

## МЕНЕДЖМЕНТ МОДЕРНИЗАЦИИ ШКОЛЬНОГО КУРРИКУЛУМА

*В статье представлены этапы и формы менеджмента модернизации школьного куррикулума, а также стратегии и формы его контроля и оценивания; отражены факторы внутреннего и внешнего характера, определяющие ход модернизации куррикулума*

Проектирование системы менеджмента куррикулума представляет собой одну из наиболее важных и актуальных проблем, средством решения которой выступают развитие и совершенствование компетенций в области повышения результативности процесса внедрения стратегии институциональной децентрализации и децентрализации куррикулума.

Разработка куррикулума и его оценивание отражают специфику менеджмента куррикулума. Проектирование куррикулума и руководство его реализацией представляют собой две взаимосвязанные системы деятельности в рамках двух куррикулярных процессов.

Результатом проектирования системы менеджмента куррикулума выступает на начальном этапе менеджмент проекта, в рамках которого представлены и задействованы:

- организация деятельности управления;
- координирование и мониторинг внедрения разработанного куррикулума (продукта проектирования куррикулума);
- постоянный контроль и оперативная корректировка внедрения куррикулярных проектов и программ;
- всестороннее оценивание продуктов куррикулума (результат, воздействие, процесс, проект).

Анализ теории и методологии исследования и разработки менеджмента образовательного куррикулума выявляет полисемантическую природу данного термина и обширную область исследования куррикулума как такового (Bunăiașu C.M., Cazacu A., Faure E., D' Hainaut L., Jînga I., Păun E., Vlăsceanu L. и др.).

В специальной литературе теоретические предпосылки исследования образовательного куррикулума представлены посредством систематизации, анализа, интерпретации понятия куррикулума, развития концептуальных положений теорий, моделей анализа, в

которых концептообразующим ядром выступает многосторонний подход к интерпретации понятий куррикулума.

Всесторонний характер и уровень исследований, целостность показателей в понимании куррикулума повышают роль многомерных моделей в укреплении эпистемологического статуса концепции образовательного куррикулума, а фундаментальное обоснование осуществленного исследования придает им праксиологическую ценность [1].

Понятие, отражающее многомерность подхода, эпистемологический статус и специфику концепции куррикулума, представлено в румынской педагогической литературе (Potolea D.) и включает в себя следующее: куррикулум по существу является проектом, представляющим собой план педагогической деятельности, который содержит:

- функциональную составляющую, которая указывает на конечную цель, направляет, организует и руководит процессом воспитания и обучения;
- структурную составляющую, которая указывает конечную цель, включает содержание, сроки процесса воспитания и обучения, стратегии воспитания, обучения, оценивания;
- продуктивную составляющую, которая отражает учебный план, программу – куррикулум, учебник и дополнительные продукты куррикулума (Potolea D., 2002).

Фактически, термин «куррикулум» в основном используется для обозначения существующего договора между обществом, государством и специалистами в области образования относительно курса обучения, который учащиеся должны пройти в определенный период своей жизни. Для большинства авторов и экспертов куррикулум определяет: зачем учиться; что учить; когда учиться; где учиться; как учиться и с кем учиться [9].

В результате исследований, проведенных в разных странах, было установлено, что менеджмент модернизации куррикулума представляет собой единство принципов, функций, стратегий, методологических и процессуальных систем, интегрированных в учебный процесс, приводящих к достижению целей различной степени сложности, реализации требований стандартов, они определяют участие органов власти различных уровней, обеспечивают формирование специальных компетенций и полномочий стратегического и тактического уровня образовательного менеджмента.

Эти компетенции и полномочия в сфере модернизации куррикулума интегрированы в систему управленческой деятельности и распределены по различным иерархическим уровням.

На уровне Министерства просвещения менеджмент куррикулума включает:

- куррикулярную политику на национальном уровне;
- общее проектирование куррикулума, учебных планов, программ, положений, методических пособий и др.;
- мониторинг и эффективность внедрения национального куррикулума;
- многостороннее оценивание куррикулярных политик и проектов на национальном уровне (результат, процесс, проект);
- мета-оценивание - оценивание модуля (направления), в котором проводилось исследование политик, куррикулумных процессов, продуктов деятельности;
- принятие решений об оптимизации куррикулярных политик с точки зрения реконструкции, адаптации, согласованности, оперативности.

На уровне местных органов власти менеджмент куррикулума предусматривает:

- мониторинг внедрения реформ куррикулума в сети образовательных учреждений;
- разработку и практическую реализацию политики развития куррикулума на местном уровне с учетом социокультурной и экономической специфики, а также перспективы развития и выхода на рынок труда выпускников;
- разработку и продвижение куррикулума профессионального развития, развития связей с общественностью.

На уровне учебного учреждения менеджмент куррикулума включает:

- управленческие действия администрации по разработке и реализации программ

развития куррикулума и человеческих ресурсов в рамках проекта институционального развития;

- управленческие действия дидактического персонала на уровне учебного класса (проектирование, принятие решений в рамках куррикулума, структура и организация дидактической деятельности, постоянный контроль и оперативная корректировка процесса реализации куррикулума).

Менеджмент куррикулума является эффективным в том случае, когда включает все этапы реализации куррикулума с момента его проектирования и предполагает наличие:

- миссии школы в плане куррикулума,
- анализа образовательных ресурсов и потребностей,
- положительного восприятия реформы куррикулума,
- целеполаганий развития куррикулума (стратегические целеполагания; куррикулярные целеполагания на учебный год; куррикулярные целеполагания на несколько лет обучения),
- списка факультативных дисциплин,
- списка куррикулумов, рассчитанных на отдельные категории детей,
- ресурсов, необходимых для поддержки куррикулума в школе,
- условий и обязанностей по осуществлению дисциплин, модулей куррикулума,
- оценивания (критерии, методы и инструменты).

Как уже было установлено, исследования в области менеджмента модернизации куррикулума осуществляются поэтапно:

1. Инициирование модернизации.
2. Осуществление модернизации.
3. Оценивание.

Этап инициирования модернизации (проектирование, расширение, планирование) относится ко всем процессам принятия решений, в результате которых устанавливается характер изменений, которые будут внесены в куррикулум. Это динамичный процесс политических и общественных переговоров, а также переговоров лиц, заинтересованных в модернизации куррикулума. Модернизация куррикулума предлагается изнутри (Министерство просвещения) или извне (средства массовой информации, политические партии, фонды, неправительственные организации, ассоциации родителей, местные органы власти и т. д.).

Инициирование модернизации куррикулума предполагает, в свою очередь, собствен-

ную субструктуру, отражающую отдельные проблемы менеджмента, а именно: проектирование модернизации, расширение (распространение) модернизации, планирование внедрения модернизации.

Процесс проектирования *куррикулума* включает: выявление намерений, изучение групп населения, обозначение путей и средств, определение типов оценивания [5]. Все это сопровождается обсуждениями, дискуссиями с заинтересованными участниками процесса модернизации. При определении намерений устанавливаются наиболее общие цели образования, предусматриваются возможности дальнейшего развития содержания *куррикулума*. Исследование школьного контингента отражает психологические и социальные характеристики учащихся, на которых рассчитан *куррикулум*. Определение путей предполагает выбор средств, ресурсов и ситуаций обучения. Определение методов оценивания включает в себя те аспекты изменений, которые будут оценены, а также факторы и критерии оценивания.

Расширение модернизации включает в себя комплекс мер по созданию эффективных механизмов поощрения инновационной деятельности, которые будут способствовать популяризации ожидаемых изменений и их положительному восприятию.

Поскольку модернизация *куррикулума* может быть осуществлена только в сотрудничестве с различными заинтересованными лицами, необходимо утвердить перечень позиций всех заинтересованных сторон (их отношение, точка зрения и т. д.), изложить в определенном порядке все сильные и слабые стороны, перспективы, а также потенциальные угрозы.

Общий стратегический план *распространения модернизации* *куррикулума* включает ряд положений:

- стратегии, основанные на убеждении, отражают структуру и способ представления сообщения о модернизации (в первую очередь, изменения продвигаются на уровне широкой общественности с учетом ряда взятых мнений),

- стратегии, направленные на «решение проблем» индивидуального пользователя, исходят из идеи, что человек имеет четко определенные потребности и инновации могут удовлетворить эти потребности;

- стратегии поведенческих изменений основаны на идее нахождения способов поощ-

рения индивидуального поведения, отвечающего желаемым изменениям, и способов наказания за поведение, препятствующее проведению изменений;

- стратегии, направленные на изменение организационной культуры, преследуют реконструкцию доминирующих идей внутри учреждения с учетом целей, традиции в том случае, когда считается, что существующий порядок препятствует изменению;

- стратегии, основанные на технологических инновациях (внесение изменений путем принятия технологических инноваций), требуют выполнения новых ролей или же лучшей координации усилий и повышения эффективности коммуникации между членами организации;

- стратегии, ориентированные на создание стимулирующей среды на основе согласованных действий, отражают моральную и финансовую поддержку изменений, исходящую от различных ассоциаций учителей, местных, национальных и правительственных организаций.

Большое значение имеет *внедрение модернизированного куррикулума*, поскольку это является конкретным воплощением на практике нового *куррикулума*. Внедрение *куррикулума* включает в себя:

- разработку стандартов изменений, конкретизированных в директивах, нормах, правилах и инструкциях для ответственных сторон (государственные учреждения, школьные инспекции и т.д.).

- распределение ресурсов: установление процедур для распределения средств, трудоустройство необходимого персонала в государственные учреждения, отвечающие за осуществление модернизации и т.д.

- контроль внедрения посредством мониторинга, аудита и оценивания [8].

Осуществление контроля над внедрением изменений *куррикулума* проводится местными школьными инспекциями, имеющими миссию мониторинга на уровне образовательных учреждений. Результаты будут положительными при осуществлении планирования процесса внедрения. План работы включает в себя процедуры процесса внедрения *куррикулума*, которые могут быть использованы для поддержки дидактического персонала в освоении им знаний, умений и навыков, необходимых для успешной реализации нового *куррикулума* по каждой области знаний. Этот план работы описывает про-

цессы и процедуры следующих основных мероприятий по реализации куррикулума: изучение передового опыта, а также анализ учебных материалов для обучения новому содержанию; выявление образцов, с помощью которых учителям демонстрируют способы обучения, преподавания, а также среду обучения, созданную для достижения новых образовательных целей; сравнение актуальной и желаемой системы преподавания, выявление различий (анализ дисфункции) и разработка плана для их исправления; организация рабочих групп в педагогических коллективах для продуктивного сотрудничества с целью поддержки усилий по реализации нового куррикулума, а также изучения способов устранения возможных недостатков; обеспечение непрерывного профессионального развития с целью овладения новыми стратегиями обучения, изучение новых учебных теоретических материалов и их практической демонстрации, осуществление обратной связи; проведение регулярного мониторинга и оценивания уровня внедрения нового куррикулума [8].

На уровне школы осуществление модернизации куррикулума включает в себя несколько видов управленческой деятельности:

1. Планирование внедрения нового куррикулума на уровне учебного учреждения (стратегическое планирование), на уровне подразделений (кафедра, методическое объединение, администрация и т.д.) и персонала (оперативное планирование) предполагает разработку годового плана развития школы, плана кафедры, методического объединения, календарное планирование дидактических кадров, планирование использования дидактических средств.

2. Организация работы школы по внедрению нового куррикулума (определение дидактической нагрузки, распределений дидактического персонала по классам, создание кафедр, методических объединений, постоянных или временных групп для решения различных проблем внедрения нового куррикулума, назначение классных руководителей, распределение учащихся по классам, составление расписания и графика использования лабораторий, мастерских, аудиторий, специализированных кабинетов, спортивных залов и площадок, организация информационной системы и ее подсистемы (Jinga I., 1999).

3. Координация действий по внедрению нового куррикулума (установление способов связи между всеми заинтересованными во

внедрении куррикулума сторонами, проведение заседаний и оперативное принятие решений и т. д.).

4. Обучение дидактического персонала осуществлению действий по внедрению модернизированного куррикулума.

5. Управление действиями по реализации нового куррикулума.

Для достижения планируемых результатов необходимы инструменты менеджмента модернизации на уровне школы, например, проект институционального развития школы, куррикулярное предложение и т.д.

Проект институционального развития школы отражает собственную политику изменений и политику институционального развития, способствует улучшению, то есть отражает намерение будущего действия, целью которого является улучшение структуры и функций школьной организации, имеет стратегический характер, поскольку отражает координацию долгосрочной деятельности (минимум 3 года) в условиях неопределенности и децентрализации (Păun E., 2001).

В рамках куррикулярного предложения уточняются профиль, специализация, тип образования, которое школа может предложить в плане личностного роста учащихся, преимущества посещения данного учебного учреждения.

Содержание куррикулярного предложения школы фиксируется в пределах следующих категорий: тип образования/обучения, которое предлагает школа; профиль, специальности, которые может предложить школа для подготовки учащихся; уточнение основных целей и задач; количество классов и лет обучения; темы, которые будут предложены для изучения в перспективе специальных целеполаганий; комплексы факультативных дисциплин; система внутреннего оценивания особенностей предложения школы; методология выбора (для родителей и учащихся); методология отбора учащихся, обладающих определенными навыками/способностями.

Следующий этап системы менеджмента куррикулума – оценивание результатов модернизации куррикулума. На этом этапе деятельность нацелена на получение объективной информации о направлениях модернизации куррикулума – важно, чтобы политика модернизации соответствовала конечным результатам образования.

В рамках оценивания куррикулума рассматриваются следующие аспекты:

– в какой мере существующий куррикулум способствует улучшению учебной деятельности учащихся с целью их поддержки при достижении образовательных целеполаганий;

– необходимость внедрения новых программ обучения в определенных предметных областях, которые привели бы к лучшему достижению конечных целей;

– создание областей, где учебное учреждение могло бы оказывать услуги по разработке/реализации/оцениванию нового куррикулума.

Таким образом, проведенные исследования отражают менеджмент как деятельность, включающую проектирование модернизации образовательного куррикулума.

### Л и т е р а т у р а

1. *Bunăiașu Cl. M.* Proiectarea și managementul curriculumului la nivelul organizației școlare. Rezumatul tezei de doctorat. București, 2008.
2. *Cazacu A.* Sociologia educației, București, Editura Hyperion XXI, 1992.
3. *Drumheller S. J.* Handbook of Curriculum design for individualized instruction, New Jersey, Englewood Cliffs, 1971.
4. *Faure E.* (coord) A învăța să fii, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1979.
5. *D' Hainaut L.* Programe de învățământ și educația permanentă, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1981.
6. *Jinga I.* Conducerea învățământului. Manual de management instituțional, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1993.
7. *Păun E.* Școala – abordare sociopedagogică Iași, Editura Polirom, 1999.
8. *Vlăsceanu L.* (coord.) Școala la răscruce - Schimbare și continuitate în curriculum-ul învățământului obligatoriu - Studiu de impact, vol. 1, Iași, Editura Polirom, 2002.
9. *Браславски С.* Куррикулум : Определение концепции куррикулума / UNESCO International Bureau of Education, 2003 [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/archive/AIDS/doc/Braslavski\\_curriculum\\_RU.pdf](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/archive/AIDS/doc/Braslavski_curriculum_RU.pdf)

