5	6	7
1.	Директора школ					
2.	Заместители директоров школ					
3.	Учителя по образовательным областям					

Окончание табл. № 8

1	2	3	4	5	6	7
3.1.	русского языка, иностранного языка, литературы					
3.2.	математики					
3.3.	общественных дисциплин					
3.4.	естественных дисциплин					
3.5.	физической культуры					
3.6.	технологии					
3.7.	искусства					
4.	Начальных классов					
5.	Пярых-одиннадцатых классов					

Таблица № 9

Состояние кадрового обеспечения
дополнительного образования

№ п/п	Категории педагогических и руководящих работников	Общая численность	Численность по категориям			
			Высшая	1-ая	2-я	Без категории
1.	Директор центра творчества					
2.	Замдиректора					
3.	Педагоги дополнительного образования					

Таблица № 10

Целевая подготовка и переподготовка
педагогического персонала

№	Наименования видов подготовки и переподготовки (учреждений)	Количество направленных по годам					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
1.государственный педагогический институт (университет): - очное отделение - заочное отделение						
2.государственный университет (заочное отделение)						
3.	Педагогическое училище: - очное отделение - заочное отделение						
4.	Курсы психологов: - очное отделение - заочное отделение						
5.	Факультет дефектологии: - очное отделение - заочное отделение						

Таблица № 11

Некоторые показатели социальной защиты
педагогических и руководящих работников

№	Некоторые показатели	Годы					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Выделение квартир						
2.	Выделение:						
2.	мест под строительство га-						
1.	ражей						
2.	садовых участков						
2.							
3.	Финансово-материальная поддержка в виде доплат: директорам зам.директоров младшему обслуживаю- щему персоналу						
4.	Выделение:						
4.	путевок для санаторно-						
1.	курортного лечения						
4.	в дома отдыха						
2.							

Таблица № 12

Сменяемость руководящего персонала
образовательных учреждений

№	Категории руководителей	Количество смененных по годам					
		Причины сменяемости					
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Директора школ: - в связи с уходом на пенсию - в связи со сменой места работы - в связи с освобождением от занимаемой должности						
	Процент сменяемости						
2.	Заведующие ДОУ: - в связи с уходом на пенсию - в связи со сменой места работы - в связи с освобождением от занимаемой должности						
	Процент сменяемости						

Таблица № 13

Данные об обеспеченности педагогическим
персоналом учебных дисциплин

№ п/п	Наименование учебных дис- циплин	Обеспеченность						Потребность					
		по годам											
			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	Начальное образование	160											
2	Русский язык	73											
3	Литература												
4	Математика	61											
5	История	34											
6	Физика	24											
7	Химия	20											
8	Биология	19											
9	География	22											
10	Английский язык	33											
11	Немецкий язык	9											
12	Французский язык	5											
13	Музыка	17											
14	ИЗО	14											
15	Физическая культура	33											
16	Трудовое обучение	41											
17	ОБЖ	2											

Данные, приведенные в таблице № 13 показывают, что общая потребность в педагогических работниках составляет _____ человек и это при максимальной загрузке учителей начальных классов, русского языка и литературы, математики, иностранных языков.

Однако не проблема вакансий является сегодня приоритетной для УО, а проблема качества педагогического и управленческого персонала.

Сравнение данных _____ учебных годов позволяет обсуждать следующие тенденции:

- обновление содержания образования предъявило новые, более высокие требования к профессионально-педагогической компетентности педагогических работников всех учительских специальностей (особенно трудно было учителям общественно-политических и исторических дисциплин);

- преобразования в социально-экономической и политической ситуации изменили социально-профессиональный статус педагогических и руководящих работников;

- появление новых типов образовательных учреждений и значительные изменения в традиционных учреждениях обусловили новые требования к профессионально-педагогической (управленческой) квалификации педагогических (руководящих) работников.

Эти тенденции обуславливают приоритеты органа управления образованием в области работы с педагогическим и управленческим персоналом.

Управление качеством педагогического персонала.

Сложившаяся ситуация требует управления качеством педагогического и управленческого персонала.

УО предполагает развернуть управленческие действия в двух направлениях:

I. Организация условий для непрерывного повышения профессионально-педагогической (управленческой) компетентности персонала.

II. Организация условий для поддержания социально-профессионального статуса персонала и стабилизации кадровой ситуации мерами социальной защиты.

Из этого вытекает, что обеспечение образовательной системы высококвалифицированным педагогическим и управленческим персоналом может быть реализовано в следующих трех направлениях:

1) целевое направление будущих педагогических и руководящих работников в учреждения очного, заочного, вечернего базового педагогического образования;

2) направление уже действующих специалистов в образовательные организации дополнительного профессионально-педагогического образования (учреждения системы повышения квалификации) для получения новых специальностей, специализаций, и более высоких квалификационных категорий;

3) создание системы методической работы на уровне (*конкретного территориального образования*).

При этом приоритетом в функционировании УО (в рамках решения проблемы управления качеством педагогического и управленческого персонала) является создание эффективной

системы методической работы на уровне (*конкретного территориального образования*).

Приоритеты в организации и содержании методической работы могут следующими.

Содержание методической работы

Исходя из положений, сформулированных в разделе _____ «Приоритетных направлений...» [?, с. ??], основным направлением в методической работе является *отбор и создание дидактических комплексов*, обеспечивающих эффективное освоение содержания образования в соответствии с федеральным и областными базисными учебными планами. (см. разд. 4).

Организация методической работы

В соответствии с «Приоритетными направлениями...» [?, с. ??] методическая работа должна быть развернута в: а) *административно-педагогических формах* и б) *профессионально-образовательных* на уровне образовательных учреждений и образовательной системы (*конкретного территориального образования*), в целом.

Анализ состояния методической работы в показал, что далеко не весь арсенал форм включен в работу по отбору или созданию дидактических комплексов и организации их освоения педагогическими работниками (табл. № 14).

Таким образом, на основе анализа состояния методической работы, можно определить (аналитическая таблица № 14), какие формы методической работы необходимо развернуть. Сегодня приоритет должен быть отдан формам ориентированным:

- на активизацию самостоятельной профессионально-гностической деятельности педагогического работника, обеспечивающей его профессиональное самовыражение;

- на создание и (или) внедрение научно-методической продукции (учебные программы, учебные пособия, учебные материалы, разработки и т.п.) и организацию ее освоения педагогическими и руководящими работниками.

Управленческие действия в этих направлениях обеспечат *повышение качества обучения.*

Таблица № 14


Реализация форм организации методической работы в образовательной системе.


Формы	Внутри образовательного учреждения					Внутри образовательной системы					
Административно-педагогические Профессионально-образовательные (дидактические)	Индивидуальное профессионально-педагогическое самобразование	Методические объединения по учебно-дисциплинарной линии	Методические объединения по педагогической проблеме	Научно-методические кафедральные	Методические центры	Методические объединения по учебно-дисциплинарной линии	Методические объединения по учебной проблеме	Научно-методические кафедральные педагогические проблемы	Ассоциации по учебной дисциплине	Ассоциации педагогической проблемой	Методические центры
	3										

	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Про-	1. Практикумы											
дукти	2. Научно-практические семинары											
в-ные	3. Педагогические мастер-ские											
	4. Семинары-практикумы											
	5. Тренинги											
2. Реп-родук-тивно-эврис-тичес	1. Педагогические чтения											
-кие	2. Научно-практические конференции.											

3. Эв-	1. Проблемные семинары											
ристи	2. Проблемно-											
-	проектные семина-											
чески	ры											
е	3. Организационно-											
	деятельностные иг-											
	ры											
4. Эв-	1. Фестивали педа-											
ристи	гогических идей.											
-												
ко-	2. Конкурсы про-											
про-	фессиональ-											
дукти	ного мастерства.											
в-												
ные	3. Конкурсы мето-											
	дических разработок											
5.	1. Научные конфе-											
Про-	ренции											
дукти	2. Теоретические											
в-	семинары											

ные	3. Научные стажировки											
	4. Участие во ВНИ-Ках, ВТК											
	5. Научные отпуска											

 - используются часто

 - используются редко

 - не используются (отсутствуют)

УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ОБРАЗОВАНИЯ И ОБУЧЕНИЯ

(примерный текст)

4.1 Состояние содержания образования и обучения.

Управленческая деятельность УО в условиях необходимости внедрения федерального и областного базисных учебных планов и при отсутствии их дидактического и методического обеспечения потребовали и (или) отбора нового содержания образования и обучения по образовательным областям. В образовательных учреждениях была развернута работа по дидактическому и методическому обеспечению федерального и регионального учебных планов,

Возникшее в конце _____-х -начале _____-х годов противоречие между существующей единообразными организацией и содержанием образования и демократическими процессами, происходящими в обществе инициировало поиск новых способов организации обучения и воспитания, обусловили необходимость обновления содержания образования и обучения.

Цель обновления и реорганизации - создание условий для формирования и развития личности, готовой к универсальной деятельности, ее адаптации к современной социально-экономической ситуации.

Реализация названной цели определила деятельность УО в реформировании образовательной системы в следующих направлениях:

- предоставление возможности каждому обучающемуся возможности выбора видов и форм обучения;
- отбор содержания образования в соответствии с видом

обучения;

- создание учебных программ, обеспечивающих освоение содержания образования и личностное развитие обучающихся (воспитанников);

- отбор личностно-ориентированных дидактических технологий,

Отсутствие в педагогических практиках достаточно вариативных способов организации обучения обусловило необходимость в концентрации научно-педагогических сил и практических работников на экспериментальных площадках (школы №№ _____; ДОО №№ _____).

Решая задачи развертывания экспериментальной работы и социально-педагогических инициатив УО преследует следующие цели:

- создание образовательных организаций, в которых обучающиеся могут наиболее качественно и полно удовлетворить свои образовательные интересы и потребности;

- создание учебных и образовательных программ, учебных материалов, ориентированных на развитие обучающихся;

- освоение и распространение дидактических технологий для обучающихся (*с низкой и высокой мотивацией*), низкими и высокими учебными возможностями;

- разработка инновационных форм методической работы с педагогическими работниками, обеспечивающими овладение современными интерактивными способами организации познавательной деятельности;

- реализация принципа дифференциации в образовании (расширенное, компенсирующее, коррекционное и т.д. обучение).

На основе изучения запросов обучающихся и родителей определены основные направления обновления содержания образования:

экономическое
художественно-эстетическое
общественно-политическое
технологическое
экологическое
психологическое.

Соответствующие этим направлениям учебные дисциплины легли в основу формирования школьного (вариативного) компонента учебных планов: в _____% школ введены учебные курсы по экономике; в _____% - учебные курсы по психологии и экологии; в _____% -

(табл. № 15).

Таблица № 15

Обновление содержания образования
и обучения по образовательным областям

№	Образовательные области	Новое содержание обучения	Новое содержание образования
1.	Математика (информатика)		
2.	Естественные дисциплины		
3.	Общественные дисциплины		
4.	Технология		
5.	Физическая культура		
6.	Языки и литература		
7.	Искусство		
	Дополнительное образование в школе		
	Психологическое обеспечение образования в школе		
	Способы познавательной деятельности		

Коррекционное образование		
---------------------------	--	--

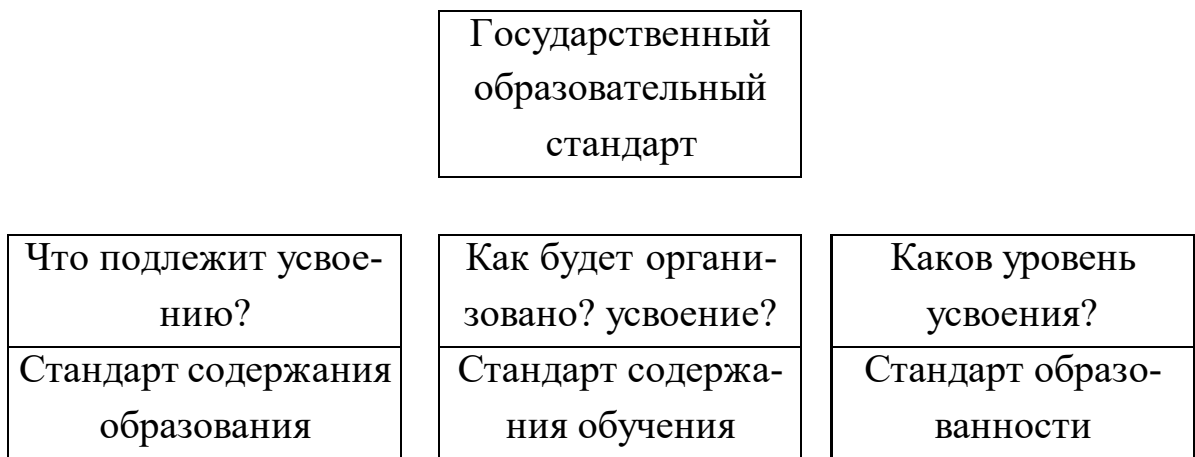
Имея в виду, что на органы управления в условиях стандартизации в образовании возложена ответственность за соблюдение государственных образовательных стандартов, и, исходя из понимания государственного образовательного стандарта, изложенного в программных материалах управления образования «_____»:

может быть представлено в виде структуры из трех частей:

- 1) что подлежит усвоению;
- 2) как будет организовано усвоение;
- 3) каким должен быть уровень усвоения (см. схему № 1)

Схема № 1

Составляющие государственного образовательного стандарта (ГОСа)



“

Опираясь на предложенное теоретическое основание УО определило в качестве своего приоритета - УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБУЧЕНИЯ.

4.2. Управление качеством обучения и механизм его реализации.

Исходя из “Приоритетных направлений ...” УО определи-

ло следующие направления своей деятельности:

Первое направление.

Обеспечение образовательных учреждений федеральными, областными и базисными учебными планами, учебными программами, учебными материалами и формализованными и неформализованными заданиями, позволяющими проверить (измерить, идентифицировать) уровень усвоения стандарта содержания образования. Поскольку федеральные, региональные (областные) и городские стандарты содержания образования будут предлагаться в нескольких вариантах (например, лицейское, гимназическое и т.п. образование), то задача органа управления состоит в реализации основополагающих принципов образования:

- гармонизации личности и среды;
- непрерывности образования;
- регионализации;
- релевантности;
- гуманизации;
- дифференциации;
- альтернативности.

Приоритетным принципом мы считаем принцип РЕЛЕВАНТНОСТИ, т.е. "...обеспечение соответствия содержания образования региональной специфике социально-политических, социально-культурных, демографических и прочих условий." (4, с. 20).

Второе направление.

Обеспечение педагогических работников различными вариантами дидактических комплексов, обеспечивающих эффективное усвоение всеми детьми стандартов содержания образо-

вания. Дидактические комплексы могут быть отобраны из предлагаемых федеральных, региональных (областных) или городских с учетом:

а) профессионально-педагогической компетентности педагогического персонала;

б) материально-технического оснащения районной образовательной системы, образовательной системы конкретного учреждения (оборудования общего и специального назначения прежде всего);

в) финансово-экономического обеспечения;

г) управленческой инфраструктуры, обеспечивающей целесообразное функционирование вводимого дидактического комплекса.

Дидактический комплекс представляет собой совокупность следующих составляющих:

1) учебная программа;

2) учебные материалы;

3) формализованные и неформализованные задания, позволяющие проверить усвоение стандартного объема учебно-образовательной информации;

4) описание способов организации усвоения (преподавания и учения) учебно-образовательной информации и способов познавательной деятельности, (а) форм организации обучения, б) совокупностей методов обучения, в) совокупностей приемов обучения, г) средств обучения);

5) набор методик, позволяющих идентифицировать степень выраженности отдельных параметров основных сфер личности.

Третье направление.

Обеспечение руководящих и педагогических работников

педагогическим, социологическим, психологическим инструментарием для систематического отслеживания влияния обучения на:

- уровень образованности;
- уровень социальной комфортности и социальной адаптированности;
- уровень психического развития и здоровья;
- уровень физического (физиологического) здоровья.

При этом приоритетами (в рамках решения проблем управления качеством образования и обучения) является *управление качеством обучения*, которое обеспечивается качеством дидактических комплексов. Механизмом для решения названной проблемы является *методическая работа*, продуктами которой становятся *формы, методы, приемы и средства обучения*. (см. разд. 3.3.)

СОДЕРЖАНИЕ ВОСПИТАНИЯ (СОЦИАЛИЗАЦИИ)

Состояние воспитательной работы

В соответствии с «Приоритетными направлениями ...»[4, с. 26-29] УО определило своей приоритетной задачей управление гражданским образованием и социализацией подрастающих поколений.

С целью реализации этой задачи УО определило необходимую совокупность образовательно-культурных и культурно-досуговых мероприятий, которые поддерживаются и развиваются в районе как ТРАДИЦИИ.

Под традициями мы понимаем систематически повторяющиеся мероприятия (со-бытия), которые поддерживаются большинством добровольно и участие в которых не требует принуждения извне.

ТРАДИЦИИ существуют на уровнях:

- формы и содержания;
- подготовки и исполнения;
- организации и проведения;
- муниципалитета, образовательной организации, класса (группы, команды, секции, кружка и т.п.);
- учреждения (организации) и семьи;
- населения, группы, каждого человека и т.д.

Таким образом, традиции - это своеобразные социально-ролевые модели и, осваивая эти модели, каждый обучающийся (воспитанник) осваивает социально-целесообразное поведение. Именно это обеспечивает его гражданское воспитание и социализацию.

В муниципальном образовании определена система повторяющихся мероприятий (со-бытий), в которых участвуют и дети и взрослые.

И вся воспитательная работа выстроена как циклограмма (система повторяющихся мероприятий (со-бытий)).

ЦИКЛОГРАММА¹⁶
районных традиционных мероприятий

№	Месяц	Наименование традиционного мероприятия
1	2	3
1	сентябрь	1. Районный праздник “День знаний”. 2. Праздник “День матери”. 3. Юбилей города “Челябинску - 260 лет”. 4. Прямой провод “Начало нового учебного года (организация и содержание учебно-воспитательного процесса).
2	октябрь	1. Всероссийский праздник ”День учителя”.
3	ноябрь	1. Районный конкурс чтецов. 2. Компьютерный фестиваль для учащихся начальных классов.
4	декабрь	1. Анализ уровня учебных достижений учащихся по русскому языку и математике в 5-х классах и начальных классах. 2. Районные и городские олимпиады по учебным дисциплинам. 3. Фестиваль искусств “Рождественские фантазии”. 4. Конкурс на лучшую новогоднюю поделку “Зимняя фантазия”.
5	январь	1. Смотр театральных коллективов “Театр и дети”. 2. Конкурс рисунков “Волшебный мир красок”.
6	февраль	1. Районный праздник “Одиссея Разума” 2. Конкурс самодеятельной песни.

¹⁶ Циклограмма заимствована из Программы развития Центрального района г. Челябинска.

7	март	<ol style="list-style-type: none"> 1. Компьютерный фестиваль учащихся 7-11 классов. 2. Олимпиады по иностранным языкам для учащихся начальных классов. 3. Смотр хоровых и хореографических коллективов, вокалистов, танцоров. 4. Районная выставка прикладного творчества. 5. Районный праздник детской книги.
8	апрель	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чествование победителей олимпиад и конкурсов “На интеллектуальном Олимпе”. 2. Ярмарка вакансий по трудоустройству выпускников школ. 3. Районная легкоатлетическая эстафета. 4. Мероприятия по определению готовности к школе будущих первоклассников. 5. Круглый стол с родителями детей-инвалидов и опекаемых “Первый раз - в первый класс”. 6. Мероприятия по отбору и работе с одаренными детьми. 7. Районный конкурс краеведов “Лучший знаток истории родного города”. 8. Фестиваль искусств. 9. Конкурс фотолюбителей “Мой город, мой район - Малая Родина”
9	май	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неделя Памяти, посвященная Дню Победы. 2. Военно-спортивные сборы. 3. Районный праздник для выпускников школ “Последний звонок”.
10	июнь	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мероприятия по государственной аттестации выпускников школ. 2. Праздник “День Защиты Детей”. 3. Торжественный прием в администрации “Чествование выпускников-медалистов”. 4. Вечера выпускников школ.

		5. Районный туристско-краеведческий слет.
11	июль	1. Смотр-конкурс на лучшую организацию летней оздоровительной кампании.
12	август	1. Смотр-конкурс готовности школ к новому учебному году (подготовка к “Дню Знаний”).

Аналогичным образом, выстраиваются циклограммы традиционных мероприятий (со-бытий) на уровне образовательных организаций.

Система циклично повторяющихся традиционных мероприятий (со-бытий) на различных уровнях позволяет решать задачи:

1) оказание помощи ребенку, (подростку, юноше) в его жизненном (мировоззренческом, нравственном, гражданском, бытовом, трудовом и т.д.) самоопределении;

2) вооружение растущего человека средствами социореализации

ЧЕРЕЗ ОВЛАДЕНИЕ РАЗЛИЧНЫМИ СОЦИАЛЬНО-ЗНАЧИМЫМИ РОЛЕВЫМИ МОДЕЛЯМИ ПОВЕДЕНИЯ.

.

Приоритеты в управлении социализацией (гражданским воспитанием).

Опираясь на основополагающие принципы развития муниципальной образовательной системы [?, с. ??], УО считает своим приоритетом *принцип гуманизации*, понимая его как «...обеспечение благоприятных условий освоения культурных ценностей; предполагающих создание оптимальных условий учебы, труда, быта, досуга и отдыха учащихся и педагогических работников; создание оптимальных социальных и материальных условий, в которых разворачивается нормальное биологическое и социальное созревание человека» [?, с. ??].

Проблема гуманизации воспитания (гражданского становления и социализации) может быть решена на основе *управления качеством следующих групп факторов*:

Первая группа. Факторы обеспечивающие гуманизацию учебы (учения):

- высокий уровень профессионально-педагогической компетентности работников;
- современная учебно-материальная база (помещения, оборудование, учебники, дидактические материалы, технические средства обучения и т.п.);
- снижение наполняемости классов (групп) и сменности в образовательных организациях;
- учет социально-демографических и других различий при формировании групп обучающихся (воспитанников);
- и другие.

Вторая группа. Факторы, обеспечивающие гуманизацию труда обучающихся (воспитанников):

- организация многообразных видов трудовой деятельности (общественно-полезной, производительной, прикладной, творческой и т.п.);
- высокий уровень обеспечения техники безопасности;
- многовариантный выбор привлекательных для обучающихся и воспитанников (с учетом возраста, интересов, склонностей, намерений, уровня притязаний) объектов труда;
- и другие.

Третья группа. Факторы, обеспечивающие гуманизацию быта:

- создание нормальных бытовых условий в образовательных организациях (столовые, комнаты личной гигиены, бытовая техника, эргономичная мебель, оптимальное рабочее (ученическое) место, спортивное оборудование и т.п.);

- создание нормального микроклимата в образовательной организации;
- высокий уровень материальной обеспеченности, создаваемой также и самим обучающимся (воспитанником);
- и другие.

Четвертая группа. Факторы, обеспечивающие гуманизацию досуга и отдыха:

- наличие в образовательной организации (в микрорайоне) миникинотеатра, театра, видеосалона, молодежного или детского кафе (бара) и т.п.;
- наличие культурно- и образовательно-досуговых учреждений, секций, кружков, клубов, читальных залов, библиотек, дискотек и т.п.;
- наличие «зеленых зон» отдыха (парков, садов, скверов, приусадебных и пришкольных участков);
- и другие.

Но поскольку многие из перечисленных факторов не могут быть подвергнуты быстрым и радикальным преобразованиям (это так называемые «негибкие факторы», связанные с объективными социально-экономическими условиями), то целесообразно сосредоточить усилия, даже в сегодняшней сложной ситуации, на управлении изменениями тех факторов, которые являются «гибкими» и зависят от возможностей образовательной системы.

Исходя из этого УО определяет в качестве приоритетных направлений своей деятельности:

- *культивирование положительных, социально-значимых традиций;*
- *координация воспитательных воздействий со всеми социальными, культурно- и образовательно-досуговыми учреждениями на территории муниципального образования (района и города).*

СОСТОЯНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОРОДСКОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Состояние и приоритеты материально-технического обеспечения.

Материально-техническое оснащение образовательной системы значительно отстает от современных требований к образовательному процессу и требует серьезного внимания со стороны администрации муниципальной администрации и управления образования. Так например:

- здания, в которых расположены образовательные учреждения не соответствуют в значительной их части современным требованиям (табл. 16, 17, 19);
- в образовательных учреждениях имеются нарушения санитарно-гигиенических норм (табл. 17, 18, 20, 21);
- недостаточна обеспеченность оборудованием общего и специального назначения (техническими средствами обучения, компьютерами, наглядными пособиями, лабораторным оборудованием для различных видов трудовой, бытовой, досуговой деятельности и т.д.) (табл. 18);
- сменность занятий в образовательных учреждениях увеличилась и число учащихся, обучающихся во II-ую смену (табл. 20, 21).

Таблица № 16

Ремонтно-строительные работы за период
1991-1995 гг.

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019
	Образовательные организации				
Капитальный ремонт					
Новое строительство					

Таблица № 17

**Здания образовательных учреждений
и годы ввода их в эксплуатацию**

Наименование образовательного учреждения	Год ввода в эксплуа- тацию	Годы планируемого ремонта	
		Капиталь- ный	Текущий

Следует отметить, что из _____зданий школьных образова-
тельных учреждений типовыми являются ____ и ____ - приспособленными: из _____зданий ДОО типовыми являются _____ и _____ - приспособленными.

Таблица № 18

**Состояние обеспеченности основным оборудованием
специального назначения в школах**

Тип учре- ждения	Наименование оборудования					
	Компьютер- ные классы	Спор- тивно- трена- жерные классы	Микро- компьютерная техника	Спорт- пло- щадки	Столо- вые	Спорт- залы
Начальные школы						
Средние школы						

Таблица № 19

**Сроки капитального и текущего ремонта
дошкольных учреждений**

Капитальный ремонт		Текущий ремонт	
№№ учреждений	Годы	№№ учрежде- ний	Годы

Таблица № 20

Сменность в учреждениях общего образования
по годам

Смены	Количество учащихся по годам				
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Первая					
Вторая					
Третья					

Таблица № 21

Наполняемость классов
по образовательным учреждениям

Классы	Количество классов	Количество учащихся	Средняя наполняемость
I - III			
V - IX			
X - XI			
Средняя наполняемость по району - _____			

В настоящее время возникает необходимость доведения целого ряда параметров образовательных учреждений, действующих на территории муниципального образования, до требуемого (в соответствии с существующими нормами) уровня.

Так, например, необходимо:

- довести освещенность в классных комнатах до требуемых норм;
- выполнить освещенность классных досок в соответствии с требованиями;
- оборудовать классы информатики в соответствии с требованиями (*указать нормативные документы*);
- приобрести и промаркировать учебную мебель в соответствии с ростовозрастными особенностями учащихся;
- приобрести и установить в каждом классе шкалу роста для учащихся и привести в соответствие маркировку учебной мебели;
- отремонтировать или установить в ряде учреждений за-

ново пожарную сигнализацию;

- демонтировать или сделать распахивающимися решетки на окнах;

- выполнить двери различных помещений в противопожарном варианте;

- демонтировать сгораемые перегородки.

Приоритеты финансово-экономической тактики.

№ п/п	Направление управленческих действий	Ожидаемые результаты
1		1. Возможность более точного прогнозирования потребности в ассигнованиях. 2. Эффективное использование выделяемых средств. 3. Повышение самостоятельности и ответственности образовательных учреждений в размещении средств.
2	Формирование целевых фондов при УО.	1. Обеспечение срочных работ по капитальному ремонту, ликвидации аварий и другое. 2. Обеспечение финансирования социально-педагогических инициатив с учетом приоритетов в развитии районной образовательной системы.
3		1. Создание условий для планомерного распределения средств между различными видами, способами и формами получения образования. 2. Обеспечение эффективного использования ресурсов, выделяемых для образования в государственной и негосударственной сфере.
4		1. Обеспечение возможностей УО контролировать денежный оборот образовательных учреждений. 2. Обеспечение стабилизации финансовой базы районной образовательной системы.

ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ...

Настоящая «Программа...» предусматривает участие муниципальной образовательной системы в ряде научно-прикладных программ и проектов, развернутых городским и областными органами управления образования.

1. «Разработка и внедрение ...»

Программой предусмотрена разработка регионального компонента содержания обучения и воспитания, а также инструментария мониторинга образованности и социализованности обучающихся (воспитанников).

2. «Творческая одаренность. Одаренные дети»

Программой предусмотрено создание организационно-управленческих, содержательных, научно-методических, финансовых, материально-технических условий для обучения и воспитания одаренных детей и молодежи.

3. «Здоровьесберегающее образование»

Программой предусмотрено создание инфраструктуры здоровьесберегающего непрерывного образования, позволяющего решать задачи профилактики и обеспечения здорового образа жизни не только детей и школьников, но и педагогов и родителей всего населения.

4. «Цифровизация образования»

Программой предусмотрено создание информационной сети в образовании, внедрение новых информационных технологий и технологий управления образовательными системами и процессами.

5. «Образовательный мониторинг и стандарты»

Программой предусмотрено определение теоретических оснований стандартизации и мониторинга, создание банка государственных и региональных (локальных) образовательных стандартов и обеспечение освоения всеми педагогическими работниками этих стандартов в рамках участия их в методической работе.

6. «Дети риска»

Программой предусмотрена разработка и реализация системы мер, направленных на профилактику и предупреждение девиантного поведения подростков и молодежи и разработка социальных проектов по реабилитации и социальной адаптации «детей риска».

Наряду с федеральными и региональными программами в «Программу...» включены муниципальные социально-образовательные проекты и научно-прикладные программы.

1. «Управление качеством обучения»

Программой предусмотрено создание системы методической работы, позволяющей управлять качеством обучения, разработка инструментария для дидактического мониторинга и алгоритмов оперативного и стратегического управления.

2. «Разработка и отбор содержания обучения»

Программой предусмотрены разработка и создание учебных материалов и средств обучения, описание форм, методов, приемов и средств обучения.

3. «Управление качеством воспитания»

Программой предусмотрено создание системы методической работы, позволяющей управлять качеством воспитания, разработка инструментария для мониторинга социализованности обучающихся и воспитанников.

Перечень социально-образовательных проектов и программ научно-прикладных исследований ежегодно пересматривается с учетом приоритетов.

В настоящее время в муниципальной образовательной системе развернуты следующие экспериментальные площадки и социально-педагогические инициативы (см. таблицу № 22).

Таблица № 22

Сеть инновационных площадок
и социально-педагогических инициатив

№ № п/п	Тематика экспериментальной работы, наименование социально-педагогической инициативы	Руководитель, исполнитель	Наименование образовательного учреждения	Сроки проведения эксперимента
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

Перечень нормативных документов и других источников, положенных в основу “программы...”

1. Закон Российской Федерации “Об образовании”. - М: МО РФ, 1992 - 43 с.

Научное издание

С.Г. Молчанов

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Монография

Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера»
г. Челябинск, ул. Свободы, 159

Подписано в печать 19.12.2019.
Уч.-изд. л. 3,7
Формат 60x90/16. Бумага типографская.
Тираж 500 экз. Заказ №522.

Опечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ
454080. г. Челябинск, пр. Ленина, 69