

Управление, нацеленное на конкретный результат, — эта установка принята сегодня практически каждой школой. Проблема в том, что далеко не все четко понимают, каким оно должно быть. Зарубежный опыт подсказывает, что самое главное в таком управлении — взаимодействие с общественностью и отчетность перед ней.

Управление, ориентированное на результат

■ И. Вальдман

Последние 10–15 лет в системах образования развитых стран происходит переход от управления, ориентированного на ресурсы и процесс, к управлению, ориентированному на результат. Высокий уровень ресурсного обеспечения далеко не всегда является причиной высоких образовательных результатов: они могут достигаться и за счет умелого использования ограниченных ресурсов. «Хорошая»

школа уже больше не определяется как школа с прекрасными ресурсами. Например, с достаточным количеством высококвалифицированных и хорошо оплачиваемых учителей, небольшими по количеству учеников классами, с разнообразными оборудованием и учебными материалами, с хорошо оснащенными библиотеками, доступом к Интернету и информационным технологиям. По-настоящему «хорошая»

школы определяется теперь по результатам (T.N. Postlethwaite. Monitoring educational achievement. UNESCO: International Institute for Educational Planning, 2004).

Планирование политических решений

Ориентация на результат требует умения определять ясные и измеряемые результаты и комплекс мер по их достижению. Но, не имея эффективной системы планирования и реализации проектов и программ, сделать это невозможно. А чтобы ее создать и работать по ней, нужно освоить следующие основные действия:

- привлечение широкого круга заинтересованных сторон;
- проведение строгого анализа на основе точных данных;
- определение четких исходных показателей, с опорой на которые будет проводиться мониторинг, а также оценка эффективности и влияния проекта;
- формирование логичной, технически обоснованной и практически осуществимой стратегии реформирования;
- выверка реформы на местной «политической экономии»;
- выдвижение ясных предположений и оценка рисков, связанных с применением стратегий;
- планирование развития человеческого потенциала и формирования устойчивости, позволяющее удовлетворить потребности, которые возникнут в процессе проведения реформы.

Источник: Набор инструментов для планирования в сфере образования. Институт Всемирного банка. По материалам курса обучения для стран региона Европы и Центральной Азии «Реформа политики образования: региональные решения глобальных задач». Киев, Украина, 24–28 марта 2008 г.

Подготовка кадров

Планирование и реализация политических решений требует надлежащего кадрового обеспечения. Во многих странах управленцы имеют подготовку в области образовательного менеджмента. Эта подготовка дается в институтах и университетах в рамках специализированных магистерских и докторских программ. За счет краткосрочных курсов повышения квалификации и традиционных программ переподготовки, которыми в развивающихся странах зачастую пытаются восполнять недостаток системной подготовки, можно обеспечить лишь получение формальных сертификатов, но не формирование навыков, необходимых для практической работы.

Распределение ответственности

Ясное распределение полномочий и ответственности между разными уровнями образования — от национального министерства до школы — становится еще одним важным элементом системы эффективного управления.

Вместе с тем многообразие субъектов принятия решений создает риск дублирования полномочий и отсутствия ответственных по конкретным вопросам, что вносит путаницу и снижает качество образовательных услуг.

Поэтому децентрализованная система управления требует четкого распределения ответственности и полномочий между всеми субъектами на разных уровнях образования: между учителями и администрацией школы, между школами и местными властями, между местными властями и региональными и муниципальными ведомствами.

Автономия и подотчетность

Самостоятельность школ и муниципалитетов реализуется на практике через предоставление широкой автономии, дающей право принимать решения по всем вопросам образовательной политики: наем преподавателей, определение целей и приоритетов развития, выбор методов обучения, планирование и распоряжение бюджетом. Все принимаемые решения должны быть ответственными, поэтому наряду с автономией используется принцип подотчетности. Подотчетность означает требование обязательной ответственности школ/органов управления образованием перед общественностью по результатам своей деятельности. Подотчетность обеспечивается через сочетание различных процедур внутренней и внешней оценки — от самооценки до национальной инспекции.

Автономия школы и подотчетность перед общественностью и местным сообществом — отличительная особенность системы управления в децентрализованном образовании. Как отмечают представители системы образования Великобритании, *качественное образование требует как профессиональной свободы, так и подотчетности перед общественностью* (Политика, основанная на знании: опыт Англии и Шотландии. — М.: Университетская книга, 2006).

Три необходимых условия успешной политики: опыт Швеции. Первое условие: те, кто отвечают за реализацию целей, должны понимать, в чем смысл осуществления каждой отдельно взятой цели; быть согласными с тем, что ее достижение желательным; обладать знаниями и компетентностью, которые для этого требуются. Если это условие не соблюдено, поставленные задачи так и останутся нерешенными.

Второе условие: специалисты в области образования, хорошо понимая смысл целей, должны быть подотчетны в их достижении. В связи с этим им необходимо иметь обширную базу знаний, уметь интерпретировать цели и формулировать их в конкретной форме, соответствующей потребностям и потенциалу учащихся.

Третье условие: обязательное четкое распределение ответственности между субъектами в рамках системы и школы, иными словами — между политиками и администраторами, учителями и директорами. Должна быть полная ясность, кто и за что отвечает.

Источник: *Расширение возможностей и развитие способностей молодежи. Новые задачи среднего образования.* — М.: Весь Мир, 2006.

Вовлечение заинтересованных сторон

Учет мнений заинтересованных в образовании сторон становится одним из центральных вопросов деятельности школ, местных властей и государственных ведомств. Наиболее важные решения и действия, лежащие в основе современной образовательной политики, все более базируются на широком общественном обсуждении и являются предметом договора различных социальных и общественных групп. Для такой ситуации имеется несколько причин:

- демократизация как общий политический процесс во многих странах мира — вовлечение населения в целом в политическую и практическую деятельность;
- передача и перераспределение властных полномочий — децентрализация управления, автономия на местном уровне;



- политика, ориентированная на учет нужд потребителя (как в бизнесе, так и в социальной сфере);
- публичность, открытость и диверсификация информационных потоков — многочисленные СМИ, доступность Интернета и т.д.

Обеспечение гарантий баланса интересов всех сторон; выработка процедур и механизмов согласования позиций; удовлетворение потребностей участников образования — вот, пожалуй, основные задачи, ради которых все заинтересованные группы включаются в диалог и выработку стратегии. Для решения этих задач нужны продуманные и последовательные действия.

На уровне школы к их числу можно отнести:

- привлечение родителей и социальных партнеров к управлению школой через создание органов общественного управления — попечительских советов, управляющего совета и т.д.;
- просвещение родителей и заинтересованной общественности относительно их прав и обязанностей как участников образовательного процесса и социальных партнеров;
- развитие договорных отношений.

Подписание договоров между директором школы и родителями (родительскими ассоциациями), регламентирующих права и обязанности каждой из сторон;

- удовлетворение нужд и запросов родителей через предоставление образовательных услуг. Создание системы мониторинга за качеством исполнения заказа на образовательные услуги на основе общественной оценки результатов образовательной деятельности;
- обеспечение общественной подотчетности через информирование. Проведение систематических встреч и различных мероприятий при непосредственном участии родителей, учащихся, партнеров школы. Публикация открытых докладов (или других информационных продуктов) о результатах деятельности школы; организация общественной оценки данных, опубликованных в открытом докладе;
- введение в процедуру аттестации школы критериев, учитывающих общественную оценку ее деятельности.

Управление школами в Уэльсе (Великобритания). Все школы, существующие за счет государства, имеют попечительские советы, которые обычно состоят из родителей, директора, учителей и попечителей, назначаемых местными органами управления образованием или органами церкви.

Школы могут также включить в попечительский совет до четырех попечителей-спонсоров из сферы бизнеса, от которых ожидается финансовая и управленческая поддержка.

Попечительские советы ответственны за школьную политику и решения, принимаемые школой по ее осуществлению. Они также разделяют ответственность за дисциплину в школе, за назначение или увольнение персонала.

Попечительские советы несут ответственность за выполнение рекомендаций инспекций; от них требуется доведение до сведения родителей отчетов инспекций и последующих действий в соответствии с рекомендациями инспекций.

Источник: Материалы проекта «Управление качеством образования на основе взаимосвязи внутренних и внешних оценок результатов и условий образовательной деятельности школы», Британский совет/Общественный институт развития школы, 2004.

Информирование в целях подотчетности

Одним из существенных элементов подотчетности в децентрализованных образовательных системах является прозрачность информации, которая должна быть легко доступна и понятна родителям, общественности и представителям различных заинтересованных групп. Школы обязаны систематически информировать государственные органы и общественность о достигнутых результатах и планируемых действиях. На практике содержание такой информации широко варьируется от простых отчетов по результатам тестирования до более всеобъемлющих отчетов, содержащих информацию о социально-экономических характеристиках учащихся, финансировании, квалификации учителей и разных измерениях академических достижений.

Информирование — это не просто инициатива наиболее активных школ, это часть общей политики на уровне страны или региона (штата). Как следствие, данные о результатах деятельности учебного заведения поступают из различных источников. Среди них:

- отчеты по итогам проведения самооценки;
- доклады национальных инспекций;
- публичные доклады, которые готовит школа или школьный совет;
- другие способы информирования потребителей услуг: Интернет, СМИ, очные встречи.

Система информирования о результатах деятельности школ на уровне штата (штат Калифорния, США). Государственные школы по всей Калифорнии с ноября 1988 года обязаны предоставлять сообществу информацию о себе в форме ежегодного школьного доклада SARC — School Accountability Report Cards. Этот доклад включает в себя разнообразные сведения, позволяющие оценивать и сравнивать школы по семи основным областям:

- демографические данные,
- безопасная среда и учебный климат в школе,
- академические успехи школьников,
- численность класса,
- информация об учителях и персонале,
- учебный план и обучение,
- финансы и расходы.

Доклады выпускаются в двух версиях: краткая (2–3 стр.) и полная (до 14 стр.)

- **Вальдман Игорь Александрович**, директор Центра международного сотрудничества по развитию образования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, Москва