

УДК 371.2:37.01

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ ПРОГНОЗА В ОПЕРЕЖАЮЩЕМ УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ

Султанова Т.А.*ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», Оренбург,
e-mail: sulttatyana@yandex.ru*

В статье рассмотрены потенциал и значение процесса построения прогноза в опережающем управлении школой. Описаны возможности опережающего управления в решении широкого спектра задач, связанных с формированием стратегического видения результатов обновления деятельности школы. Основой опережающего управления представлен процесс построения прогноза, который обеспечивает снижение ситуаций неопределенности в развитии образовательной организации и тем самым повышает эффективность принимаемых решений за счет формирования готовности к появлению внешних и внутренних факторов риска. На основе анализа современных исследований выделены базовые этапы построения прогноза развития школы, которые включают: формирование запроса; моделирование целевой ситуации; анализ текущей ситуации и выявление ресурсов и рисков достижения целевой ситуации; определение путей достижения целевой ситуации; оценку полученных альтернатив и выбор наилучшей из них. Представлена логика пилотажного исследования по апробации технологических этапов построения прогноза развития школы. Целевые ориентиры исследования были связаны с получением информации относительно возможности использования заявленных технологических этапов в практике работы школы. Описан пример построения прогноза по обновлению системы работы школы с молодыми специалистами и педагогами, нуждающимися в наставничестве.

Ключевые слова: школа, развитие школы, опережающее управление, прогноз, этапы построения прогноза

TECHNOLOGICAL STAGES OF BUILDING A FORECAST IN THE PROACTIVE SCHOOL MANAGEMENT

Sultanova T.A.*Orenburg State University, Orenburg, e-mail: sulttatyana@yandex.ru*

The article considers the potential and value of the process of building a forecast in the proactive school management. The possibilities of the proactive management in solving a wide range of tasks related to the formation of a strategic vision of the results of updating the school's activities are described. The basis of proactive management is the process of building a forecast, which ensures the reduction of situations of uncertainty in the development of an educational organization and thereby increases the efficiency of decisions made by forming readiness for the emergence of external and internal risk factors. Based on the analysis of modern research, the basic stages of building a school development forecast are identified, which include: the formation of a request; target situation modeling; analysis of the current situation and identification of resources and risks of achieving the target situation; determination of ways to achieve the target situation; evaluation of the obtained alternatives and selection of the best one. The logic of a pilot study on approbation of the technological stages of building a school development forecast is presented. The targets of the study were related to obtaining information on the possibility of using the declared technological stages in the school practice. An example of building a forecast for updating the system of school work with young professionals and teachers in need of mentoring is described.

Keywords: school, school development, proactive management, forecast, stages of building a forecast

Динамичное обновление современного общего образования определяет необходимость осуществления опережающего управления школой, учитывающего постоянные изменения внешней и внутренней среды, а также потребности субъектов образовательной деятельности. Теоретическое обоснование опережающего управления раскрывается в работах Т.И. Шамовой [1], О.В. Шкляровой [2], В.Е. Цибульниковой [3] и др. Его потенциал проявляется в возможности решения широкого спектра управленческих задач на основе прогностического обоснования стратегических факторов, закономерностей и тенденций, оказывающих влияние или способных повлиять в будущем на функционирование и развитие образовательной организации. Вместе с тем, позиционируя прогнозирование как основу опережающего управления, исследователи [3, 4] считают данную категорию одной из самых неразра-

ботанных в теории внутришкольного менеджмента. В связи с этим в спектре актуальных проблем образовательной практики особый интерес представляют обоснование и эмпирическое исследование процессов построения прогнозов в опережающем управлении школой.

Цель исследования – раскрыть особенности построения прогноза в опережающем управлении и представить результаты пилотажного исследования по апробации технологических этапов в практике работы школы.

Материалы и методы исследования

Категория «опережающее управление» определяется исследователями как:

- «управление обеспечением возможностей» [2, с. 54];
- «управление, позволяющее заранее предвидеть, прогнозировать наступление

некоторого события, возможность осуществить превентивные мероприятия и избежать негативного воздействия от предполагаемых факторов» [5, с. 48];

– «управление, при котором руководитель в процессе анализа индикаторов определяет, к чему может привести та или иная его тенденция, и, исходя из этого, принимает решение, которое опередит наступление неблагоприятной ситуации или наоборот предопределяет развитие, успех» [2, с. 53].

В своем исследовании мы ориентируемся на выводы Т.И. Шамовой о том, что «...опережающее управление преследует цель, опираясь на достигнутое, определять будущее и на этой основе готовить необходимые ресурсы, которые должны обеспечить дальнейшее развитие. Только при этом условии можно достичь устойчивого развития образовательной системы...» [1].

Опережающее управление обеспечивает своевременный сбор и анализ информации о показателях, характеризующих деятельность школы, внедрение внутриорганизационной системы оценивания качества образования, разработку индикативных показателей оценки качества образовательного процесса, прогнозирование направлений и скорости возможных изменений, возможных причин и последствий этих изменений.

Таким образом, опережающее управление характеризуется возможностью заранее предвидеть, прогнозировать наступление некоторого события и предполагает активную работу руководителя с будущим. А сам процесс построения прогнозов обеспечивает ситуацию так называемой ранней осведомленности как о потенциальных опасностях и рисках, так и о позитивных

тенденциях и факторах развития образовательной организации.

Следует заметить, что построение прогнозов развития школы позволяет придерживаться так называемой золотой середины между:

– внедрением собственных уникальных инноваций и введением новшеств, апробированных и зарекомендовавших себя в практике других школ;

– реализацией интуитивных перемен и четким следованием цепочке научно обоснованных технологических действий по обновлению жизнедеятельности школы;

– кардинальным обновлением деятельности школы и сохранением традиционных подходов к решению проблем образовательной практики.

Таким образом, прогнозирование обеспечивает построение уникальной траектории обновления деятельности школы согласно ее запросам и имеющимся ресурсам. Построение прогнозов позволяет установить взаимосвязь между принимаемым сегодня управленческим решением и образом будущего школы за счет оценки потенциального, целевого состояния объекта. Это минимизирует неблагоприятные события, снижает ситуации неопределенности в управлении образовательной организацией уже на этапах оперативного и стратегического планирования [4]. Также вследствие этого формируется готовность субъектов к появлению внешних и внутренних факторов риска, повышающая эффективность управленческих решений и воздействий.

Анализ современных исследований [6, 7, 8] позволил нам выделить пять базовых этапов построения прогнозов развития школы, представленных на рисунке.



Базовые этапы построения прогноза развития школы

Результаты исследования и их обсуждение

Опытно-поисковая работа предполагала проведение пилотажного исследования на базе образовательных организаций г. Оренбурга. В исследовании приняло участие 7 школ. Общее количество респондентов составило 72 человека.

Цель пилотажного исследования мы связывали с апробацией заявленных технологических этапов в практике работы школы, а также с получением данных для дальнейшей реализации полномасштабного исследовательского проекта. Основными задачами выступили: уточнение выявленных этапов построения прогноза развития школы; конкретизация содержания деятельности прогнозирующих субъектов на каждом этапе; определение оптимальной формы представления результатов прогнозирования на отдельных этапах и по завершении деятельности в целом.

В каждой образовательной организации была создана рабочая группа по прогнозированию развития школы. Поскольку школа характеризуется наличием вертикальной системы управления [9], мы посчитали возможным включить в коллективный субъект прогнозирования директора, заместителей по учебной и воспитательной работе, социального педагога, психолога, методиста, учителей и классных руководителей. На первом этапе исследования с каждой группой был проведен образовательный семинар, направленный на актуализацию интереса к прогностической деятельности профессионально-педагогической направленности; выявление уровня «деятельностной» ориентации прогнозирующих субъектов; организацию пробных прогностических практик. На втором этапе участникам исследования было предложено построить прогноз развития школы на основе выделенных этапов. В качестве методического обеспечения прогностической деятельности были предложены рекомендации по построению прогноза, включающие технологическую деятельность карту, памятку по использованию методов прогнозирования, матрицу SWOT-анализа; рефлексивную карту.

Представим логику и этапы прогнозирования на конкретном примере, разработанном в одной из школ.

Первый этап работы был связан с формированием запроса на построение прогноза.

В преддверии 2023 года, объявленного годом педагога и наставника согласно Указу Президента РФ от 27 июня 2022 г. № 401, разработчиками прогноза была зафикси-

рована необходимость совершенствования и развития деятельности школы по оказанию профессиональной помощи молодым, начинающим педагогам. Было принято решение об обновлении в школе системы работы с молодыми специалистами и педагогами, нуждающимися в наставничестве. Результатом данного этапа стали уточнение проблемного поля прогнозирования, горизонта построения самого прогноза, выявление его значимости для педагогических работников и образовательного учреждения в целом.

Второй этап работы был направлен на моделирование целевой ситуации.

Понимание целевой ситуации как совокупности целевых состояний, достижение которых обеспечит решение заявленной проблемы, позволило субъектам прогнозирования визуализировать ее в виде таблицы 1. Отправной точкой моделирования стало выявление целевой аудитории как потенциальных участников наставнической деятельности, их потребностей и запросов, целей работы с каждой выделенной категорией и ожидаемых результатов.

Третий этап построения прогноза был связан с анализом текущей ситуации и выявлением ресурсов и рисков достижения целевой ситуации.

В качестве ресурсов были определены следующие: наличие квалифицированного педагогического коллектива, стремление педагогов к самообразованию, их желание обмениваться профессиональным опытом, возможность привлечения наставников из партнерских организаций.

Вместе с тем на данном этапе были спрогнозированы возможные риски, связанные с организацией наставнической деятельности, и сформулированы возможные пути их минимизации (табл. 2).

Четвертый этап работы был направлен на определение путей достижения целевой ситуации. Были изучены: основные подходы к организации таких процессов, как «наставничество», «персонификация» и «персонализация», в педагогической деятельности; особенности персонифицированного сопровождения педагогических работников; формы, типы и техники наставничества в школе; организационные условия наставничества в учреждениях образования и т.д.

Особый акцент был сделан на альтернативных формах реализации наставничества: персональное, групповое, коллективно-индивидуальное, коллективно-групповое; прямое (открытое), опосредованное (скрытое); корпоративное, социально-психологическое, квалификационное, комплементарное; эпизодическое, периодическое, систематическое; формальное, неформальное.

Таблица 1

Целевая ситуация совершенствования наставнической деятельности в школе

Целевая аудитория	Потребности	Цель	Ожидаемые результаты
Молодые педагоги	Приобщение к стандартам, нормам, традициям, культуре, правилам общения, существующим в школе	Оказание профессиональной помощи молодым учителям и педагогам	Адаптация учителя в новом педагогическом коллективе
	Конкретизация профессиональных дефицитов, проблемных полей и возможных «точек роста» молодых специалистов		Улучшение показателей профессиональной эффективности молодого учителя
	Включение в планирование, организацию, контроль и оценку процесса и результатов профессионального роста		Снижение организационных проблем адаптации в профессиональной деятельности
Педагоги со стажем (потенциальные наставники)	Повышение квалификации в сфере наставничества	Формирование готовности педагогов к наставнической деятельности	Мастер-классы по организации наставнической деятельности
	Разработка программ наставничества		Методическое обеспечение взаимодействия наставника и наставляемого
	Диссеминация положительного опыта наставничества		Информационный ресурс лучших наставнических практик
Кураторы программы наставничества	Выявление потенциальных наставников	Создание организационно-педагогических условий функционирования системы наставничества	Информационная база наставников, включающая как сотрудников школы, так и представителей партнерских организаций
	Организация обучения наставников		Программы обучения
	Организация работы с наставляемым		План работы с наставляемыми
	Мониторинг эффективности реализации программы наставничества		Программа мониторингового исследования

Таблица 2

Риски и возможные пути их минимизации

Риски	Пути минимизации рисков
Бессистемная реализация наставничества	– разработка и утверждение Положения о наставничестве; – назначение куратора наставнической деятельности; – проведение пилотного исследования; – разработка и реализация программы мониторинга
Спад энтузиазма и интереса наставника и наставляемого	– непосредственное привлечение наставников и молодых педагогов к разработке программ; – стимулирование наставников и молодых педагогов; – использование интерактивных форм взаимодействия
Формализованное наставничество	– организация каналов обратной связи; – анализ объективных показателей деятельности молодых педагогов; – публичные отчеты наставников
Недостаточная квалификация наставников	– формирование информационных фондов методических материалов по наставнической деятельности; – использование формы «несколько наставников – один наставляемый»
Неготовность и сопротивление молодых педагогов к принятию помощи	– использование методов взаимообучения, коучинга, тьюторинга; – объяснительная работа с молодыми педагогами о целях, значимости и потенциале их взаимодействия с наставником

На пятом этапе была проведена оценка полученных альтернатив и принято решение о приоритетном использовании индивидуального (персонального) наставничества. Вместе с тем было предложено при необходимости ситуативно использовать групповое и коллективное наставничество (например, при реализации коллективных инновационных (исследовательских) проектов или при освоении группой учителей новых методик предметного обучения). В реальной практике любые из представленных выше форм могут быть интегрированы.

Таким образом, в результате работы был получен целевой прогноз, описывающий оптимальную целевую ситуацию по обновлению наставнической деятельности школы, альтернативные пути ее достижения и потенциальные риски. Целевой прогноз составил основу перспективной работы образовательной организации.

На заключительном этапе работы нами была организована дискуссия о значимости прогнозирования в развитии школы, по результатам которой были сделаны следующие выводы:

- абсолютное большинство участников исследования охарактеризовали процесс построения прогнозов как сложный, но захватывающий и интересный (100%);

- перспективы использования данной формы работы педагогические работники связали с возможностью формирования образа будущего и его последующей детализации (94,5%);

- в качестве приоритетных форм построения прогнозов участники исследования определили коллективную деятельность, позволяющую обмениваться знаниями и опытом, обсуждать альтернативные варианты решения проблем (77,8);

- по мнению педагогических работников, потенциал прогноза как результата коллективного мышления заключается в визуализации конкретных направлений развития образовательной системы (100%).

Заключение

Результаты теоретического анализа проблемы показали, что опережающее

управление позволяет обратить взгляд в будущее, определить направления грядущих изменений в деятельности школы, перспективы ее развития. Прогнозирование как основа опережающего управления обеспечивает выстраивание стратегии и тактики управления изменениями на вариативной основе. Эмпирическое исследование подтвердило, что технологические этапы построения прогноза могут быть использованы в деятельности школы, поскольку открывают перспективы формирования целевой ситуации как ориентира развития, ее дальнейшей детализации и разработки траекторий движения образовательных субъектов.

Список литературы

1. Шамова Т.И. Научиться опережающему управлению // Управление школой. 2009. № 5. URL: <https://upr.1sept.ru/article.php?ID=200900502> (дата обращения: 01.02.2023).
2. Шклярова О.А. Феномен опережения в развитии теории и практики управления образовательными системами // Наука. Управление. Образование. РФ. 2021. № 3. С. 50-56.
3. Цибульников В.Е. Прогнозирование как функция опережающего управления рисками профессионального здоровья педагога // Казанский педагогический журнал. 2016. № 4. С. 62–65.
4. Басов В.Н. Подготовка руководителей образовательных организаций к опережающему управлению // Научная школа Т.И. Шамовой: Методолого-теоретические и технологические ресурсы развития образовательных систем: материалы X Международной научно-практической конференции (г. Москва, 25 января 2018 г.). М.: 5 за знания, 2018. С. 434-438.
5. Демцура С.С., Рябчук П.Г., Гордеева Д.С. Проблемы и задачи опережающего управления в сфере реализации образовательных услуг // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. № 2. С. 47-51.
6. Давкуш Н.В. Технология комплексного прогнозирования образовательной ситуации // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 58-1. С. 82-85.
7. Ташкинов Ю.А. Технология прогнозирования образовательных результатов студентов строительного вуза средствами компьютерной педагогики // Интеграция образования. 2020. № 3. С. 483-500.
8. Шаповалов Н.С. Исследование научного прогнозирования в рамках образовательной деятельности // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2019. № 3. С. 114-119.
9. Назмутдинов В.Я., Яруллин И.Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. Казань: ТРИ «Школа», 2013. 360 с.