



# Управление образованием

Чернова Н.В.

## Лекция 4 Развитие и функционирование школы

1 час  
10.06.19

# Содержание

Государственная программа РФ «Развитие образования на 2018 – 2025 годы». Государственная программа «Развитие образования и науки Архангельской области (2013 – 2025 годы)».

Понятия «развитие школы», «функционирование школы». Управление развитием и управление функционированием. Программа развития школы. Разработка программы развития



# Структура государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»

- Паспорт программы: цели, финансовое обеспечение, направления (подпрограммы), перечень приложений (19).
- Приложения



# Цель 1 - качество образования, которое характеризуется:



- сохранением лидирующих позиций Российской Федерации в международном исследовании качества чтения и понимания текста (PIRLS), а также в международном исследовании качества математического и естественно-научного образования (TIMSS); повышением позиций Российской Федерации в международной программе по оценке образовательных достижений учащихся (PISA) не ниже 20 места в 2025 году, в том числе:
- сохранением позиций Российской Федерации в 2018 году по естественно-научной грамотности (диапазон 30 - 34 места), по читательской грамотности (диапазон 19 - 30 места) и повышением позиций Российской Федерации в 2021 году по естественно-научной грамотности не ниже 30 места, по читательской грамотности не ниже 25 места, по математической грамотности - не ниже 22 места;
- увеличением удельного веса численности выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска, в общей численности выпускников образовательной организации, обучавшихся по образовательным программам среднего профессионального образования, в 2018 году - до 51 процента, в 2019 году - до 53 процентов, в 2020 году - до 54 процентов, в 2021 году - до 55 процентов, в 2022 году - до 56 процентов, в 2023 году - до 57 процентов, в 2024 году - до 58 процентов, в 2025 году - до 59 процентов;
- увеличением количества ведущих российских университетов, входящих не менее 2 лет подряд в топ-100 мировых рейтингов университетов в 2018 - 2019 годах - не менее 5 ведущих российских университетов, в 2020 году - не менее 6, в 2021 году - не менее 7, в 2022 - 2023 годах - не менее 8, в 2024 году - не менее 9, в 2025 - году не менее 10.



## **цель 2 - доступность образования**, которая характеризуется:

- доступностью дошкольного образования для детей в возрасте от 2 месяцев до лет в 2018 году - 84,77 процента, в 2019 году - 94,02 процента, в 2020 - 2025 годах - 100 процентов, от 3 до 7 лет - сохранение и обеспечение 100 процентов;
- созданием условий, соответствующих основным современным требованиям (в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами), обучающимся в государственных и муниципальных общеобразовательных организациях;
- долей занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку, в общей численности занятого в области экономики населения этой возрастной группы, которая составит в 2018 - 2025 годах не менее 37 процентов ежегодно;
- увеличением охвата детей в возрасте от 5 до 18 лет программами дополнительного образования в 2018 году не менее 71 процента, в 2019 году - не менее 73 процентов, в 2020 - 2025 годах - не менее 75 процентов;

## цель 3 - онлайн-образование, которое характеризуется



- увеличением численности прошедших обучение на онлайн-курсах и составит в 2018 году не менее 1525,5 тыс. человек (в том числе учащихся общеобразовательных организаций - 600 тыс. человек, студентов профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования - 920 тыс. человек, обучающихся в онлайн-школе на русском языке - 5,5 тыс. человек), в 2019 году - 3057,2 тыс. человек (в том числе учащихся общеобразовательных организаций - 1500 тыс. человек, студентов профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования - 1550 тыс. человек, обучающихся в онлайн-школе на русском языке - 7,2 тыс. человек), в 2020 году - 6010 тыс. человек (в том числе учащихся общеобразовательных организаций - 2900 тыс. человек, студентов профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования - 3100 тыс. человек, обучающихся в онлайн-школе на русском языке - 10 тыс. человек), в 2021 году - 7000 тыс. человек (в том числе учащихся общеобразовательных организаций - 3300 тыс. человек, студентов профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования - 3700 тыс. человек), в 2022 году - 8000 тыс. человек (в том числе учащихся общеобразовательных организаций - 3900 тыс. человек, студентов профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования - 4100 тыс. человек), в 2023 году - 9000 тыс. человек (в том числе учащихся общеобразовательных организаций - 4500 тыс. человек, студентов профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования - 4500 тыс. человек), в 2024 году - 10000 тыс. человек (в том числе учащихся общеобразовательных организаций - 5200 тыс. человек, студентов профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования - 4800 тыс. человек), в 2025 году - 11000 тыс. человек (в том числе учащихся общеобразовательных организаций - 6000 тыс. человек, студентов профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования - 5000 тыс.

В рамках госпрограммы планируется реализация приоритетных проектов: «Вузы как центры пространства создания инноваций», «Современная цифровая образовательная среда Российской Федерации», «Развитие экспортного потенциала российской системы образования», «Создание современной образовательной среды для школьников», «Доступное дополнительное образование для детей».

Госпрограмма также содержит:

- правила предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Федерации;
- перечень объектов капитального строительства, укрупнённых инвестиционных проектов, объектов недвижимости;
- перечень целевых показателей (индикаторов);
- сведения о параметрах финансирования проектов и процессных мероприятий в субъектах Федерации, расположенных на приоритетных территориях;
- перечень прикладных научных исследований и экспериментальных разработок, которые финансировались в рамках интегрированных федеральных целевых программ за счёт средств федерального бюджета

В рамках реализации госпрограммы планируются:

- улучшение результатов российских школьников по итогам международных сопоставительных исследований качества общего образования (PIRLS, TIMSS, PISA);
- увеличение доли лиц, обучавшихся по образовательным программам среднего профессионального образования, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска (к 2025 году – 59%);
- увеличение количества ведущих российских университетов, входящих не менее двух лет подряд в топ-100 мировых рейтингов университетов (к 2025 году – не менее 10);
- обеспечение доступности дошкольного образования, отсутствие очереди на зачисление детей в дошкольные образовательные организации;
- создание условий, соответствующих требованиям федеральных государственных образовательных стандартов, во всех общеобразовательных организациях;
- обеспечение доли занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации или профессиональную подготовку, не менее 37% ежегодно;
- охват программами дополнительного образования не менее 75% детей в возрасте 5–18 лет к 2020–2025 годам;

<b>Страна</b>	<b>Расходы на образование</b>	<b>Военные расходы</b>
Франция	5,9%	2,3%
Израиль	5,8%	5,8%
Великобритания	5,6%	1,9%
США	5,4%	3,3%
Австралия	5,1%	2,0%
Южная Корея	5,0%	2,7%
Германия	4,6%	1,2%
Япония	3,8%	0%
Россия	3,5%	5,3%
Объединенные Арабские Эмираты	1,0%	5,7%



**Концепция развития психологической службы в системе образования в РФ до 2025 года**

<https://psy.su/feed/6560/>

**Концепция непрерывного образования в РФ на период до 2025 года**

**Стратегия развития воспитания в РФ на период до 2025 года**

**Национальная доктрина образования в РФ до 2025 года**



Государственная программа Архангельской области «Развитие образования и науки Архангельской области (2013 – 2025 годы): Постановление от 12 октября 2012 г. № 463-пп «Об утверждении государственной программы Архангельской области «Развитие образования и науки Архангельской области (2013 – 2025 годы)».

<https://dvinaland.ru/budget/-mkxocjzk>



# Структура государственной программы Архангельской области «Развитие образования и науки Архангельской области (2013 – 2025 годы)»

- Паспорт госпрограммы: цель, задачи, перечень подпрограмм, объемы бюджетных ассигнований.
- Раздел 1 Приоритеты государственной политики в сфере реализации государственной программы
- Раздел 2 Характеристика подпрограмм
- Раздел 2 Ожидаемые результаты реализации государственной программы
- Приложения

# Цель



повышение доступности, качества и эффективности образования в Архангельской области с учетом запросов личности, общества и государства. Перечень целевых показателей государственной программы приведен в приложении № 1 к государственной программе

# Задачи (7)



- обеспечение доступности и качества общего и дополнительного образования, соответствующего потребностям населения, требованиям инновационного социально-экономического развития Архангельской области;
- приведение структуры и качества профессионального образования в соответствие с потребностями инновационного развития экономики Архангельской области;
- создание условий для успешной социализации и эффективной самореализации детей и молодежи;
- создание условий для предоставления качественных услуг в сфере образования;
- создание условий для развития и эффективного использования научно-технического потенциала Архангельской области;
- создание социально-экономических и социокультурных условий для сохранения и развития наследия М.В.Ломоносова;
- развитие сети образовательных организаций, реализующих программы дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования и дополнительные общеобразовательные программы, и создание в них современных условий обучения

# Приоритетные направления



- обеспечение доступности и качества общего и дополнительного образования детей;
- обеспечение соответствия образовательных результатов меняющимся запросам населения, а также перспективным задачам социально-экономического развития;
- повышение качества жизни детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, лиц из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (далее - дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей, лица из их числа), детей с ограниченными возможностями здоровья;
- обеспечение потребностей экономики Архангельской области в квалифицированных кадрах со средним профессиональным образованием;
- создание условий для предоставления качественных услуг в сфере образования;
- модернизация сферы образования в направлении большей открытости, больших возможностей для инициативы и активности самих получателей образовательных услуг, включая обучающихся, их семьи, работодателей и местные сообщества, через вовлечение их как в развитие системы образования и управление образовательным процессом, так и непосредственно в образовательную деятельность;
- создание условий для развития научного потенциала посредством научного сопровождения основных направлений социально-экономического развития Архангельской области;
- адресная поддержка работ, осуществляемых исследователями и научными коллективами, способными на выполнение научных исследований, проводимых в интересах Архангельской области;
- обеспечение государственных гарантий доступности общего и дополнительного образования детей посредством строительства и капитального ремонта объектов инфраструктуры системы образования в Архангельской области.



# Подпрограммы

№ 1 "Развитие общего и дополнительного образования"

№ 2 "Содержание, обучение, воспитание и социальное обеспечение детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, лиц из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, детей с ограниченными возможностями здоровья"

№ 3 "Развитие среднего профессионального образования"

№ 4 "Совершенствование системы предоставления услуг в сфере образования"

№ 5 "Развитие научного потенциала Архангельской области"

№ 6 "Наследие М.В. Ломоносова в социально-экономическом и социокультурном развитии Архангельской области"

№ 7 "Строительство и капитальный ремонт объектов инфраструктуры системы образования в Архангельской области"

## Подпрограмма 4 "Совершенствование системы предоставления услуг в сфере образования"

- **Цель:** создание условий для предоставления качественных услуг в сфере образования.
- **Задачи:** обеспечение педагогическим работникам уровня жизни, соответствующего стандартам среднего класса; создание условий для непрерывного профессионального развития педагогических работников; обеспечение деятельности министерства образования и науки как ответственного исполнителя государственной программы; развитие информационных технологий в сфере образования



# Подпрограмма 4 "Совершенствование системы предоставления услуг в сфере образования"

- Предоставление компенсации расходов на оплату жилых помещений, отопления и освещения педагогическим работникам муниципальных образовательных организаций муниципальных образований Архангельской области, расположенных в сельской местности, рабочих поселках (поселках городского типа).
- Предоставление единовременной выплаты молодым специалистам в сфере образования в связи с поступлением на работу.
- Мероприятия по поддержке лидеров в сфере образования.
- Сопровождение процесса аттестации педагогических работников образовательных организаций.
- Организация и проведение областных конкурсов профессионального мастерства педагогических и руководящих работников образовательных организаций.
- Формирование и сопровождение профессионального развития кадрового резерва руководителей образовательных организаций (реализация проекта "Кадры образовательных учреждений Архангельской области").
- Создание и модернизация информационных систем в сфере образования



Реализация мероприятий подпрограммы N 4 позволит решить существующую проблему кадрового обеспечения системы образования Архангельской области, в том числе за счет привлечения молодых перспективных педагогических работников. Появится возможность реально повысить социальный и профессиональный статус педагогических работников, обеспечить их право на труд в условиях, отвечающих современным требованиям.

Планируется создать условия для модернизации системы повышения квалификации и дополнительного профессионального образования педагогических работников и их непрерывного профессионального развития.

Реализация мероприятий позволит сформировать кадровый резерв руководителей государственных образовательных организаций Архангельской области на основе конкурсного отбора.



# Режим деятельности ОУ

- Деятельность ОУ в режиме развития — целенаправленный, закономерный, непрерывный и необратимый процесс перехода учреждения в качественно новое состояние, характеризующийся разноуровневой организацией, культурно-творческой направленностью и использованием постоянно расширяющегося потенциала развития.
- Деятельность ОУ в режиме функционирования — процесс жизнедеятельности ОУ, направленный на стабильное поддержание какого-либо определенного состояния, характеризующийся циклическим повторением, воспроизводством накопленного опыта и использованием наработанного потенциала.

# Подходы к управлению функционированием школы

- Интуитивный – управление на основе психофизиологических ощущений.
- Эмпирический – путь проб и ошибок.
- С позиций здравого смысла – управление на основе опыта и формальной логики.
- Ситуационный – в его основе идея выбора управленческого решения, наилучшего для данной ситуации.
- Системный – управление захватывает все стороны жизнедеятельности школы, связи и отношения УВП и его субъектов.

# Режим развития



- Основным механизмом оптимизации развития системы образования является поиск и освоение инноваций, способствующих качественным изменениям в деятельности образовательного учреждения (ОУ), что выражается в переходе учреждений в режим развития.
- Основной документ, отражающий особенности развития ОУ – программа развития.

# Условия деятельности ОУ в режиме развития

- четкая формулировка цели на основе всестороннего проблемного анализа;
- наличие стратегии и концепции развития;
- наличие кадрового обеспечения, материально-технической базы, научно-методического сопровождения, ресурсов для предстоящей работы;
- благоприятный социально-психологический климат в коллективе, готовность педагогов к реализации программы развития, удовлетворенность субъектов текущими результатами работы, сбалансированность интересов всех участников инновационного процесса;
- предоставление свободы выбора в решении поставленных задач;
- выбор педагогически целесообразных, оптимальных технологий инновационной деятельности;
- использование образовательного потенциала социума;
- расширение внешних связей, открытость ОУ;
- организация целесообразного управления, оптимальное сочетание видов управления;
- изучение и использование позитивного опыта других ОУ, создание банка инноваций.

# Особенности деятельности ОУ в режиме развития

- актуальность (значимость и своевременность) проводимой работы, направленной на выработку практических мер решения серьезной проблемы;
- включенность в поисковую деятельность большинства педагогов, инновационный потенциал и климат коллектива, а также баланс интересов всех участников инновационной деятельности;
- характеристика результатов: эффективность, продуктивность, оптимальность;
- показатели инновационного развития: устойчивость, воспроизводимость;
- качественная трансформация системы управления, всех компонентов целостного педагогического процесса и условий его реализации в ОУ.

# Управление развитием школы

- Это часть управленческой деятельности, в которой посредством решения задач планирования, организации, контроля процессов разработки и освоения новшеств, обеспечивается деятельность коллектива школы по наращиванию ее потенциала, повышению качества образования.

# Виды управления развитием школы

- Управление, ориентированное на результат (целевое управление).
- Опережающее управление (управление, реагирующее на предвестников сбоев).
- Системное управление (управление всей совокупностью новшеств как целостного комплекса).
- Управление, ориентированное на процесс.
- Реактивное управление (управление сбоями управляемой подсистемы, которые уже произошли).
- Автономное управление (управление независимыми друг от друга инновациями).

Из послания Президента Российской Федерации от  
30.11.2010 года всем образовательным  
учреждениям, реализующим образовательные  
программы общего образования надлежит иметь  
**Перспективную программу развития.**





# Виды управленческих документов в сфере развития ОУ

- **Стратегия** - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения желаемого будущего (определение общих направлений развития).
- **Концепция** – документ долгосрочного развития образовательного учреждения.
- **Программа развития** образовательного учреждения – среднесрочный документ обеспечения выполнения образовательным учреждением своих задач.
- **Проект (целевая программа)** – локальный документ введения новшества.

# КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 1. Чего мы хотим добиться в результате нашей деятельности? (Модель желаемого состояния).* Здесь речь прежде всего идет о *постановке целей*, исходя из видения руководством фирмы своего бизнеса в определенном будущем. При этом следует посредством анализа оценить возможные изменения в окружающей среде, которыми можно воспользоваться для эффективного достижения целей, и те перемены, которые могут помешать организации в достижении своих целей.
- 2. Кто мы в настоящее время? (Модель реальной ситуации).* Оценивая потенциальные возможности компании в части организационного потенциала (маркетингового, производственного, финансового, кадрового, и т. п.), руководители должны определить, чего реально может добиться организация и какими ресурсами она обладает для достижения намеченных целей. Такая диагностика дает представление о возможностях организации в части реализации новых целей и о том, чего не хватает для этого в организационных ресурсах.
- 3. Как перейти из состояния, в котором находится организация в настоящее время, в состояние, которое обеспечит достижение поставленных целей в будущем?*

# Программа развития ОУ

ориентированный на будущее управленческий инструмент, позволяющий объединить стратегические цели и способы (механизмы) их реализации в конкретной организации в заданные сроки;

стратегический документ ОУ, которое переходит или уже перешло в инновационный режим жизнедеятельности;

ярко выраженная инновационная направленность - самое существенное отличие данного документа от других разновидностей планов работы ОУ

# Зачем нужна программа развития ОУ

- Смысл - повышение конкурентоспособности образовательного учреждения.
- Цель программы - решение проблем, затрудняющих соответствие качества образования требованиям и нормативам.
- Результат - эффективная работа образовательного учреждения.



## Чтобы разработать Программу развития образовательного учреждения необходимо последовательно ответить на следующие вопросы

1. Что мы хотим изменить? Что не устраивает в получаемых образовательных результатах учащихся? (**Цель**).
2. Что хотим достичь и через какие изменения образовательного процесса, образовательной среды? (**Ключевая проектная идея**).
3. Что для этого у нас есть и что потребуется? (**SWOT-анализ сильных и слабых сторон- наличных и отсутствующих ресурсов**).
4. Как мы это будем изменять? Что будем делать? (**Предполагаемая управленческая модель изменений и поэтапный план**).
5. Как мы будем оценивать достижение поставленных целей? (**Измеримые критерии и показатели диагностики новых образовательных результатов учащихся, оценки деятельности учителя, реализации образовательного процесса**).
6. Что может нам помешать в достижении целей? Как это можно предупредить? (**Риски и мероприятия по их минимизации**).
7. Какие финансовые средства для реализации Программы развития потребуются? (**Финансовый план**).

# Программа развития должна иметь

образ школы как особой (образовательной) социальной организации и открытой системы;

специфическую концептуальную базу, которую в современных условиях образуют стратегический, проектный, инновационный менеджмент, менеджмент качества, программно-целевое управление и специфические инструменты анализа и планирования;

ярко выраженную стратегическую направленность при преимущественной реализации стратегии системных, охватывающих школу как целое, изменений (внимание к изменениям и запросам внешней среды, потребителей образовательных услуг, ориентация на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ, гибкость, изучение лучшего опыта, выбор ясных приоритетов, выработка и реализация стратегий как принципиальных подходов к достижению приоритетных целей и т.п.):

# Программа развития должна иметь

ярко выраженную инновационную направленность (в программе развития не нужно пересказывать всё то, что есть в текущих планах работы; необходимо ставить явный акцент на обосновании необходимости новшеств, на новом образе школы, на стратегии и тактике движения к этому новому образу через нововведения);

системную направленность, то есть говорить о развитии школы как целостной системы, а не о решении отдельных, хотя и острых локальных проблем в школе;

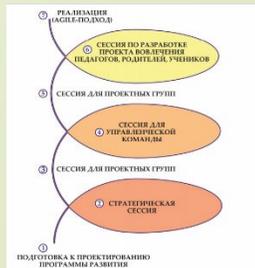
прогностическую направленность (ставить задачи не от достигнутого, а от завтрашних прогнозируемых потребностей и возможностей);

специфическое предназначение как особого плана, предполагающее:

- а) фиксацию нынешнего уровня развития школы, с выделением состояния, достижений и проблем с их причинами;
- б) определение желаемого будущего состояния школы, то есть фактически развернутое описание целей развития школы в период действия программы;
- в) определение стратегии и тактики перехода школы в новое качественное состояние.

# Основные требования к программе развития

1. Актуальность и проблемность.
2. Прогностичность (учет сегодняшних и завтрашних условий).
3. Рациональность (взаимосоответствие цели, задач, содержания, технологий и результата).
4. Реалистичность.
5. Целостность.
6. Чувствительность к сбоям.
7. Личностная, социальная, нравственная направленность.
8. Эвристический, экспериментальный, инновационный подход.





<b>Требования – критерии</b>	<b>Условия выполнения</b>	<b>Возможные ошибки</b>
<b>Актуальность, нацеленность на решение ключевых проблем</b>	Проблемно–ориентированный анализ, SWOT, PEST-анализ внешней и внутренней среды, состояния дел	Прописываются частные нововведения, не планируя стратегических преобразований; Целеполагание случайное, не соотносится с анализом результатов, УВП и условиями
<b>Ориентация на удовлетворение социального заказа</b>	Прогнозирование изменений внешней среды, социального заказа, внутреннего потенциала школьного сообщества, последствий планируемых нововведений. Клиентоориентированность	Не прогнозируются перспективный социальный заказ на результаты деятельности школы; нет видения, модели будущих образовательных потребностей



Нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании ресурсов	Выбор наиболее рационального и экономичного из имеющихся вариантов развития	Вообще не рассматриваются варианты развития; Не выделяются или не обосновывается выбор приоритетов
Реалистичность и реализуемость	1. Просчет всех возможностей (включая финансовые) 2. Нацеленность на реализацию	Решения и планы не основываются на реальном расчете возможностей; Не учитываются внутренний потенциал или внешние ограничения



**Полнота и целостность**

Наличие системного образа школы

Рассматриваются отдельные элементы или подсистемы ОУ без учета их взаимосвязи и влияния

**Движение от общего и концептуального – к конкретному плану действий**

Отказ от преждевременной реализации программных решений; разработка стратегии обновления школы

Путают программу с концепцией и не включают в нее конкретный план действий



Контролируемость

Разработка  
точных целей,  
задач, рубежей,  
ориентиров

В связи с отсутствием  
четко сформулированных  
показателей,  
соотнесенных с целями,  
невозможно или  
затруднительно  
осуществлять контроль;

Чувствительность  
к сбоям, гибкость

Введение  
промежуточных и  
контрольных  
точек для  
оперативного  
внесения  
изменений (в  
случае  
необходимости)

В ПР не предусмотрены  
механизм и методы  
мониторинга хода ее  
реализации.  
Не проведен анализ  
возможных рисков и  
угроз, или не  
предусмотрены  
«запасные» варианты в  
тех случаях, когда высока  
вероятность сбоев



**Привлекательно  
сть для  
коллектива**

1. Постановка амбициозной цели;
2. Привлечение к работе значимых сотрудников;
3. Мотивация подчиненных

ПР как «отписка», разработанная «кулуарно», без обсуждения, учета мнений и пожеланий, без вовлечения в программирование будущей деятельности (написание ПР) сотрудников ОУ

**Консолидирующ  
ая  
направленность  
по отношению к  
школьному  
сообществу**

Привлечение членов сообщества к работе над документом и его реализацией

Подготовка ПР, как ДСП – документа для служебного пользования, имеющего закрытый характер, ограниченный круг разработчиков и пользователей



**Соответствие  
специфике  
школы;  
Авторский  
характер  
документа**

1. Нацеленность  
на решение  
специфических (а  
не глобальных)  
проблем школы;  
2. Отказ от  
практики  
написания  
документа  
внешними  
специалистами

Не учитываются  
особенности ОУ.  
Пишут как «кальку» с  
документов более  
«продвинутых»  
коллег.  
Некритичные  
заимствования глав,  
разделов, абзацев,  
оборотов.  
«Красивости», не  
имеющие для авторов  
смысла, подменяют  
материалы по  
данному ОУ



**Инновационный  
характер ПР;  
Информативност  
ь ПР**

1. Порождение новых форм и видов образовательной деятельности
2. Работа над содержательным и полным описанием Нововведений
3. Формирование четкой структуры документа;

ПР представляет расширенный вариант плана работы ОУ. ПР перегружена избыточной информацией, бездоказательными утверждениями. ПР представляет бесструктурное и бессистемное содержание

**Культура  
оформления и  
внутренняя  
логичность  
материала**

1. Наличие логической структуры, оглавления, связок, шрифтовых и пр. выделений;
2. Внимание к единству содержания и внешней формы

Логические противоречия разделов программы. Небрежное оформление, стилистические разночтения. Длинные нечитаемые предложения. Текст перегружен наукообразными терминами и словосочетаниями

# Алгоритм разработки программы

## 4. Паспорт Программы развития школы (1 стр.):

Полное наименование программы  
Основания для разработки программы  
Цель программы  
Основные задачи  
Этапы реализации программы  
Целевые программы и проекты  
Ожидаемые конечные результаты, важнейшие целевые показатели программы  
Фамилия, имя, отчество, должность, телефон руководителя программы  
Сайт школы в Интернете

- Создание рабочей группы для разработки программы.
- Анализ (аналитико-диагностическая): диагностика исходной ситуации (фиксация проблем в состоянии ОУ), поиск направлений и идей развития (идеальная модель ОУ), построение программы по переводу ОУ в режим развития.
- Определение основных методологических и методических подходов к планированию и реализации программы развития.
- Систематизация и обобщение внутреннего опыта деятельности ОУ, согласование программы развития с органами управления образованием, экспертиза программ.

# Шаг 1. Проблемный анализ

## Алгоритм проблемного анализа

1. Фиксируется исходное состояние ОУ: в первую очередь оцениваются результаты деятельности учреждения за отчетный период и проводится экспертиза полученных продуктов с целью определения соответствия достигнутого поставленным целям и задачам. Определяются проблемные поля на уровне результатов деятельности.
2. Подробно анализируются содержание и ход образовательного процесса.
3. Анализуются условия функционирования ОУ

## Шаг 2. Планирование

Определение идеальной модели будущей системы и алгоритма по переводу ОУ в желаемое состояние:

- определение наличных и дополнительных ресурсов по переводу ОУ в режим развития;
- разработка показателей мониторинга перевода ОУ в режим развития;
- создание интегративной основы деятельности всех педагогов и специалистов в рамках экспериментальных программ.

## Шаг 3. Организация

- Создание условий, обеспечивающих эффективность и результативность работы всех участников эксперимента;
- установление сотрудничества с заинтересованными организациями, обеспечение научно-консультативной поддержки эксперимента;
- реализация экспериментальных программ;
- вовлечение родителей, специалистов вузов и социальных институтов, общественности, педагогов ОУ и детей в единую творческую продуктивную деятельность.

## Шаг 4. Контроль

- организация текущего и итогового контроля (мониторинг хода и результатов эксперимента);
- проведение своевременной коррекции и регуляции хода эксперимента на основании полученных данных;
- сбор, обработка и интерпретация данных; организация рефлексивной деятельности участников эксперимента.

## Шаг 5. Подведение итогов

- обоснование достоверности и надежности;
- подготовка управленческого решения о ходе эксперимента, рецензирование работы, методические рекомендации педагогам, работающим в режиме инноваций, рекомендации по распространению опыта;
- проведение экспертизы;
- создание инновационного продукта, распространение опыта в рамках новых проектов и программ в ОУ;
- перевод ОУ в статус инновационной площадки по заявленной проблеме (опытно-экспериментальная площадка, школа-лаборатория, ресурсный центр).

# Основные этапы разработки (1)

Название этапа	Ожидаемые результаты этапов
<b>1. Подготовительный этап</b>	Готовность команды разработчиков к работе над программой
1.1. Принятие решения о необходимости и сроках подготовки ПР	Принятие решения, его оформление и доведение до всего коллектива
1.2. Создание и запуск системы управления проектом (проект разработки программы)	Создание структуры управления проектом, распределение ролей и функциональных обязанностей, начало работы по управленческому обеспечению разработки программы
1.3. Организация рабочих групп по созданию программы, их обучению и обеспечению	Готовность разработчиков к действиям

# Основные этапы разработки (2)

1.4. Подготовка необходимых условий и ресурсов для работы	Готовность условий и ресурсов
1.5. Поиск дополнительных ресурсов, доп. работа с людьми (в случае необходимости)	Полная готовность к работе
<b>2. Основной этап – этап разработки программы</b>	Готовность первого варианта программы развития
2.1. Анализ состояния и прогноз тенденций изменений внешней среды	Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.2. Анализ состояния и прогноз тенденций изменений социального заказа	Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы

# Основные этапы разработки (3)

2.3. Анализ состояния и прогноз тенденций ресурсного потенциала	Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.4. Анализ объективных, «биограф.» данных об истории школы и ее современном состоянии	Информационная справка о школе
2.5. Анализ и оценка достижений и конкурентных преимуществ ОУ	Данные анализа и оценки. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.6. Анализ и оценка инновационной среды и потенциала ОУ	Данные анализа и оценки. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.7. Проблемный анализ состояния дел в школе	Структурированный перечень основных проблем школы

# Основные этапы разработки (4)

2.9. Разработка и формулирование концепции желаемого будущего; Основные и промежуточные результаты ПР	Концепция (концептуальный проект) нового состояния ОУ Перечень критериев достижения запланированных результатов
2.10. Разработка стратегии перехода к новому состоянию школы и достижение поставленных целей	Стратегия, основные направления, этапы и задачи перехода к новой школе
2.11. Конкретизация целей ближайшего этапа развития ОУ	Формулировка целей ближайшего этапа развития ОУ
2.12. Разработка плана действий по реализации программы	Конкретный план действий
2.13. «Сборка» и первичное редактирование полученного текста	Готовность 1 варианта текста программы развития

# Основные этапы разработки (5)

<b>3. Этап экспертизы, подведения итогов и принятия решений</b>	Принятие решения о переходе к реализации программы развития
3.1. Оценка программы развития в школе, внесение корректив	Внесение поправок в текст программы развития
3.2. Передача программы на независимую внешнюю экспертизу	Экспертное заключение. Внесение поправок в текст программы развития
3.3. Организация обсуждения и утверждения программы в ОУ	Принятие программы развития коллективом школы
3.4. Передача программы на официальную экспертизу (в случае необходимости). Представление и защита программы руководством школы.	Итоговое решение о программе и переходе к ее выполнению, о финансировании программы и т.д. При негативной оценке программы – возврат ее на доработку.

# Возможные трудности на первом этапе

- связаны обычно с нечетким распределением обязанностей, перегрузом педагогов и недостатком ресурсов;
- необходима подготовка, инструктаж исполнителей;
- четкая договоренность о зонах ответственности, сроках и формах координации и взаимодействия;
- возможно удлинение сроков, привлечение дополнительных ресурсов

# На основном этапе затруднения

- связаны с трудностями методического, содержательного плана:
- не дается проблемный анализ, не формулируются цели и задачи;
- прогноз внешней среды, социальных запросов и внутреннего потенциала школы не имеет обоснования, основан на субъективных представлениях и предположениях авторов, без методического подтверждения



## На завершающем этапе

- основные трудности прежде всего объясняются общими недостатками организации коллективной деятельности, проблемами вовлеченности педагогов в инновационную деятельность на уровне конкретного ОУ, а также проблемами экспертной деятельности в образовании вообще.

# Примерная структура программы развития. Вариант 1

Паспорт программы развития

1. Исходное состояние ОУ

1.1. Информационная справка

1.2. Проблемный анализ состояния ОУ:

- анализ результатов;
- анализ образовательного процесса;
- анализ условий;
- 1.3. Проблемный вывод ОУ

2. Концепция программы развития ОУ

3. Структурно-содержательное описание

4. Действия по реализации программы:

4.1. Прогнозируемые результаты

4.2. План деятельности

5. Проверка достижения результатов (критерии и показатели)

Заключение

# Примерная структура программы развития. Вариант 2

- Паспорт программы развития
- Информационная справка
- Проблемно-ориентировочный анализ деятельности ОУ
- Концепция развития ОУ на 20... г.
- Предполагаемые результаты программы развития и критерии их достижения
- Ключевые проблемы и примерный план реализации программы развития ОУ
- Аналитическая справка о результативности реализации программы развития за 20... г.
- Смета расходов на 20... г.

# Примерная структура программы развития. Вариант 3.

- Паспорт программы;
- Информационная справка о деятельности образовательного учреждения;
- Проблемный анализ деятельности образовательного учреждения в динамике соответствия основных параметров его работы нормативам правовой базы и требованиям рейтинга;
- Цель и задачи программы развития
- Целевые программы (проекты):
  - контроль и обеспечение качества образования;
  - инновационное развитие образовательного учреждения;
  - повышение востребованности образования;
  - рациональная работа с финансами...
- и т.д.
- Целевые индикаторы мониторинга реализации программы;
- Финансовый план реализации программы.

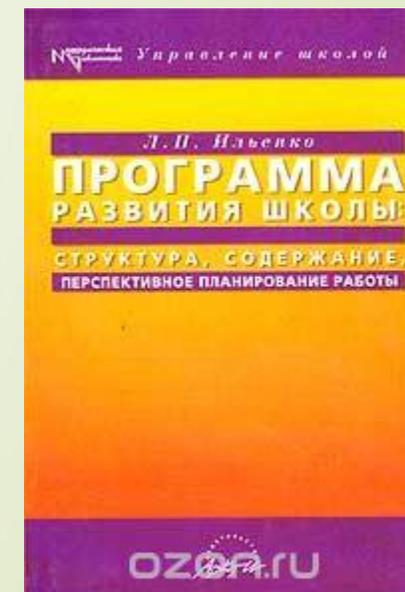
# Важно!



- Не существует единого канона написания программы развития ОУ.
- В программе развития каждого ОУ - индивидуальный подход к решению именно его проблем и поиск его достижений.
- Программа развития - документ управления, его делает административная команда и рабочая группа ОУ.
- Написать программу развития - вполне по силам каждому ОУ. Главное - ее **выполнить**.

# Литература

- Виноградов В.Н., Глебова Г.Ф., Прикот О.Г Программа развития : Учебное пособие. – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2008. – 216 с.



# Информационные ресурсы

- Информационный центр «МЦФЭР Ресурсы образования» Директ-папка «Менеджер образования» (Приложение к журналу «Справочник руководителя образовательного учреждения») Программа развития образовательного учреждения, 2010
- Поташник М. Программа развития школ: новый уровень осмысления.//Народное образование.-2007,-№8
- <http://www.menobr.ru/materials/26/37713/> Менеджер образования. Портал информационной поддержки руководителей образовательных учреждений
- [edu-frn.spb.ru/directors/?download=44](http://edu-frn.spb.ru/directors/?download=44) МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по разработке программы развития образовательного учреждения Санкт-Петербурга на период до 2020 года
- <https://school90.spb.ru/wp-content/uploads/.../Fevral.-Programma-razvitiya-90.pdf> Программа развития «Школа как ключевой компонент в позитивной социализации учащихся в условиях реализации ФГОС»
- [https://narfu.ru/university/programma\\_razvitiya/](https://narfu.ru/university/programma_razvitiya/) Программа развития САФУ им. М.В. Ломоносова



# Управление образованием

Чернова Н.В.

## Лекция 4 Развитие и функционирование школы

1 час  
10.06.19