

**ЛЕБЕДЕВ О.Е.,**  
председатель Комитета по образованию Санкт-Петербурга, доктор педагогических наук, профессор

### **ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ**

Задачи управления образовательной системой могут быть рассмотрены как иерархическая система, включающая следующие виды управленческих задач: выбор целей образования, соответствующих потребностям общества, интересам личности и потенциалу образовательной системы; формирование образовательной системы, обеспечивающей возможность реализации целей образования; нормативно-правовое, ресурсное и социально-психологическое обеспечение процесса формирования образовательной системы; организация

управления, обеспечивающая решение перечисленных выше задач.

Задачи формирования образовательной системы можно разделить на задачи стабилизации, совершенствования и создания нового типа образовательной системы. Выбор задачи определяется характером целей образования и состоянием образовательной системы. В рамках любой из задач формирования образовательной системы можно условно выделить две группы задач: обеспечение функционирования системы и ее развитие.

Обеспечение функционирования предполагает решение задач организации сети образовательных учреждений и образовательного процесса на существующей ресурсной базе. Развитие системы предполагает создание новых образовательных учреждений нового типа, изменение в организации и содержании образовательного процесса. Соотношение задач функционирования и развития различно в условиях стабилизации, совершенствования и формирования нового типа образовательной системы.

В современных условиях происходит смена целей образования, что связано с принципиальными изменениями, происходящими в обществе. Задача стабилизации образовательной системы в основном решена (хотя продолжающийся в стране системный кризис делает эту стабилизацию довольно хрупкой). На первый план выходит задача создания нового типа образовательной системы, ее гуманизации и демократизации. В структуре данной задачи доминируют задачи инновационного характера.

Содержание задач управления развитием образовательной системы определяется противоречиями, возникающими в процессе развития системы образования. Данный процесс достаточно сложен по своей структуре, он включает в себя более частные процессы, которые могут проявляться в различных тенденциях, в том числе противоположных.

Анализ процесса развития петербургской школы как региональной образовательной системы позволяет выделить несколько "составляющих" этого процесса: формирование вариативной образовательной системы, целей образовательной деятельности, новых отношений между образовательными учреждениями и органами управления, новых отношений между педагогами (педагогическими коллективами) и другими участниками образовательного процесса (семьей, общественностью, вузами, научными учреждениями и т.д.).

В рамках каждой из "составляющих" можно выделить альтернативные тенденции развития. При этом нередки ситуации, когда противоположные тенденции проявляются в деятельности одних и тех же образовательных учреждений.

Для процесса перехода от унитарной к многовариантной образовательной системе характерны два подхода к реализации возможности выбора образовательных программ, которая возникает в связи с диверсификацией образовательных учреждений. Первый из них заключается в отборе детей, подготовленных к изучению программ, выбранных образовательным учреждением; второй - в выборе программ, соответствующих интересам развития детей.

В процессе формирования новых целей образования проявляются две позиции в отношении обязательности заданных результатов образовательной деятельности. Первая из них характеризуется ориентацией на ограниченные результаты, которые заключаются прежде всего в усвоении учащимися устано-

вленного объема знаний. При этом ответственность за достижение планируемых результатов возлагается исключительно на ученика. Другая позиция характеризуется ориентацией на личностные результаты. Усвоение отдельных компонентов знаний (понятий, законов, фактов и т.п.) в данном случае рассматривается лишь как условие достижения более значимых результатов - формирования способностей, психических процессов, направленности личности. Школа в этом случае гарантирует достижение учащимися определенного уровня образованности (при условии выполнения ими определенной учебной работы). При установлении образовательных стандартов первая позиция проявляется в том, что главное внимание уделяется определению инвариантного содержания учебного материала; для второй позиции характерен акцент на описание конечных результатов образовательной деятельности.

Процесс формирования новых отношений между образовательными учреждениями и органами управления характеризуется двумя противоположными тенденциями: стремлением к сохранению отношений "патронажа" и стремлением к автоматизации образовательных учреждений, усилению их независимости от органов управления. Ценностям демократического общества соответствует вторая тенденция, но при условии готовности школы принять на себя ответственность за результаты собственной деятельности.

Противоречивые тенденции существуют и в процессе формирования новых отношений между участниками образовательного процесса. Школа перестает выступать в отношениях с семьей в роли "старшего партнера", который от имени государства мог давать предписания семье по вопросам воспитания детей. Но при этом наблюдается стремление сохранить "закрытость" образовательной системы, не допустить вмешательства "посторонних" в дела образовательных учреждений. Такое стремление имеет определенные основания, ибо школа нередко становилась жертвой некомпетентного вмешательства, в том числе и в последние годы.

В то же время наблюдается и иная тенденция - превратить школу в "открытую систему", готовую к сотрудничеству и с семьей, и со всеми другими лицами и организациями, заинтересованными в решении проблем образования.

Анализ названных выше противоречий дает возможность определить конкретные задачи управления развитием образовательной системы и выбрать адекватные им методы решения.