

**Министерство образования и науки Калужской области**  
**ГАОУ ДПО «Калужский государственный институт развития образования»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**по разработке программы развития образовательной организации**  
**(программы перехода в эффективный режим работы)**

В рамках регионального проекта  
поддержки школ с низкими результатами обучения и функционирующих в  
неблагоприятных социальных условиях

Составители:

М.В. Чеченкова,  
С.Н. Распопова,

директор ГАОУ ДПО «КГИРО»  
заместитель директора ГАОУ  
ДПО «КГИРО», к.п.н.

Калуга, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Общие положения	3
Структурная схема Программы развития школы	6
Сбор статистического материала для последующего анализа	8
Интерпретация данных, проблемный анализ исходного состояния школы	9
Формулировка целей и задач программы развития школы	14
Ожидаемый результата Программы развития образовательной организации	15
Разработка концепции будущего школы	16
Содержание основных мероприятий Программы	18
Ресурсное обеспечение и бюджет Программы развития	19
Критерии оценки проекта Программы развития и эффективности ее реализации	20
Вместо заключения	26
Список литературы	28
Приложения	31

## 1. Общие положения

Целью настоящих методических рекомендаций по разработке программы развития общеобразовательных организаций (далее – школы) является формирование единых подходов и согласование позиций министерства образования и науки Калужской области и коллективов школ в практике разработки программ развития в логике реализации государственной образовательной политики Российской Федерации в области образования, в т.ч. регионального проекта поддержки школ с низкими результатами обучения, а также школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Методические рекомендации разработаны для использования в процессе проектирования программ развития школ (программ перехода школ в эффективный режим работы, далее - Программа), проведения консультационной поддержки процесса разработки Программ и мониторинга их реализации; оценки и построения рейтинга приоритетных проектов развития школ; разработки ключевых показателей оценки эффективности реализации Программ и на их основе информирования заинтересованных сторон о ходе и результатах реализации Программ; для подготовки предложений по совершенствованию ведомственной статистической отчетности школ в части реализации Программ их развития (перехода в эффективный режим работы).

*Актуальность.* Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г. определяет стратегическую цель государственной политики в области образования как повышение доступности качественного образования в соответствии с требованиями инновационного развития экономики и современными потребностями общества. На ее достижение направлено проведение крупномасштабных мероприятий в области развития современных механизмов и технологий общего образования, в частности решение этой задачи предусмотрено через повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов. Эта позиция также нашла отражение в государственной программе Калужской области «Развитие образования в Калужской области», утвержденной Постановлением Правительства Калужской области от 20 декабря 2013 года № 713 (с изменениями от 31.08.2017). Среди приоритетов региональной политики в сфере реализации государственной программы - обновление содержания образования и повышение качества образования на разных уровнях.

В этих условиях особенно актуальным становится вопрос о развитии профессиональной компетентности управленческих и педагогических кадров, которые должны обеспечить создание условий для достижения современного качества общего образования в каждой общеобразовательной организации муниципалитета (района). В этой связи особую актуальность приобретает поиск путей поддержки и методического сопровождения школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в целях вывода таких организаций на уровень эффективной работы. Поэтому особенно важно в рамках реализации мер поддержки развивать у руководителей образовательных организаций умения решать практические задачи управления процессом достижения требуемых образовательных результатов на основе целенаправленных проектных решений, принимать эффективные управленческие решения по преодолению сложностей на пути достижения школой устойчивой положительной динамики учебных результатов на основе реализации программных действий. Одним из первых шагов на пути выхода школ из сложившейся кризисной ситуации является проектирование процесса иной жизнедеятельности школы, принявшей за основу программно-целевую идеологию совершенствования и развития. Конечным продуктом прогностической деятельности школы должна стать программа ее развития.

**Что такое программа развития школы? В чем специфика программы перехода школы в эффективный режим работы** в рамках регионального проекта помощи школам, работающим в сложных социальных контекстах и показывающим низкие образовательные результаты?

Программа развития школы является управленческим документом, который должен придать процессу изменений в деятельности образовательной организации целенаправленный характер устойчивого развития. В нашем случае устойчивость развития означает совпадение государственных векторов развития и направлений развития самого образовательного учреждения. Проектирование программы развития школы начинается с дифференциации образовательной программы и собственно программы развития. Содержание образовательной деятельности школы регулируется образовательной программой – документом, в котором определены цели, содержание, технологии, результаты изменений обучающихся в ходе образовательной деятельности. В свою очередь, Программа развития образовательной организации представляет собой документ, планирующий изменение инфраструктуры (технологии обучения и воспитания, организация методической службы, структура психолого-педагогического и медико-социального сопровождения учащихся, система управления качеством и т.д.) образовательной организации для оптимальной (более результативной, эффективной, улучшенной) реализации образовательной деятельности. Такое разделение позволяет не смешивать в содержании одного документа компоненты, относящиеся к разным сторонам образовательной деятельности школы.

*Потребность в программе развития* возникает тогда, когда перед образовательной организацией появляется проблема, решить которую невозможно в рамках текущей деятельности.

Обращаем ваше внимание на то, что следует различать Программу и план развития образовательной организации. Программа рассматривается как инструмент органа управления образовательной организации, необходимый для привлечения ресурсов для решения значимой проблемы. План представляет собой описание конкретных шагов, действий для реализации программы в конкретных условиях за определенный промежуток времени. План координирует деятельность различных субъектов, распределяя полученные ресурсы по мероприятиям, срокам и ответственным. В этом случае Программа включает в себя мотивирующий анализ значимой проблемы и исходного состояния школы, нормативное обеспечение концепции желаемого результата и содержит план действий всех субъектов, скоординированных для решения проблемы. Следовательно, план есть составная часть Программы развития.

Программа перехода школы в эффективный режим работы как программа развития, на наш взгляд, имеет *специфичную особенность*. И та, и другая программа являются стратегическим документом, представляющим целостную модель совместной деятельности педагогического коллектива школы и ориентированным на будущее. При этом Программа перехода в эффективный режим работы школы, предполагая ее перспективный переход в качественно новое состояние, имеет своей целью *развитие не за счёт притока внешних ресурсов (их объективно неоткуда взять), а за счёт развития внутреннего потенциала самой школы*. Другими словами, Программа развития (перехода в эффективный режим работы) школ с устойчиво низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях призвана запускать и сопровождать такие механизмы, которые обеспечивают требуемую результативность образовательного процесса вне зависимости от материально-технической оснащённости школы, специфики контингента обучающихся и социального статуса их семей, наполненности образовательной среды, особенностей социокультурного окружения и т.д. В такой ситуации ключевым условием достижения цели является растущий уровень квалификации педагогов, работающих с детьми, а также профессиональный рост членов управленческой команды школы.

Для создания Программы целесообразно выбрать от 2-х до 4-х основных приоритетов развития, индивидуальных для каждой школы. Эти приоритеты школа будет реализовывать в течение ближайших лет (трех-пяти). Конечный итог развития, независимо от того, какими оказались выбранные направления развития школы, - улучшение (рост, устойчивость положительной динамики) качества образовательного результата.

С управленческой точки зрения Программа является основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности образовательного учреждения. Процесс разработки Программы является, по сути, процессом принятия стратегического управленческого решения. В ходе процесса разработки Программы руководитель выявляет собственную позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, анализирует потенциал развития своей образовательной организации в новых условиях и берет на себя ответственность за новые цели развития и способы их достижения.

Анализ практики позволяет выделить три основных типа стратегии развития школ.

*Первый тип стратегии*, называемый стратегией локальных изменений, предусматривает параллельное улучшение, рационализацию, обновление деятельности каких-то отдельных участков жизнедеятельности школы. Эти изменения осуществляются независимо друг от друга по своим планам и предполагают достижение частных результатов, которые в совокупности позволят школе сделать шаг вперед. Примером этого может служить проведение одновременно нескольких экспериментов по освоению новых методик или программ преподавания отдельных предметов.

*Второй тип стратегии*, называемый в литературе стратегией модульных изменений, предполагает осуществление нескольких комплексных нововведений, которые, однако, не связываются между собой, хотя внутри модуля могут координироваться действия многих исполнителей. Эта стратегия имеет место, например, когда в начальной школе осваивается какая-то новая педагогическая система (Л.В. Занкова, Д.Б. Давыдова-В.В. Эльконина и пр.), в среднем звене реконструируется преподавание предметов естественно-научного цикла (но без связи с тем, что делается в начальной школе), а в старшем звене вводится преподавание основ экономики и углубленное изучение каких-то предметов также без связи с изменениями в предыдущих звеньях.

*Третий тип стратегии*, называемый стратегией системных изменений, предполагает системное преобразование школы, затрагивающее все компоненты деятельности (цели, содержание, организацию, технологию и пр.), все структуры, их участки, связи, звенья.

**Каковы этапы разработки программы развития школы** (программы перехода в эффективный режим работы) с устойчиво низкими результатами обучения и/или функционирующей в неблагоприятных социальных условиях и ее **структура**?

Планирование будущего школы представляет собой поиск ответов на четыре основных вопроса:

1. Что представляет собой сегодня школа, каковы ее сильные и слабые стороны?
2. Какой мы хотим видеть школу в будущем?
3. Какие возможности существуют для реализации цели и что нам мешает?
4. Какие действия и в какой последовательности мы должны совершить, чтобы достичь цели?

Программа по своему смыслу - это нормативная модель совместной деятельности группы или множества групп людей, определяющая:

- а) исходное состояние некоторой системы;

- б) образ желаемого будущего;
- в) состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему.

Поясним, какие проблемы решает разработчик на каждой из выделенных стадий.

*Анализ состояния школы* призван определить исходную базу для разработки путей ее развития. Он должен выделить сильные и слабые стороны школы и ответить на вопрос: что следует изменить, чтобы в будущем школа могла удовлетворять требованиям, которые к ней будут предъявляться.

*Разработка концепции будущего школы* - это построение образа того, какой должна будет стать школа в результате осуществления программы ее развития, т.е. призвана определить ее желаемое будущее. Развитие школы может осуществляться разными путями, отличающимися тем, какие усилия нужно тратить, чтобы двигаться по ним. Выявить основные из них и выбрать наименее трудоемкий путь - важная задача составителей программы. Ее решение осуществляется в процессе разработки стратегии, основных направлений и задач развития школы.

На *этапе планирования* определяются этапы перехода от настоящего к желаемому будущему и оценивается реалистичность разработанной ранее концепции развития школы. Поскольку переход к желаемому конечному результату - длительный процесс, то необходимо зафиксировать промежуточные состояния, через которые должна будет проходить Программа, т.е. определить цели и задачи этапов. Поскольку задачи этапов, следующих за первым, будут зависеть от тех конкретных результатов, которые будут достигнуты на предыдущих, то эти задачи необходимо корректировать в процессе реализации Программы.

Следующий шаг планирования - это конкретизация действий (проектирование собственно плана реализации Программы), которые нужно совершить для реализации целей этапов Программы и подготовки к осуществлению последующих этапов. Последний шаг планирования - выстраивание критериев оценки эффективности реализации Программы, оценка Программы как управленческого продукта и принятие решения о ее запуске.

### **СТРУКТУРНАЯ СХЕМА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ**

I. Титульный лист Программы (см. приложение 1)

II. Паспорт Программы.

*(данный раздел не может быть больше 2 страниц, постарайтесь максимально кратко описать основные идеи)*

Наименование Программы	
Основания разработки – обоснование актуальности и необходимости решения проблемы для школы	
Заказчики	
Основные разработчики	
Цели и задачи	
Ожидаемые конечные результаты реализации	
Перечень основных мероприятий	
Этапы и сроки реализации Программы	

Объемы и источники финансирования	
Ответственные лица, контакты	

### III. Содержание Программы

1. Основания разработки Программы
2. Анализ исходного состояния школы (включая анализ и прогноз влияний на школу внешней среды/микросоциума (SWOT-анализ)
3. Проблема, цели и задачи Программы
4. Концепция Программы развития
5. Ожидаемые результаты реализации Программы (карта приоритетов для программы улучшений)
6. Содержание основных мероприятий Программы (сценарий преодоления сложностей, положительного решения проблемы)
7. Сроки реализации Программы
8. Ресурсное обеспечение Программы (кадровое, финансовое, материально-техническое и др.)
9. Бюджет Программы
10. Критерии оценки эффективности реализации Программы
11. Порядок осуществления руководства выполнением Программы
12. Список литературы (источников)
13. Приложения:
  - перспективный план реализации Программы развития (по каждому из направлений, приоритетов);
  - и др.

Перейдем к характеристике структуры программы развития школы — тех ее разделов, которые могут вызвать сложности в процессе проектирования и «разночтения» в понимании.

Структура Программы предполагает, что ключевую позицию в ее содержании занимает *проблема*, затрудняющая развитие школы. На современном этапе преобразований развитие образовательной организации рассматривается как развитие эффективной, результативной, конкурентоспособной школы. Это означает, что основное противоречие в развитии образовательной организации находится между требованиями государственной политики в сфере образования к школе и ее возможностями этим требованиям соответствовать. В нашем случае - противоречие между требованиями государства к уровню качества образовательных результатов и наличествующими учебными результатами выпускников школы (по уровням общего образования), т.е. фактической невозможностью их достичь. Далее следует формулировка причин, порождающих несоответствие, и возможных сценариев их устранения.

Чтобы выявить причины недостаточности качества учебных результатов, следует оценить степень эффективности образовательной деятельности школы в контексте социально-педагогических изменений, выявить условия, снижающие эффективность и препятствующие развитию, и только после этого - подготовить возможные сценарии устранения причин. Эти сценарии будут опираться на т.н. *«точки роста»* - совокупность преимуществ, способных стать системообразующими элементами развития, внутренние структурные изменения образовательной организации, не проявившиеся пока в должной мере в образовательной деятельности.

Выявить причины, породившие проблему низкого учебного результата, невозможно без анализа и прогноза влияний на школу внешней среды, анализа образовательного заказа потребителей (государство, социум, учащиеся и их родители). Чтобы анализ состоялся, прежде всего, надо собрать необходимую информацию для

дальнейшей ее интерпретации в целях выявления проблемных зон, их причин и «точек роста».

## **СБОР СТАТИСТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА ДЛЯ ПОСЛЕДУЮЩЕГО АНАЛИЗА**

Для этого статистический материал необходимо аккумулировать по следующим примерным направлениям (в помощь предложены таблицы, см. приложение 2):

- для анализа исходного состояния школы, тенденций ее изменения

1. Целесообразно начать анализ с информационной справки о школе, в которой приводится:
  - численность учащихся;
  - число смен с указанием классов по сменам;
  - число классов по уровням образования или по параллелям;
  - количество учителей (общее и дифференцированное по образованию, квалификационным разрядам, почетным званиям, стажу работы, полу и другим характеристикам);
  - средний возраст учителей;
  - режим школы (например, пятидневка с шестым развивающим днем или без него, школа полного дня и др.);
  - состояние материально-технической базы (спортзалы и площадки, стадион, актовый зал (указать число мест), киноустановки, столовая (указать число мест), количество и оснащенность кабинетов, фонд библиотеки (число экземпляров справочной, художественной, научно-популярной, методической и учебной литературы), стоматологический, физиотерапевтический и другие кабинеты и т.д.);
2. особенности учебного плана школы;
3. характеристика внеурочной воспитательной работы (какие художественные, спортивные, музыкальные школы, студии и клубы, секции действуют на базе школы);
4. краткие сведения об истории, традициях, наследии школы, влияющих на качество результатов учебно-воспитательной деятельности;
5. характеристика контингента (по полу, социальному составу семей, национальности, здоровью, успешности в учебе и другим важным для освоения образовательных программ параметрам);
6. характеристика социума (если об этом нет отдельного раздела);
7. наличие (или отсутствие) систематических творческих контактов с учеными, научными центрами, кафедрами вузов, структурами повышения квалификации и др. партнерами;
8. краткие итоги учебно-воспитательной деятельности по уровням (в динамике за последние 3 года), параллелям, классам или циклам предметов и (если было исследовано), а также другие значимые, на ваш взгляд, данные для последующего анализа учебно-воспитательного процесса и его результатов;
9. характеристика наиболее сильных сторон и ярких достижений школы, т.е. того, что она умеет делать лучше других, чем она сильна (что в современной теории управления называют конкурентным преимуществом школы);
10. характеристика управляющей системы школы.

- для анализа и прогноза влияний на школу внешней среды

1. Характеристика социума, в т.ч. «портрет» образовательной сети и деятельности основных конкурентов (партнеров). Она включает в себя разделы:
  - население микрорайона;
  - окружение школы;
  - наличие культурно-просветительных, спортивных и т.п. учреждений;



- торговых точек и пр. - всего того, что необходимо учесть при подготовке программы развития.

2. Примерные вопросы, на которые следует ответить, характеризуя влияние внешней среды на школу:

- что входит в ближайшую среду школы и как влияет;
- что является источником социального заказа для школы (об этом подробнее поговорим позже); - какие факторы следует брать в расчет;
- как они могут меняться и что это нам дает, как влияет;
- каковы требования к результатам работы школы они предъявят завтра;
- какие из этих требований школа будет учитывать в первую очередь;
- как все это учесть при проектировании изменений, нововведений и т.п.

На этом первый этап сбора и классификации информации о деятельности образовательной организации завершается и можно переходить к этапу интерпретации полученной информации. Интерпретация означает качественный анализ полученной и классифицированной информации в соответствии с поставленной задачей – выявление причин, затрудняющих развитие школы, и возможных «точек роста» его развития.

## **ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ДАННЫХ, ПРОБЛЕМНЫЙ АНАЛИЗ ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ШКОЛЫ**

Анализ - первый шаг на пути определения целей развития и способов их достижения. В результате анализа должно стать ясно, что требуется изменить, чтобы школа в будущем могла лучше, чем в настоящем, выполнять свои функции.

Степень конкретности ответа на этот вопрос должна быть достаточной для перехода к поиску идей решения проблем. Если это условие не выполняется, то проблемы должны быть конкретизированы путем расчленения на составные части (подпроблемы). Эта процедура называется в методологии системного подхода «структурированием проблем». Разрабатывая программу развития, мы хотим ответить на вопрос “Что нужно изменить?”, а для этого необходимо выделить наиболее значимые проблемы, т.е. такие, решение которых даст максимальный положительный результат.

Исходя из этого, анализ ситуации в школе должен обеспечивать:

- 1) полноту выделения значимых проблем;
- 2) конкретность определения проблем (уровень структурированности проблем должен быть таким, чтобы можно было переходить к поиску идей их решения без дальнейшего расчленения проблемы на более мелкие части);
- 3) обоснованность оценок значимости выделенных проблем;
- 4) прогностичность анализа (ориентированность анализа не только на требования настоящего, но и прогнозируемого будущего).

К числу типичных недостатков анализа можно отнести:

- неконкретность, расплывчатость выделяемых проблем (проблемы определяются посредством абстрактных формулировок типа “неудовлетворительная...”, “недостаточная...”, “низкая...”, ничего не говорящих о степени неудовлетворенности или недостаточности);

- неопределенность источников проблем;
- неполноту выявления проблем;
- необоснованность приоритетности выделенных проблем;
- неопределенность структуры проблем (вместо структуры так называемое “проблемное месиво”), что допустимо только в начале работы, связанной с выделением и структуризацией проблем;
- ориентацию в определении проблем только на требования сегодняшнего дня без учета требований, идущих от будущего.

Всякая программа развития школы в конечном итоге ориентирована на решение одной общей проблемы - повышение качества образования. Но в таком абстрактном виде проблему решить нельзя, в каждом случае ее нужно конкретизировать и структурировать, т.е. представлять в виде совокупности связанных между собой частных проблем, решая которые можно получить решение общей проблемы. Задача анализа как раз и состоит в том, чтобы конкретизировать и структурировать общую проблему, обеспечивая тем самым возможность ее решения по частям. Рекомендуемая схема анализа предполагает движение “от конца к началу”, т.е. от выявления того, что не удовлетворяет в результатах работы школы, к недостаткам учебно-воспитательного процесса, порождающего недостатки в результатах, а затем к недостаткам в условиях, определяющих дефекты учебно-воспитательного процесса.

Реализация такой схемы предусматривает следующие направления анализа

- анализ результатов;
- анализ учебно-воспитательного процесса;
- анализ условий. Анализ результатов.

Одним из наиболее простых и вместе с тем наглядных способов анализа исходного состояния образовательной организации выступает SWOT-анализ потенциала развития общеобразовательной организации. Это метод оценки внутренних сильных и слабых сторон организации, открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей. SWOT – это аббревиатура слов:

- Strengths – сильные стороны,
- Weaknesses – слабые стороны,
- Opportunities – благоприятные возможности,
- Threats - угрозы.

Сильные и слабые стороны – это характеристики организации. Возможности и угрозы – характеристики внешней среды.

На основе анализа состояния школы мы рекомендуем провести упрощенную процедуру SWOT-анализа, чтобы структурировать выделенные проблемы и достижения. SWOT-анализ поможет выделить доступные для воздействия области школьных улучшений и построить программу перехода в эффективный режим работы. Аналитические данные заносятся в таблицу.

**Таблица 1**  
**Информационная основа для SWOT-анализа**

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала ОУ		Оценка перспектив развития ОУ в соответствии с изменениями внешнего окружения	
Сильная сторона (S)	Слабая сторона (W)	Благоприятные возможности (O)	Риски (T)

Качество SWOT-анализа напрямую зависит от объективности и использования разносторонней информации. Нельзя поручать его проведение одному человеку, потому что информация будет искажена его субъективным восприятием. Необходимо избегать пространных и двусмысленных формулировок. Чем конкретнее формулировка, тем понятнее будет влияние этого фактора на школу сейчас и в будущем, тем большую практическую ценность будут иметь результаты SWOT-анализа.

Управленческое соотнесение проблем и сильных сторон образовательной организации, возможностей и рисков развития внешней среды дает информационную основу для принятия вариативных решений о развитии организации. Стратегии или способы развития школы, выявленные на основе SWOT-анализа, выглядят следующим

образом:  $O + S =$  действие;  $O + W =$  реформирование;  $T + S =$  неопределенность;  $T + W =$  ликвидация.

Преобладание сильных сторон в деятельности образовательной организации в сочетании с ее поддержкой со стороны социума способствует интенсивному развитию учреждения, что ведет к улучшению качества образования. Наличие благоприятных возможностей для развития школы со стороны общества, которые не могут быть реализованы из-за внутренних слабостей образовательного учреждения, создает ситуацию необходимого реформирования школы в организацию, адекватную потребностям. Наличие сильных сторон в деятельности образовательной организации, которые не востребованы или вызывают неприятие со стороны окружающего социума, говорит о необходимости осторожного использования школой стратегии ограниченной опытно-экспериментальной деятельности по поиску вариантов развития, удовлетворяющих социум. Наконец, преобладание слабых сторон в деятельности образовательного учреждения и отсутствие востребованности в его работе со стороны внешнего мира ставят вопрос о ликвидации школы как организации.

Третий этап анализа - это формулировка вывода о наиболее оптимальном пути развития образовательной организации. Данный вывод еще не является управленческим решением и поэтому его оформление представляет собой прогнозный сценарий развития образовательной организации, который отвечает на вопрос: что будет со школой, если она пойдет по этому пути? При создании программы развития образовательной организации, необходимо использовать локальную аналитику, отражающую особенности текущего состояния школы, результаты реализации предыдущих программ развития, экспертные выводы по результатам контроля и проверок и заключения об эффективности работы школы в предшествующий период. Принимая в расчет необходимость учета экспертных заключений, следует отметить, что к их числу можно относить не только отзывы о работе школы органов управления образованием разных уровней (муниципалитета, района, региона), но и отзывы, которые получены от «местных» организаций партнеров, обучающихся и их родителей.

Оценивание деятельности образовательного учреждения на основе универсальных (межотраслевых) критериев и соответствующими специалистами представляется очень перспективным направлением развития образовательного менеджмента. В конечном итоге оценка последней группы является наиболее важной и компетентной, хотя и не лишенной субъективности, так как она представляет собой мнение о школе непосредственных потребителей образовательных услуг, для которых и ради которых школа и существует.

Анализ выявляет проблему, затрудняющую развитие образовательной организации, позволяет идентифицировать направления деятельности школы, требующие улучшения.

### ***Конкурентные преимущества образовательной организации***

Конкурентные преимущества образовательной организации - это набор существенных свойств, выгодно отличающих школу от других образовательных учреждений. Конкурентные преимущества - это такие позитивные характеристики общеобразовательной организации и/или «сильные стороны» ее работы, которые могут привлекать потенциального потребителя образовательных услуг и удерживать уже обучающихся школьников. Работа по определению конкурентных преимуществ может быть проведена и даже необходима именно в процессе разработки стратегических документов, к числу которых относится и программа развития. Конкурентные преимущества школы можно скомпоновать в несколько групп:

- территориальное положение;
- педагогические кадры;
- содержание образовательного процесса;

- технологии обучения и воспитания;
- здание школы, обустройство ее территории, материально-техническая, учебно-методическая база школы;
- внешние связи;
- имидж, открытость социуму, способность к трансформации;
- характер управления;
- возможность получения навыков начального профессионального образования.

Приведем возможные примеры и формулировки конкурентных преимуществ ОУ, основываясь на представленной выше классификации.

*Территориальное положение образовательной организации:* близость транспортных коммуникаций, облегчающих доступ к ней; размещение в центральной части города (района); размещение в замкнутом микрорайоне, удаленном от центра городского поселения, снижающее отток учащихся в другие школы и позволяющее систематически контактировать с родителями как с «соседями»; сельская местность, располагающая значительно большими возможностями для реализации модели экологического образования на основе непосредственного событийного переживания календаря природы, наблюдения за изменениями в живой природе и т.д.

*Педагогические кадры:* высокопрофессиональный педагогический коллектив; систематичность повышения квалификации педагогов; привлечение работников вузов, сузов к преподаванию учебных дисциплин, к организации тематических проб и практик; высокий уровень лояльности к переменам, способность к систематическому и результативному самообразованию и др.

*Содержание образовательного процесса:* содержание образования, обогащенное краеведческими модулями по многим предметам, позволяющее результативно формировать личностные качества; система поддержки обучающихся, имеющих учебные затруднения, в режиме функционирования школы полного дня; специализация на преподавании предметов, выбранных учащимися (родителями); широкое и успешное представление обучающихся на предметных олимпиадах и конкурсах; оригинальная система воспитательной работы городской школы по социально-педагогической адаптации сельских школьников; система воспитательной работы школы по социально-педагогической адаптации детей мигрантов и инофонов; широкий спектр вариативного дополнительного образования и др.

*Технологии, формы обучения:* разноуровневая адаптивная модель обучения; оригинальные формы организации учебных занятий; широкое применение информационно-компьютерных технологий обучения и дистанционных форм взаимодействия; работа в системе «школа-детский сад», «школа-профлицей», «школа-вуз» и др.

*Здание школы, материально-техническая база:* отремонтированное здание; современное учебное оборудование; достаточный и обновляемый образовательный контент; достаточность и обновляемость ресурсного фонда школьной библиотеки; сбалансированный режим работы и комфортные условия для учебы и отдыха обучающихся; возможности для решения задачи здоровьесбережения и др.

*Внешние связи:* наличие организаций-партнеров; широкое использование социально-культурного пространства для решения образовательных задач; система здоровьесбережения обучающихся на основе партнерства с организациями ведомств здравоохранения, культуры, спорта и др.

*Имидж, открытость социуму, способность к трансформации:* длительность работы на рынке образовательных услуг и наличие положительных отзывов потребителей о работе школы; широкие социальные партнерские связи; участие в программах и проектах различного уровня; наличие наград и отмеченных экспертами достижений; однородность социального состава семей; безопасность обучающихся и их защита от

негативного воздействия внешней среды; возможность быстрого внедрения инноваций и др.

*Характер управления:* демократический характер управления школой, делегирование полномочий функциональным руководителям, активизирующие творчество и ответственность педагогов; следование принципам государственно-общественного управления и др.

### ***Партнерство при реализации программы развития***

В настоящее время образовательные организации нацелены на проведение многоплановой работы по расширению образовательного пространства, которое рассматривается ими как залог динамичного и успешного развития. В окружающем школу пространстве существуют многочисленные организации и учреждения различных сфер и отраслей, совместная работа с которыми может обеспечить запланированный рост и развитие. В этой связи представляется чрезвычайно важным развивать взаимодействие образовательной организации с организациями-партнерами, поскольку оно является очень перспективным.

Окружающая школу среда является источником многообразных дополнительных ресурсов, которые могут быть использованы для совершенствования работы и повышения качества образования. Нахождение оптимального соотношения между собственными ресурсами и ресурсным потенциалом, получаемым в рамках партнерских отношений, является ключевой задачей руководства школы. При планировании и развитии партнерства следует учитывать цели организации-партнера, которые она планирует достичь в ходе совместной деятельности. Администрация школы должна понимать, что для поддержания партнерских отношений также будут необходимы ресурсы.

Правильность подбора организаций-партнеров определяется, прежде всего, исходя из специфики задач, необходимых для решения. При этом конечный результат должен достигаться путем минимальных затрат. Вместе с тем необходимо помнить о том, что внешняя среда является для школы также источником проблем и угроз, которые имманентно присущи ей. В процессе разработки программы развития организации на этапе управленческого анализа необходимо очень взвешенно подойти к определению возможных позитивных и негативных влияний среды, инициированных установленным партнерством.

### ***Вероятностный характер развития образовательной организации***

Развитие любой организации, в том числе и образовательной, носит вероятностный характер, постоянно рождаются, отмирают какие-то факторы, причины и т.п. Это придает особую специфику вероятностной природе процессов развития. Программа развития образовательной организации, являясь стратегическим долгосрочным документом, призвана оптимизировать воздействие на организацию всего комплекса факторов, легитимизировать вероятностный характер развития за счет конкретизации поставленных целей и задач на основе прогностической составляющей и создания образа ожидаемого состояния.

При составлении программы развития школы администрация и педагогический коллектив должны достичь взаимопонимания и притяжения основных предлагаемых линий развития не только между собой, в идеале - важно прийти к консенсусу со всеми заинтересованными сторонами и участниками образовательно-воспитательного процесса (обучающимися, их родителями, органами управления образованием, организациями-партнерами). Это может быть обеспечено с помощью многосторонней экспертизы как всей предлагаемой программы, так и отдельных ее составляющих. Организация экспертных процедур может быть проведена в традиционных формах анкетирования, интервью, бесед и круглых столов.

При оформлении окончательного варианта программы развития может быть закреплён только факт намерений школы о достижении в течение последующих 3-5 лет некоего нового состояния, которое представляется в форме желаемого и ожидаемого образа школы будущего.

Практика реализации программы неизбежно внесёт коррективы и в намерения, и в желаемую форму, и в сам образ; это есть реальность, где, как известно, даже самые благие намерения не приводят туда, куда они направлены. Образ и его практическое воплощение не будут идентичны, появятся новые, позитивные непрогнозируемые элементы.

Однако после утверждения программы и после начала ее реализации в ней могут происходить изменения – т.н. новообразования. Это обусловлено, прежде всего, вероятностным характером развития. Появление новообразований по ходу реализации программы развития является, несомненно, позитивным качеством. Все новообразования отражают изменения, произошедшие вследствие изменившихся внешних условий работы школы или ее отдельных звеньев. Иногда новообразования появляются как результат недооцененных при составлении программы «точек роста». С формальной точки зрения появляется потребность фиксировать эти новообразования по мере их появления и представлять заинтересованным (уполномоченным) сторонам. Исходя из представлений о причинно-следственной природе развития, новообразования являются не только следствием, но также могут служить причиной появления новых, ранее не прогнозируемых результатов. Эта сторона вероятностного характера развития наиболее полно проявляется именно в рамках среднесрочных стратегических программ в пятилетнем периоде.

Планируемый образ результата и практически полученный результат реализации Программы развития не совпадут полностью, *но главное - будет достигнуто новое состояние, путь к которому и можно охарактеризовать как развитие.*

## **ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Получив в процессе анализа объективную картину эффективности деятельности образовательной организации, выявив сильные и слабые стороны возможностей ее развития, ограничив пространство рисков и определив оптимальный способ развития, можно приступить к формулировке *цели*.

Цель программы развития - инструмент организации процесса развития образовательной организации, понятный исполнителям и являющийся гарантом устойчивого развития школы для внешних субъектов. Содержание целей должно быть четким и непосредственно относиться к проблемам, описанным в предыдущем разделе Программы. При формулировке цели рекомендуется использовать принципы, согласно которым цель должна быть:

- ясной и точной,
- соответствующей ожиданиям заказчиков программы развития образовательной организации;
- измеримой (верифицируемой, т.е. должна существовать возможность проверки достижения цели с помощью индикаторов);
- достижимой (потенциально достижимой и достижимой по срокам реализации программы развития и ее этапов);
- непротиворечивой как внутри себя, так и по отношению к стратегическим целям социальной системы.

Формулировка цели должна быть краткой и ясной и не должна содержать специальных терминов, затрудняющих ее понимание, выражений, которые допускают произвольное или неоднозначное толкование; указаний на иные цели, задачи, эффекты

или результаты, которые являются следствиями достижения самой цели Программы; описания путей, средств и методов достижения цели.

Правильно сформулированная система целей должна отражать набор актуальных потребностей и не должна зависеть от средств их достижения. Пути, средства и методы достижения целей раскрываются при формировании программы мероприятий и механизма управления программой.

*Задачи* формулируются либо как способы достижения цели, либо как этапы последовательного достижения цели. Задачи можно определить как измеримые промежуточные результаты деятельности по достижению цели. Задачи описывают, каким образом можно добиться цели, и имеют четыре главные составляющие:

- наименование действий, сосредоточенное на процессе осуществления ( в форме инфинитива: начать, увеличить, обеспечить...);
- формулировка предполагаемого конкретного результата (чаще всего – в количественных единицах, обычно в процентах или числах (повысить в два раза, увеличить на 25%);
- определенный срок достижения намеченного результата, основанный на календарных числах или мероприятиях (выполнить к 31 марта, подготовить к собранию);
- расходы на выполнение задачи, включающие денежные, материальные и человеческие ресурсы. Таким образом, задача = действие + измеримый результат + установленный предельный срок + расходы. Итак, если цель в Программе формирует стремление, то задачи делают его измеримым и точно установленным.

## **ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Положив в основу результаты SWOT-анализа, сформулированные цель и задачи Программы, педагогическому коллективу рекомендуется определить ожидаемые результаты реализации Программы либо разработать общую карту возможных приоритетов, которые составят фундамент будущей концепции и самой Программы, и проранжировать их на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами.

*Выразить планируемые результаты образования* можно через качественные (описательные характеристики) и/или количественные показатели (количество, доля, процент) т. н. «улучшений» условий, процесса и, в конечном итоге, результата образовательной деятельности школы.

Ожидаемый результат можно отразить традиционно - в «модели» выпускника по уровням общего образования (выпускник начальной школы, 9 и 11 классов) как интегрирующем начале компетентностного подхода, т. е. через способы, виды действий выпускника и освоенные им знания и умения.

Напоминаем, что модель выпускника – теоретический образ, служащий основанием для проектирования образовательной политики учреждения, формирования определенных требований к уровню профессионализма педагогов, а также являющийся основным критерием эффективности образовательного процесса, благодаря которому можно соотнести сегодняшние результаты, полученные с ожиданиями.

Характеристики «модели» не должны быть множественны (не более 7-8) - в избыточности таится опасность хаотичности и неупорядоченности. Характеристика «модели» должна быть соотнесена с особенностями образовательного учреждения, и, как следствие, с его предназначением, «миссией». Кроме того, необходимо помнить, что «модель» выпускника не только конечный результат, но и условие объединения и координации усилий членов педагогического коллектива.

Следует напомнить, что при характеристике модели выпускника есть опасность увлечься новообразованиями познавательной сферы, но это отнюдь не единственный измеритель успеха индивидуального и коллективного. Кроме того, не только балльный,

отметочный эквивалент уместен при измерении достижимости цели, но и качественные характеристики, выражающиеся, например, в устойчивости положительного отношения к учёбе, к познавательной, трудовой, творческой, общественной деятельности и др.

«Модель» выпускника разрабатывается в соответствии с государственными стандартами общего образования, выбранным содержанием образования (реализуемой основной и дополнительными образовательными программами), спецификой и предназначением конкретной образовательной организации.

К примеру, в Программе развития школа в качестве ожидаемого результата фиксирует читательскую компетенцию учащегося как основу учебной самостоятельности. При этом школа поясняет, что причиной недостаточности учебных результатов являлось низкое качество читательских умений: оно проявлялось в неумении не только работать с художественными текстами на уроках литературы, но, прежде всего, с учебно-познавательными текстами параграфов практически по всем учебным дисциплинам основной школы, с текстовыми задачами по математике и т. п. Школа зафиксировала, какими показателями успешности должны быть закреплены навыки работы с текстом во 2, 4, 6, 8, 9 классах: умение активно слушать/читать, осуществлять поиск информации в тексте, переработку текста в другие знаково-символические системы, интерпретацию и оценку информации и др. А далее в концепции Программы - идеи о том, как в поисках результата должен измениться учебный план, внеурочная и коррекционная работа, технологии учителя на каждом уроке, независимо от предметной направленности, содержание текущего контроля и промежуточной аттестации и т.п.

Или: школа путем анализа выяснила, что истоки слабого учебного результата кроются изначально в психологической неготовности учащихся начальной школы к учебной деятельности из-за значительной массы детей, неохваченных в дошкольный период образовательной деятельностью в детском саду, индифферентной и иногда попустительской позицией родителей к вопросу школьной готовности будущего первоклассника, недостаточно наполненной культурными и образовательными событиями домашней среды в период вызревания ребенка в подростка и т. п. В этом случае проектирование модели выпускника будет опираться на ключевое искомое качество для предшколы — овладение универсальными предпосылками учебной деятельности, в начальной школе — принятие роли ученика, самоопределение относительно смыслов учения, овладение возрастосообразными универсальными учебными действиями под руководством учителя, в основной школе — овладение способами самостоятельной учебной работы, учебное и профессиональное самоопределение и др.

В ходе совместной деятельности членов педагогического коллектива по разработке «модели» выпускника школы рекомендуем воспользоваться следующими рекомендациями известных отечественных ученых М.М. Поташника и А.М. Моисеева:

1. Проектируемый образ выпускника полезно соотнести с государственным образовательным стандартом, предыдущими достижениями педагогического коллектива данного образовательного учреждения, результатами работы образовательных учреждений аналогичного типа и вида.

2. В образ выпускника необходимо включить качественные параметры развития личности воспитанника.

3. Основные параметры подготовленности выпускника следует излагать, исходя из приоритетности функций (миссии) конкретной образовательной организации, ее предназначения.

4. Образ выпускника — это программа-минимум, позволяющая членам педагогического коллектива сосредоточить свои усилия не только на формировании общих качеств, но и на поддержке и развитии уникальных черт личности ребенка.

5. Полезно проектировать образ выпускника с учетом мнений ближайших образовательных организаций, в которых выпускники продолжают свое образование. Это



будет способствовать укреплению преемственных связей в воспитании и развитии на разных ступенях обучения.

Необходимо помнить, что основу «модели» выпускника должна составить система отношений личности обучающегося к общечеловеческим ценностям.

## **РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ БУДУЩЕГО ШКОЛЫ**

Для начала поясним:

концепция - идеальная схема, целостная мысленная конструкция, система взглядов на что-либо, формируемая путем отбора и связывания большого числа отдельных концептов: элементарных идей, частичных представлений, наименьших «клеточек», «кирпичиков», или единиц смысла. Связующим элементом системы выступает ключевая идея, в основе которой лежит основополагающая ценность.

После того как разработчики Программы развития определили, ЧТО требуется изменить в деятельности школы, естественно, появляется вопрос, КАК это можно сделать, т.е. возникает задача поиска и оценки возможностей осуществления требуемых изменений. Это значит, что за краткой формулировкой цели Программы развития организации стоят

- ✓ проектный образ будущей школы,
- ✓ алгоритм образовательной деятельности по преодолению имеющейся проблемы,
- ✓ модель конечного результата,

представляющие элементы концепции развития.

Для каждой выявленной в ходе анализа актуального состояния школы проблемы необходимо разработать идеи (возможные способы, содержательные направления) ее решения, а из них выбрать наиболее эффективные и реалистичные (с точки зрения условий).

Проблема 1 – Идея 1.1., идея 1.2. ....

Проблема 2 – Идея 2.1., идея 2.2. ....

Выбор приоритетных идей для развития школы может быть основан как на «сильной» стороне в работе образовательной организации (конкурентном преимуществе), так и на проблеме(-ах), решение которой(-ых) в ходе реализации Программы повлияет на искомый результат- рост качества образовательных результатов.

Так, для решения проблемы низких образовательных результатов могут быть предложены следующие идеи:

- ✓ совершенствование системы оценивания и учёта результатов;
- ✓ актуализация партнерства с родителями;
- ✓ поддержка профессионального развития учителей;
- ✓ улучшение/обогащение школьной среды (материально-техническое состояние здания, школьного двора; учебно-методическая база и т.п. );
- ✓ улучшение психологического климата в школе;
- ✓ использование системы дистанционного консультирования в целях индивидуальной поддержки учеников;
- ✓ развитие традиционного туристского движения в школе как фактора личностного роста и т.д.

Мы обычно имеем несколько идей по решению проблем - они образуют концепцию. Концепция должна содержать пояснение, из каких оснований, ценностей мы исходили при ее разработке (например, опора на научные концепции, результативный опыт школ, имеющий положительную экспертную оценку, и др.). Необходимо сделать ссылки на источники).

Обобщим структуру действий по формированию концепции школы в виде следующего алгоритма шагов.

Шаг 1. Поиск и оценка идей, реализация которых позволит решить выявленные при анализе проблемы, формирование “месива идей”.

Шаг 2. Соотнесение идей с целями, задачами Программы развития, ценностно-целевыми установками системы и реальными условиями их воплощения.

Шаг 3. Выбор идей для концепции на основе учета уровня их технологической разработанности, возможностей, условий и других факторов, обеспечивающих реализацию цели школы.

Шаг 4. Формирование концепции новой школы (концепции управляемого объекта).

Шаг 5. Формирование концепции новой управляющей системы, соответствующей новому объекту.

По своей сути, концепция – желаемый образ (образ желаемого результата, образец) наиболее существенных сторон развития образовательной организации, отраженных в системе управления. Концепция представляет собой организующую стратегическую модель развития, сконцентрированную на важнейших содержательных направлениях деятельности по улучшению ситуации и включающую оптимальную структуру основных звеньев и технологий.

В этом случае в концепции должны просматриваться ориентиры всех компонентов деятельности: субъект, объект, средства, процесс, условия, результат, система, среда. Это значит, что в концепции предлагается единое понимание того:

- кто является субъектами реализации Программы развития школы или кто имеет право пользоваться Программой для организации своей деятельности;
- что или кто является объектом воздействия со стороны субъектов и каковы их особенности и тенденции развития;
- каково наличие и возможность использования различных средств или ресурсов субъектами в своей деятельности;
- какие технологии, методы, приемы могут использоваться в деятельности субъектов;
- каковы условия или принципы осуществления субъектами своей деятельности по развитию объекта;
- что является желаемым результатом (целью) деятельности субъектов и по каким критериям можно его оценить;
- как происходит координация и управление деятельностью различных субъектов по достижению общей цели;
- каковы последствия действий субъектов на социальное окружение.

Ядром концепции является профессионально обоснованные а) уникальная(-ые) идея(-и) развития образовательной организации и б) перечень путей ее (их) реализации (планируемые системные изменения).

На основе концепции чаще всего пишется ключевая версия Программы развития.

### **СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ -**

это перечень конкретных действий по реализации сценария изменений во имя достижения цели — роста образовательного результата. Описание способов решения стратегических задач может быть дано в подпрограммах (целевых программах) в «привязке» к поставленным задачам или к направлениям изменений.

Каждое направление (подпрограмма) должны содержать цель и задачи, развернутый и структурированный перечень мероприятий с указанием сроков исполнения (план-график мероприятий, «дорожная карта»), ответственных, ожидаемых результатов.

Если объем и сложность необходимых действий по решению заявленной в программе проблемы не велики, то этот раздел может строиться моноструктурно. Если решение проблемы не требует применения комплексных действий, осуществляемых различными субъектами, сложносогласованных или взаимообусловленных между собой, выполняемых в период до одного года, то данный раздел представляет собой единый перечень мероприятий. Мероприятия излагаются последовательно в логике реализации Программы, привязываются к одной из задач, имеют указание на лицо, ответственное за их исполнение.

## **РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И БЮДЖЕТ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

Назначение данного раздела состоит в том, чтобы обосновать достаточность ресурсного обеспечения для того, чтобы планируемые цели и задачи были достигнуты. Ресурсы — это обеспечивающая часть Программы, позволяющая соизмерить наличествующее с желаемым и фактически достижимым и оценить реалистичность Программы.

Некоторые виды ресурсов примерно одинаковы для всех учреждений образования. К ним относятся временные, дидактические (учебные пособия), информационные, научно-педагогические ресурсы (например, инициативы). Есть виды ресурсов, обеспеченность которыми разных образовательных организаций может существенно различаться. К ним относятся кадровые ресурсы, ресурсы социального партнёрства (в том числе сетевого взаимодействия), материальные, финансовые ресурсы. Обеспеченность этими ресурсами частично зависит от общей политики в сфере образования, частично - от места расположения школы, во многом - от самого учреждения, его способности привлекать необходимые ресурсы. Ресурсы во многом определяют видение школой своего назначения, миссии.

Что относится к ресурсам? Кроме материально-технических,

- учебно-методические ресурсы: адекватная наполненность образовательной среды, достаточные и систематические обновляемые библиотечные фонды; современные средства обучения, воспитания и развития в соответствии с видами детской деятельности и направлениями развития личности учащегося, достаточность образовательного контента в расчете на каждого обучающегося или на возрастную параллель, класс и др;

- педагогическая квалификация коллектива, выражающаяся в том числе в используемых технологиях взаимодействия с учащимися/воспитанниками, в особенностях организации продуктивной деятельности обучающихся/воспитанников, в потребности в самообразовании и умении самообразовываться и т. п.;

- система, иерархичная структура, характер управления школы;

- школьный уклад, «дух» школы, традиции, организационная культура школы;

- внешние (партнёрские) связи и т. п.;

В разделе также описываются и обосновываются основные средства, с помощью которых администрация и педагогический коллектив реализуют назначение своей образовательной организации.

К необходимым условиям реализации Программы развития образовательной организации следует отнести наличие финансовых ресурсов.

Поэтому в данном разделе должны быть обоснованы доли различных источников финансирования в консолидированном бюджете школы и возможное планирование действий по привлечению средств из этих источников.

Если привлечение дополнительных ресурсов не предусмотрено, то важно рациональное использование имеющихся. В этом случае фиксированный объем средств станет стимулом оптимизации структуры образовательной деятельности (наполняемость классов, количество обучающихся на одного педагога и т.д.) и эффективного расходования имеющихся ресурсов (выделение приоритетов, концентрация ресурсов и т.д.).

Кроме того, требуется пояснение планирования расходов бюджетных средств по направлениям финансирования.

**Бюджет Программы (примерный), вариант 1**

ДОХОДЫ	Всего	2018	В т.ч. грант	2018	2019	20...
Местный бюджет						
Внебюджетные источники						
Субсидия (грант)						
<b>ИТОГО доходов</b>						
<b>РАСХОДЫ (пример)</b>						
<i>Разработка и приобретение комплексных программ по учебным предметам</i>						
<i>Повышение квалификации, переподготовка педагогов</i>						
<i>Материальное стимулирование работников-участников Программы</i>						
<i>Приобретение учебного оборудования и расходных материалов</i>						
<i>Пополнение библиотечного фонда</i>						
<i>Консультационные услуги</i>						
<b>ИТОГО расходов</b>						

**Финансовый план реализации Программы развития школы, вариант 2**

2018 год			
Направление финансирования	Предмет финансирования	Сумма финансирования	Источники финансирования
2019 год			

Комментарий к финансовому плану, в котором необходимо обосновать выбор предметов финансирования для развития школы в рамках Программы развития, подтвердить объективность сумм и возможные доступные источники финансирования. В динамике реализации Программы развития школы по годам объяснить необходимость периодов концентрации ресурсов для системных изменений в школе.

**КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРОЕКТА ПРОГРАММЫ И ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

Можно ли выделить общепринятые критерии качества Программы развития образовательной организации? Программа развития должна объединять коллектив организации и организаций-партнеров в решении актуальных задач; обеспечивать поступательное развитие организации; выступать стимулом к инновациям; способствовать развитию социального партнерства. При этом Программа должна быть конкретна, реалистична, управляема, в ней четко должны быть определены сроки реализации каждой задачи и способ оценки результативности, определены ресурсы.

При разработке диагностического инструментария рекомендуется исходить из того, что эффективность - это действенность, результативность в реализации целей процесса самоизменений.

Она определяется как «отношение достигнутого результата (по тому или иному критерию) к максимально достижимому или заранее запланированному результату».

Мерилом эффективности Программы развития являются критерии и соответствующие им показатели, которые в наибольшей степени отражают специфику школы, особенности ее сильных и слабых сторон, проблем и ресурсов, организации ее образовательного процесса, разработанную «модель» выпускников. При этом рекомендуется не использовать большое количество критериев и показателей, а ориентироваться на необходимость и достаточность.

В соответствии с избранными критериями и показателями подбираются или создаются диагностические методики (приемы, способы, средства), позволяющие получить достоверную информацию о достижении запланированных результатов образовательного процесса. в.

На уровне каждой конкретной школы разрабатывается своя система критериев и показателей, которая даст возможность оценить, насколько эффективно реализуется Программа развития.

По мысли А.М Моисеева, Наличие определенных недостатков в понимании сути и назначения Программ развития делает актуальным напоминание о тех важнейших ее свойствах, «выходных характеристиках» как документа, которые в ходе разработки выступают и как критерии самооценки, внутренней экспертизы. Для удобства пользователей приведем эти свойства вместе со способами их обеспечения в матричной форме (*таблица*).

*Таблица*

#### **Требования к программе развития ОО и пути их обеспечения**

<b>№п/п</b>	<b>ТРЕБОВАНИЯ к программе</b>	<b>ОБЕСПЕЧЕНИЕ</b>
1	Актуальность Программы, нацеленность на решение ключевых проблем данного ОУ	Специальным проблемно-ориентированным анализом состояния дел
2	Прогностичность Программы, ориентация на удовлетворение социального заказа	Осуществлением прогнозирования изменений внешней среды, социального заказа, внутреннего потенциала сообщества ОУ, последствий планируемых нововведений
3	Напряженность Программы, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов	Оптимизационным мышлением авторов Программы с его нацеленностью на выбор наиболее рационального и экономичного из имеющихся вариантов
4	Реалистичность и реализуемость Программы, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе возникающих в процессе выполнения Программы) возможностей	Обязательным просчетом всех возможностей, включая финансовые ресурсы, нацеленностью на реализацию Программы, а не на использование ее в качестве декларации или формального документа, который «требует начальство
5	Полнота и системность Программы, отражение в ней системного характера ОУ, охват всех подсистем и связей между ними и с внешней средой	Системностью мышления авторов Программы, опорой на системные представления о ОУ
6	Стратегичность Программы, движение от общего и концептуального - к конкретике и детализации	Отказом от преждевременной детализации программных решений, выработкой стратегий обновления ОУ

7	Контролируемость Программы	Максимально возможной точностью и операциональностью целей, задач, рубежей, ориентиров
8	Чувствительность к сбоям, гибкость Программы	Введением в Программу промежуточных контрольных точек для внесения в случае необходимости оперативных коррективов
9	Привлекательность Программы	Вовлеченностью в разработку Программы многих членов сообщества ОУ, привлекательностью, разумной амбициозностью целей Программы, ясностью намерений руководства и последствий реализации Программы для подчиненных, всего коллектива
10	Интегрирующая, консолидирующая направленность Программы (по отношению к сообществу ОУ)	Вовлеченностью членов сообществ в разработку Программы, принятием на себя части ответственности за выполнение Программы, интенсификацией общения и коммуникации в коллективе в ходе творческой работы над Программой, отказом от келейности в подготовке стр. документа
11	Индивидуальность Программы, ее соответствие специфике ОУ, его коллектива, авторский характер документа	Нацеленностью на решение специфических (а не глобальных) проблем ОУ при максимальном учете и отражении особенностей ОУ, отказом от практики написания Программ внешними специалистами без участия работников ОУ
12	Информативность Программы	Полнотой структуры Программы и содержательностью описания нововведений
13	Логичность построения, обзорность, понятность для читателя	Четкой логической структурой, наличием оглавления, связей, шрифтовых выделений, языковой культурой, корректностью терминологии
14	Культура оформления Программы	Вниманием к единству содержания и внешней формы Программы, использованием современных технических средств

Систематизация типичных ошибок, по А.М. Моисееву (А.М. Моисеев. Пишем программу развития. - <http://upr.1september.ru/article.php?ID=200902404>), поможет выстроить адекватный критериальный ряд для самооценки проекта Программы развития.

«Если использовать набор предложенных свойств для оценки имеющихся программ развития, придется констатировать, что очень многие из них пока не соблюдаются (со всеми вытекающими последствиями).

1. В данном документе по-прежнему редким исключением, чем общим правилом, остается четкое формулирование комплекса ключевых задач школы. Сплошь и рядом нарушается логика проблемного анализа. Его не доводят до проблем обеспечивающей деятельности и управления ОУ, что мешает их преобразованию, которое по логике вещей должно опережать изменения в образовательной системе учебного заведения. Снова приходится говорить о бесструктурности списков задач, о смешении проблем своей школы с внешними ограничениями, снять которые учебное заведение просто не в состоянии.

Для разработчиков научно-методического обеспечения и преподавателей системы повышения квалификации руководящих кадров отсюда следует важный урок – необходимо существенно глубже и интенсивнее осваивать практику проблемного анализа жизнедеятельности образовательного учреждения.

2. Программы не только не являются прогностичными, но нередко вообще опускают вопрос о том социальном заказе, на реализацию которого они нацелены.

3. Программы слабо соотносятся с реальным потенциалом школьного сообщества, что приводит либо к нереальности поставленных задач и ориентиров, либо к их недостаточной напряженности.

4. Многие программы не отражают управляемый объект – школу – как целостную организационную систему и строятся путем механического «сшивания» слабо связанных между собой фрагментов.

5. Медленно преодолевается коренной порок профессионального мышления – неспособность формулировать четкие, операциональные цели перед всеми участками деятельности школы и ее подразделениями.

6. Программы часто слабо характеризуют индивидуальность образовательного учреждения, не носят авторского характера. Создается впечатление, что многие из них написаны не работниками самой школы, а посторонними для нее специалистами.

7. Многие программы не выдерживают строгой критики по критерию полноты своего состава и структуры, что заставляет нас привести в статье тот вариант построения документа, который мы считаем наиболее рациональным (он несколько отличается от опубликованных ранее).

8. Программы, призванные быть основными стратегическими документами образовательного учреждения, в реальности зачастую не содержат описания собственно стратегий жизнедеятельности школы».

Мы сочли целесообразным предложить вам критерии внешней экспертизы Программ развития школ Ярославской области, разработанные ярославским институтом развития образования, которые могут стать отправной точкой для формулировки критериальной базы самооценки качества Программы развития в школе.

#### **Критерии для проведения внешней экспертной оценки Программы**

№	критерии	В полной мере 2 балла	частично 1 балл	нет 0 баллов
1	Образовательным учреждением проведен качественный самоанализ, школа соответствует характеристикам кластера школ, работающих в сложных социальных контекстах			
2	Программа перехода школы в эффективный режим работы конкретна, цели и задачи грамотно определены			
3	Приоритеты школьных улучшений, выбранные на основе самоанализа, актуальны и соответствуют цели перехода школы в эффективный режим работы			
4	План действий по реализации программы системен и реалистичен			
5	Ожидаемые результаты реализации Программы конкретны и измеряемы			
6	Школа обладает ресурсами, необходимыми для реализации Программы			
7	Прописан бюджет программы на период ее реализации и отдельно на первый год			

*Комментарии.* По окончании формирования проекта Программы развития образовательной организации целесообразно провести его самооценку. В основе предлагаемой методики самооценки лежит один из самых распространенных подходов к оценке эффективности социальных систем, в т.ч. управления – *индикативный*. Подход основан на сопоставлении реальных показателей имеющегося состояния системы, с целевыми индикаторами планируемого для нее уровня развития.

По каждому из направлений предложены три группы критериев для оценки содержания проекта программы развития ОУ: качество результатов процесса, качество процесса и качество ресурсного обеспечения. Оценке подлежат все индикаторы (характеристики), представленные в таблице, т.е. они являются инвариантной составляющей – обязательными для заполнения. Оценка ведется по 4-балльной шкале.:

- 0 баллов – выставляется при отсутствии в тексте программы развития ссылок или прямого указания на данное направление работы школы;
- 1 балл – выставляется, если направление работы представлено контекстуально или фрагментарно, т.е. в Программе развития имеется указание на необходимость достижения результата и запланированы некоторые действия, в целом можно отметить стремление образовательного учреждения в реализации указанного направления работы,
- 2 балла – выставляется, если направление работы представлено достаточно полно, т.е. в Программе развития школы имеется специальный проект (направление работы, подпрограмма, целевая программа или др.).

В рамках самооценки проекта Программы развития предлагается отметить в таблице значения индикаторов. Цифровые показатели индикаторов носят информативный характер и служат подтверждением проработанности соответствующего направления работы школы. Самооценку Программы развития школы по предложенным в методике критериям целесообразно проводить группой администраторов школы; если проект Программы разрабатывался творческой группой, желательно принять ее представителям участие в данной работе.

Однако самооценка проекта Программы — этап процесса проектирования Программы. В содержании же Программы должны быть отражены те критерии и их показатели, по которым можно судить о степени эффективности РЕАЛИЗАЦИИ Программы и ее составных частей, подпрограмм (если такие имеются).

В помощь для проектирования критериальной базы оценки эффективности реализации Программы предлагается шаблон, размещенный в нижеследующей таблице. Он требует от разработчика заполнения лакун, более детальной содержательной проработки показателей и указания конкретных плановых количественных и/или описательных значений в третьем столбце.

#### **Критерии оценки реализации Программы развития (примерный вариант)**

<b>№</b>	<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>	<b>Целевой ориентир/ единица измерения</b>
1.	Повышение качества образовательных результатов учащихся (личностных, метапредметных,	- Повышение качества обученности по результатам учебного года; - количество участников музейных программ, поисковых экспедиций,	



	предметных)	- наличие и определенность образовательных планов у выпускников основной школы; - .....	
2.	Критерии профессионально-личностного роста учителя	- уровень мотивации трудовой деятельности и характеристика структуры мотивов; - готовность и способность к критическому осмыслению собственного опыта; - динамика квалификационного роста педколлектива; - наличие и определенность планов профессионального развития у педагогов школы; - открытость процессам самоизменения и командной деятельности по развитию школы; - уровень сформированности доминирующих компетенций педагогов; - динамика изменений результатов участия в методической работе школы; - инд. и коллективные педагогические инициативы; - готовность делиться педопытом и перенимать опыт; - активное участие в возрождении института наставничества в школе; - ...	
3.	Повышение качества условий образовательной деятельности		
4.	Эффективность системы управления школой и процессов перехода в режим развития		
5.	Удовлетворенность заказчиков результатами образовательной деятельности		
...	...		

По результатам проведенной самооценки проекта Программы развития школы могут быть определены: степень готовности проекта и его содержательная полнота. По окончании самооценки проект Программы может быть вынесен на обсуждение педколлектива в целях его принятия или направлен на доработку.

## **ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ**

**Какие управленческие функции выполняет программа развития?** Программа развития помогает коллективу школы выработать общие позиции по наиболее значимым педагогическим проблемам; определить приоритетные цели и задачи; согласовать видение перспектив развития с родителями, социальными и образовательными партнерами. Программа создает основу для построения годовых планов работы, разработки отдельных проектов, мониторинга качества образования.

**На кого ориентирована программа развития школы? Каков ее оптимальный объем? Язык изложения? Необходимо ли использовать конкретные инструменты анализа?** Программа развития школы должна быть написана на языке, который равно понятен педагогам школы и родителям учащихся, учредителям и учащимся, журналистам и экспертам. Отсутствует необходимость создания программы развития школы как «многотомного произведения», которое могут прочитать только авторы и эксперты. Программа является рабочим документом, написанным кратко и точно; для его создания используется хороший литературный язык, следует отказаться от неоправданной детализации и наукообразия. Программа может представлять собой несколько текстов: - краткую версию изложения (3-5 страниц), которая может быть использована в презентациях и имеет всем понятный, легко воспроизводимый, метафоричный текст; - основной текст (не более 1-2 п.л., то есть 20-40 страниц);

- приложения, в которых в развернутом виде могут быть представлены анализ выполнения программы предыдущего этапа, педагогическая концепция школы, отдельные проекты и подпрограммы, планы работы по направлениям и т.д.). Инструменты SWOT и другие общеуправленческие методы анализа являются обязательными для использования, т.к. они удобны и для осмысления программы развития. Кто должен разрабатывать и утверждать Программу? Разрабатывает программу развития педагогический коллектив школы, программа может быть принята на заседании педагогического совета или совета трудового коллектива (в соответствии с Уставом). Программа может быть согласована с различными партнерскими организациями школы. Учредитель школы согласовывает / утверждает программу развития. Утверждение / согласование представляется особо значимым в тех случаях, когда школы планирует в целях реализации Программы запрашивать у Учредителя дополнительные ресурсы.

**Может ли школа разработать Программу развития самостоятельно или необходимо привлекать специалистов, обладающих соответствующей квалификацией?** Ценность для школы представляет программа развития, разработанная специалистами, работающими внутри учреждения; текст, привнесенный кем-то извне, скорее всего, будет «внедряться» в управленческую практику школы с трудом.

Наиболее продуктивный вариант создания Программы:

- 1 этап - создание рабочей группы, которая готовит заседание проектировочного Совета;
- 2 этап - проведение проектировочного Совета, в ходе которого вырабатывается представление о ключевых идеях и структуре Программы, методе проектирования, создаются рабочие группы по разработке отдельных составляющих Программы;

- 3 этап – работа рабочих групп над компонентами Программы, согласование составных частей (в случае необходимости), создание сводного текста программы;
- 4 этап – общественное обсуждение Программы (с использованием сайта, сети и других средств коммуникации);
- 5 этап – проведение итогового заседания Совета, на котором Программа будет принята в окончательной редакции;
- 6 этап – согласование / утверждение Программы Учредителем. В дальнейшем любые корректировки могут быть внесены в программу развития ОУ только решением последующих Советов и фиксируются отдельным протоколом.

### **На какой срок составляется Программа развития ОУ?**

Традиционный горизонт планирования программы развития – 3-5 лет.

**Обязательно ли Программа должна быть размещена на сайте школы?** Да. Программа развития - публичный документ, и она должна быть доступна для ознакомления всем заинтересованным сторонам.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утверждена постановлением Правительства Российской Федерации № 1642 от 26.12.2017.
2. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2011 год. / Под редакцией А.А. Аузана и С.Н. Бобылева. - М.: ПРООН в РФ, 2011. - 146 с.
3. Реформы образования: Аналитический обзор. / Под ред. В.М. Филиппова. - М.: Центр сравнительной образовательной педагогики. - М.: 2003. – 303 с. 4.
4. Российское образование - 2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях: к IX Международной научной конференции «Модернизация экономики и глобализация», Москва, 1-3 апреля 2008 года. / под ред. Я.И. Кузьминова, И.Д. Фрумина; ГУ - Высшая школа экономики. - М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. - 39 с.5.
5. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 №596 «О долгосрочной государственной экономической политике».
6. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 №599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».
7. Указ Президента Российской Федерации от 01.06.2012 № 761 «Национальная стратегия действий в интересах детей» на 2012-2017 годы.
8. Перечень поручений Президента Российской Федерации: № Пр–22 от 4 января 2010 года, № Пр–307 от 07 февраля 2011 года № Пр–469 от 24 февраля 2011 года, № Пр–1215 от 4 мая 2011 года, № Пр–3291 от 3 ноября 2011 года.
9. Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Государственного совета Российской Федерации от 17.07.2012 №Пр-1958ГС.
10. Федеральный закон Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
11. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» (утверждена приказом Президента Российской Федерации от 04 февраля 2010 года Пр-271).
12. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011

- года №2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года»). Протокол заседания Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 3 августа 2010 года № 4.
13. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 №2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы».
  14. Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012 года №2620-р «Об утверждении плана мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»
  15. Федеральные государственные стандарты основного общего образования (Приказ Минобрнауки России от 17 декабря 2010 года № 1897).
  16. Федеральные государственные стандарты среднего (полного) образования (Приказ Минобрнауки России от 17 мая 2012 года № 413).
  17. Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 годы (Постановления Правительства Российской Федерации от 7 февраля 2011 года №61 и от 20 декабря 2011 года №1034).
  18. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 марта 2013 года № 286 «О формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги».
  19. Постановление Правительства Российской Федерации от 10 июля 2013 года № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации».
  20. Программа развития воспитательной компоненты в общеобразовательных учреждениях 23 мая 2013 года <http://минобрнауки.рф/новости/3405>
  21. Методические рекомендации Минобрнауки России по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников от 18 июня 2013 года.
  22. Методические материалы по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий (утверждены распоряжением Минэкономразвития России от 31 января 2011 года №3Р-ОФ).
  23. Методические материалы по разработке паспортов программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий (одобрены решением Рабочей группы по развитию частно-государственного партнерства в инновационной сфере при Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 15 ноября 2011 года, протокол №43-АК).
  24. Письмо заместителя Министра образования и науки Российской Федерации руководителям компаний, реализующих программы инновационного развития от 2 ноября 2011 года № АП1194-13 «О мониторинге».
  25. Волков В.Н. Программа развития ОУ как инструмент управления качеством образования. // Народное образование. - 2012. - №1. - С.101-104. 26. Волков В.Н., Гришина И.В., Курцева Е.Г. Самооценка как ресурс развития школы. СПб.: СПб АППО, 2012. - 146 с.
  26. Воронина Е.В. Инновационный проект образовательного учреждения: Опыт описания инновационных проектов школ для участия в Приоритетном Национальном проекте «Образование». – М.: 5 за знания, 2008. - 386 с.
  27. Гришина И.В., Сибиль Е.И. Программно-целевой метод в планировании работы школы. – СПб, СПб УПМ, 1999. – 85 с.

28. Гришина И.В., Шевелев А.Н., Волков В.Н., Светлицкий С.Л., Курцева Е.Г. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательного учреждения. – СПб.: КАРО, 2006. – 128 с.
29. Гришина И.В., Конасова Н.Ю., Курцева Е.Г. Процедуры оценивания работы школы, деятельности ученика и учителя. - СПб.: КАРО, 2007. - 224 с.
30. Каменский А.М. Программа развития образовательного учреждения: новые подходы к составлению и реализации. // Завуч. – 2006. - № 6. с.73-80.
31. Лазарев В.С. Системное развитие школы. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 304 с. 33. Макарова Л.П., Гордияш Е.Г. Программа развития: опыт работы инновационного образовательного учреждения. – Волгоград: Учитель, 2008. - 266с.
32. Моисеев А.М., Моисеева О.М Проектное управление в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. - М.: АПКиППРО, 2007. - 124 с.
33. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Управление современной школой. Выпуск IX. Проектное управление развитием образовательной организации. – Ростов- н/Д.: Изд-во «Учитель», 2006. – 256 с.
34. Программа развития современной школы: рабочая книга для руководителей образовательных учреждений и организаций. / В.Н. Виноградов, Г.Ф. Глебова, стр. 69 из 69 Смол. гос. ун-т. – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2008. – 195 с.
35. Светенко Т.В., Галковская И.В., Яковлева Е.Н. Стратегический менеджмент в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. - М.: АПК и ППРО, 2007. - 76 с.
36. О национальной доктрине образования в Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 04.10.2000 № 751 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.zakonprost.ru/content/base/39758> (дата обращения 20.02.2015). 39. Беляков С.А. Модернизация образования в России: совершенствование управления. - М.: МАКС Пресс, 2009. - 437 с.
37. Клячко Т.Л. Образование в России: основные проблемы и возможные решения. - М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. - 48 с.
38. Константиновский Д.Л., Агранович М.Л., Дымарская О.Я. От сбора статистических данных – к информационному обеспечению принятию решений. 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Логос, 2006. - 160 с. 42. О
39. Образование и общество: готова ли Россия инвестировать в свое будущее. Доклад Комиссии Общественной палаты Российской Федерации. – М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2007. - 78 с.
40. Общественное участие в управлении школой. Школьные советы. / сост. А.А. Пинский. – М.: 2004. – 402 с.
41. Рейтинги в образовании: от разовых практик к культурным решениям: сб. материалов. / Общественная палата Российской Федерации, Комиссия по развитию науки и образования; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Институт образования. - М.: ИД Высшей школы экономики, 2014. – 175 с.
42. Годосийчук А.В. Теоретико-методологические проблемы развития инновационных процессов в образовании. - М.: ОРГСЕРВИС-2000, 2005. - 125 с.
43. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ. / Библиотека журнала «Директор школы». Выпуск № 8, 2011. - 176 с.
44. Фуллан М. Новое понимание реформ в образовании. – М.: Просвещение, 2006.
45. Шереги Ф.Э., Савинков В.И. Образование как фактор формирования интеллектуального потенциала России. - М.: ЦСПиМ, 2011. - 288 с.

## Приложение 1

### Титульный лист Программы развития образовательной организации

\_\_\_\_\_ (Полное название организации)

УТВЕРЖДАЮ

Директор \_\_\_\_\_  
(название организации)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

## ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

.....  
(название программы)

Составитель(и) :.....  
(ФИО, должность)

Принята  
на заседании педагогического совета  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г., протокол № \_\_\_\_

Калуга, 2018 г.

**Таблицы для аккумуляции статистической информации в целях последующего анализа**

Блок 1. Учебные результаты

<i><b>Показатель</b></i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Средний балл ЕГЭ по русск. языку			
Макс. балл ЕГЭ по русск. языку			
Мин. балл ЕГЭ по русск. языку			
Средний балл ЕГЭ по математике			
Макс. балл ЕГЭ по математике			
Мин. балл ЕГЭ по математике			
Число экзаменов, сданных по выбору			

<i><b>Показатель</b></i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Число /доля окончивших без «3» 4-й кл.			
Число окончивших без «3» 9-й класс			
Число/доля окончивших без «3» 11-й кл.			
Число/доля оставшихся на повторное обучение			

По отдельным группам

<i><b>Показатель</b></i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Доля успешно окончивших начальную школу среди детей с проблемами обучения и поведения			
Доля успешно окончивших основную школу среди детей с проблемами обучения и поведения			
Доля учеников, обучающихся по коррекционным программам, перешедших на основные программы			
Доля обучающихся по коррекционным программам, успешно окончивших основную школу			
Другое (не обязательно)			

Блок 2. Организация учебного процесса и содержание образования (Показатели заполняются за 2017-2018 учебный год)

Показатель	
Число углублённых и элективных курсов:	Доля посещающих их учеников от общего числа учащихся:
Число элективных курсов:	Доля посещающих их учеников от общего числа учащихся:
Число учебных проектов и исследований на начальной ступени:	Доля вовлечённых учеников от общего числа учащихся:
Число учебных проектов и исследований на основной ступени:	Доля вовлечённых учеников от общего числа учащихся:
Число учебных проектов и исследований на старшей ступени:	Доля вовлечённых учеников от общего числа учащихся:
Число индивидуально-групповых занятий по уровням образования: Количество организованных групп учащихся НОО/ООО	Доля учащихся в начальной/основной школе, которым оказаны виды инд. Помощи в целенаправленно организованных формах работы

Блок 3. Контингент

Число учащихся	2013	2014	2015
На начальной ступени			
На основной			
На старшей			

Блок 4. Педсостав: квалификационные характеристики

Показатель	2016	2017	2018
Число молодых учителей (до 35 лет)			
Средний возраст учителей			
Число учителей и % в общем составе педагогов, имеющих первую и высшую квалификационные категории			
Число учителей, вовлечённых в проектную и исследовательскую деятельность			
Число учителей-наставников			



Число учителей – участников профессиональных конкурсов			
Число учителей, дающих регулярные мастер-классы и открытые уроки			
Педагогические инициативы (индивидуальные, коллективные), временные творческие группы педагогов и их темы работы			
Методическая тема школы			

Блок 5. Реализация принципов индивидуального подхода к обучающимся

Показатель	2016	2017	2018
Число педагогов и специалистов, оказывающих поддержку ученикам с учебными проблемами			
Число часов в неделю, выделяемых учителями для поддержки ученикам с учебными проблемами			
Число педагогов, дополнительно занимающихся с одарёнными / сильными учениками			
Число часов в неделю, выделяемых учителями для работы с одаренными / сильными учениками			

Блок 6. Соблюдение учащимися норм школьной и общественной жизни (показатели заполняются за три последних учебных года через дробь: 2015-16 / 2016 -17 /2017-18)

Показатель	Число прогулов	Число правонарушений	Число состоящих на внутреннем/внешнем учёте
Начальная ступень			
Основная ступень			
Старшая ступень			

### Самооценка образовательной организации

Ниже представлена таблица, в которой собраны основные показатели состояния школы, которые позволяют оценить качество/эффективность планирования и организации обучения; поддержки и мотивации учащихся; школьного климата и ценностей; руководства и управления. В представленной таблице основные показатели состояния школы или качества школьных процессов разделены на составляющие их элементы. При оценке предлагается оценить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый). Такая оценка поможет выделить

приоритетные направления изменений, которые будет реализовывать школа в течение трех лет.

**Уровни**

Уровень 6	<i>отлично</i>	отличные достижения во всех аспектах
Уровень 5	<i>очень хорошо</i>	явные сильные стороны
Уровень 4	<i>хорошо</i>	сильные стороны в важных областях работы при наличии аспектов, требующих улучшения
Уровень 3	<i>адекватно</i>	сильные стороны несколько перевешивают слабые стороны
Уровень 2	<i>слабо</i>	слабость в важных областях работы
Уровень 1	<i>неудовлетворительно</i>	явные слабые стороны

**Схема комплексной диагностики школьных процессов**

№	Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
<b>1. Учебный план</b>								
1.1	Структура учебного плана	охват и сбалансированность всех элементов учебного плана						
1.2	Курсы и программы	широта, сбалансированность и возможность выбора						
<b>2. Успеваемость</b>								
2.1	Общее качество успеваемости	прогресс учащихся в учебе						
<b>3. Учеба и обучение</b>								
3.1	Процесс обучения	диапазон и соответствие приемов обучения						
3.2	Удовлетворение нужд учащихся	обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями						
3.3	Оценка работы как часть процесса обучения	методы оценки и средства ведения учета (использование информации, касающейся оценки)						
3.4	Связь с родителями	сведения, передаваемые родителям о том, как учится каждый учащийся (способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учится их ребенок)						
<b>4. Помощь учащимся</b>								
4.1	Воспитательная работа	меры для удовлетворения духовных, материальных и социальных нужд отдельных учащихся						

4.2	Личное и социальное развитие	планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития <i>(организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся)</i>								
4.3	Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии	степень, в которой наставничество должно основываться на соответствующих консультациях								
4.4	Отслеживание прогресса и достижений	процедура отслеживания <i>(характеристики прогресса и развития учащихся; меры, принимаемые для использования полученной информации)</i>								
4.5	Помощь в учебном процессе	программы помощи учащимся в процессе обучения								
4.6	Связь с общественностью	Связь с другими образовательными учреждениями, с общественными организациями,								
<b>5. Моральные установки</b>										
5.1	Климат в коллективе и взаимоотношения	взаимоотношения между учащимися и персоналом школы								
5.2	Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	создание условий для мотивации								
5.3	Сотрудничество с родителями, советом школы и общественностью	побуждение родителей к участию в учебе своих детей и в жизни школы								
<b>6. Ресурсы</b>										
6.1	Размещение учащихся и средства обеспечения	меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности								
6.2	Обеспечение ресурсов	достаточность доступного финансирования								
6.3	Организация образовательной среды	доступность и использование ресурсов								
6.4	Обеспеченность кадрами									
6.5	Работа с кадрами	опыт, квалификация и профессионализм кадров								
6.6	Анализ кадрового состава и его развитие	связь между анализом развития кадрового состава, самооценкой школы и школьным планированием								

6.7	Управление школьными финансами	меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом							
<b>7. Управление, руководство и обеспечение качества</b>									
7.1	Постановка задач и выработка руководящих установок	эффективность процедуры выработки руководящих установок							
7.2	Самооценка	процедура самооценки ( <i>отслеживание результатов работы</i> )							
7.3	Планирование улучшений	план развития ( <i>планирование мер, воздействие планирования</i> )							
7.4	Руководство	качество руководства ( <i>профессиональная компетентность, отношения с людьми и развитие коллективной работы</i> )							

### Примечание

Следует не оставить без внимания

- *Дополнительное образование:* динамика роста количества программ дополнительного образования по ступеням образования за три года, структура программ дополнительного образования по направлениям развития ребенка, условия для реализации программ дополнительного образования, доля и структура платных программ дополнительного образования в динамике, доступность стоимости образовательных услуг, результативность реализации программ по количеству участников и победителей различных конкурсов (фестивалей, смотрах, соревнованиях) на уровне ОО, района, России, наличие разработанных форм портфолио для оценки результативности дополнительного образования, % обучающихся, занимающихся, и учителей, занятых в системе дополнительного образования в динамике трех лет,

- *Воспитательную работу:* цели, направления и критерии результативности воспитательной работы ОО, количество в % обучающихся, задействованных в социально-значимой деятельности (поисковая, социальное проектирование и т.д.), принимающих участие в работе органов ученического самоуправления, детских общественных организациях и объединениях, результативность воспитательной работы в динамике количества и качества социальных инициатив обучающихся в рамках жизни ОО и муниципального образования, наличие прессы ОО, Интернет-сайта, количества конфликтов на уровне ОО, правонарушений в обществе и травм на территории ОО, совместная работа с органами внутренних дел, социальными службами муниципального округа, работа с родительской общественностью, правовое образование родителей, степень удовлетворенности обучающихся и родителей качеством воспитательной работы ОО по результатам анкетирования, договоры с учреждениями культуры, спорта района, региона.

- *Инновационную деятельность школы:* тема, содержание и результаты опытно-экспериментальной работы, совместная работа с военными вузами, наличие статуса федеральной (региональной, районной, экспериментальной площадки, ресурсного центра, динамика проведения семинаров, мастер-классов, конференций силами ОО на различных уровнях: район, Россия, наличие публикаций, методических работ, авторских программ, участие в проектах, грантовых конкурсах, договоры о совместной деятельности, обмены обучающимися и учителями.
- *Управление качеством образовательного процесса ОО:* структура государственно-общественного управления ОО, состав администрации, финансовая самостоятельность ОО, полнота нормативно-правовой базы деятельности ОО, количество и характер нарушения школьного законодательства, участие ОО в профессиональных объединениях, общественных структурах, органах власти, международных сообществах, работа со спонсорами в динамике (количество, разнообразие, поддержка ОО) и др.

### Приложение 3

#### **Заявка на участие в региональном Конкурсе программ развития (перехода в эффективный режим работы)**

В оргкомитет Конкурса

**Заявка на участие  
в конкурсе общеобразовательных учреждений,  
работающих в сложном социальном контексте,  
на лучшую программу перехода в эффективный режим работы**

Коллектив ОО \_\_\_\_\_ (полное наименование  
образовательной организации по Уставу)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Адрес учреждения:

улица \_\_\_\_\_,

дом № \_\_\_\_\_

населённый пункт (город, село) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

район \_\_\_\_\_,

почтовый индекс \_\_\_\_\_,

контактные телефоны, факс \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

адрес электронной почты \_\_\_\_\_

заявляет о своем участии в конкурсе на лучшую программу перехода в эффективный режим работы общеобразовательных учреждений, работающих в сложном социальном контексте.

**Сведения об образовательной организации:**

численный состав обучающихся \_\_\_\_\_

численный состав педагогических работников \_\_\_\_\_

ФИО руководителя (полностью) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

педагогический стаж руководителя \_\_\_\_\_

**банковские реквизиты ОУ:**

расчетный счет \_\_\_\_\_

открытый в \_\_\_\_\_

корреспондентский счет \_\_\_\_\_

БИК \_\_\_\_\_

ИНН \_\_\_\_\_

ОКПО \_\_\_\_\_

ОКОНХ \_\_\_\_\_

КПП \_\_\_\_\_

Код дохода \_\_\_\_\_

Руководитель

образовательной \_\_\_\_\_

организации

(подпись)

(расшифровка подписи)

М.П.