

# **Программа развития образовательной организации**

1. Сущность Программы развития образовательной организации и ее основные функции.
2. Основные принципы и процедуры разработки Программы развития.
3. Структура Программы развития образовательной организации.  
Характеристика ее основных компонентов:
  - информационная справка о школе и аналитико-прогностическое обоснование Программы развития;
  - концепция желаемого будущего состояния школы;
  - стратегия и тактика перехода в новое состояние.
4. Этапы разработки Программы развития и ее ожидаемые результаты.
5. Требования к Программе развития и критерии ее оценки

# Сущность Программы развития образовательной организации

- Программа развития - это документ, на основании которого осуществляется целенаправленная работа по развитию системы образования школы, являющийся основным инструментом управления инновационной деятельностью общеобразовательного учреждения и основным фактором успешности процесса его развития.
- В Программе развития обосновывается перспективность и эффективность внедряемых инновационных программ и целевых изменений инновационного характера, обозначаются необходимые для этого возможности и условия: кадровые, научно-методические, материально-технические и другие, раскрывается актуальность решаемых учреждением проблем. Чётко указываются цели и детально прорабатываются планы их достижения, определяются надежные источники финансирования, обеспечивающие успешную реализацию программы: бюджетные средства, внебюджетные средства учредителя; средства от коммерческой деятельности учреждения; спонсорские средства родителей, выпускников, социальных партнеров и других; целевое финансирование по грантам, проектам

# Сущность Программы развития образовательной организации

- Программа развития - это документ, направленный на решение **стратегических задач**, перспективных образовательных потребностей, социального заказа на образования.
- Программа развития – это стратегический документ образовательного учреждения, который **усиливает прежде всего конкурентные позиции** конкретного образовательного учреждения на рынке образовательных услуг.
- Программа развития определяет вектор движения образовательной организации.
- Программа развития носит ярко выраженную **инновационную направленность**; является моделью инновационной деятельности, направленной на решение проблем развития образовательной организации.
- Ориентирована на будущее, на реализацию не только сегодняшних, но и перспективных образовательных потребностей, соц. заказа
- Опирается на идеологию системного, программно - целевого подхода в управлении

## Функции Программы развития

1. Определение места образовательной организации в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня ее развития
2. Анализ состояния образовательной организации и прогнозирование тенденций изменения социального заказа
3. Соотнесение социального заказа, адресуемого образовательной организации, с возможностями получения ресурсов извне для ее развития
4. Анализ и оценка достижений и проблем образовательной организации

## Функции Программы развития

5. Описание образа желаемого будущего состояния образовательной организации, ее организационной структуры и особенностей функционирования
6. Разработка и описание стратегии и тактики перехода образовательной организации из существующего в новое, желаемое состояние; подготовка конкретного плана такого перехода

# Когда необходима программа развития ?

- Высокая степень неопределенности внешней среды и ее требований к образовательной организации
- Недостаточность ресурсного обеспечения
- Стремление к достижению максимально высоких результатов в конкретных условиях
- Необходимость вовлечения всего коллектива, общественности, социальных партнеров
- Осознание необходимости системных преобразований в образовательной организации

# Основные принципы разработки программы развития

Программа - это нормативная модель совместной работы группы людей по достижению определенной цели, рабочий документ для организации текущей и перспективной деятельности образовательного учреждения. Программа строится на стратегии развития образовательного учреждения. Различаются **три основных типа стратегий**:

- стратегия локальных изменений, предусматривающая параллельное улучшение и обновление деятельности каких-то отдельных участков работы образовательного учреждения;
- стратегия модульных изменений, предполагающая осуществление нескольких комплексных нововведений, которые, однако, не связаны между собой; внутри модуля могут координироваться действия многих исполнителей;
- стратегия системных изменений, предусматривающая полную реконструкцию образовательного учреждения и затрагивающая все компоненты его деятельности (цели, содержание, организацию).

Программа, обеспечивающая целенаправленность и интегрированность усилий многих исполнителей, особенно необходима при выборе стратегии третьего типа - стратегии системных изменений.



## Процедуры разработки Программы развития

Если в основе программы лежит стратегия системных изменений, то выделяют пять процедур разработки этой программы:

- 1) сбор информации и проблемный анализ состояния образовательной организации;
- 2) формулирование концепции нового образа учреждения и выработка стратегии достижения конечных целей;
- 3) определение частей первого этапа реформирования образовательной организации;
- 4) разработка плана действий;
- 5) экспертиза программы.

# Процедуры разработки Программы развития

## Процедура 1.

- Сбор информации об образовательной организации необходим, так как Программа является не только рабочим, но и официальным документом для людей, которые не работают в данной образовательной организации. Информационная справка должна содержать сведения о благоприятных предпосылках и возможностях того или иного направления развития организации, поэтому она важна и для самих исполнителей программы.
- Проблемный анализ - серьезный шаг на пути к определению целей и способов их достижения. Всякая проблема обнаруживает себя как несоответствие между тем, что есть, и тем, что требуется. Анализ позволяет выделить наиболее значимые проблемы, т. е. такие, решение которых даст максимально полезный результат. Цель анализа - конкретизировать и структурировать общую проблему, обеспечивая тем самым возможность ее решения по частям. Наиболее эффективно использование технологии анализа "от конца к началу", т. е. последовательное выявление того, что не удовлетворяет в результатах работы образовательной организации, в чем выражены недостатки образовательного процесса и условий, определяющих его неэффективность. В ходе анализа по указанной технологии отсекаются не существенные для конечного результата области поиска проблем, выстраиваются логические связи между следствием (результатом) и причинами.

# Процедуры разработки Программы развития

## Процедура 1.

- На первом этапе - анализе результатов деятельности образовательной организации, необходимо ответить на вопрос "Каким требованиям должны удовлетворять результаты работы образовательной организации?" Важно максимально точно соотнести требования социального заказа с тем, что учреждение реализует в действительности. Для этого нужно, чтобы требования и конечные результаты были сформулированы в одних и тех же категориях: уровень знаний выпускников, уровень сформированности профессиональных умений и навыков и т. д.
- На втором этапе - анализе образовательного процесса, необходимо выявить соответствие того, что есть, тому, что должно быть. Разработчики программы должны дать экспертную оценку степени влияния каждого недостатка и выделить не более трех - пяти основных причин неудовлетворенности данным результатом. Тем самым вновь сужается область поиска значимых проблем.
- На третьем этапе - анализе условий, предполагается получить ответ на вопрос "Недостатки каких условий являются причинами неэффективности образовательного процесса и конечного результата?". Это может быть неподготовленность кадров или их малая заинтересованность, не отвечающий потребностям рынка перечень профессий, по которым ведется подготовка, и др. Далее формируется ранжированный по значимости перечень проблем с объяснением причин существования каждой из них.

# Процедуры разработки Программы развития

## Процедура 2

- После того как авторы программы выяснили, что необходимо изменить, возникает задача поиска и оценки возможностей осуществления требуемых изменений. Для каждой проблемы разрабатываются идеи (возможные способы) ее решения, а из них выбираются наиболее эффективные и реалистичные. Но идеи решения частных проблем еще не создают образа будущего образовательного учреждения. Их нужно синтезировать в целостную концептуальную модель. При этом очень важно определить миссию образовательного учреждения, т. е. точно установить, на реализацию какой части общего социального заказа оно ориентируется.
- Обобщенный замысел перехода к новому учебному заведению, определяющий этапы такого перехода, приоритетные направления действий на каждом этапе, их взаимосвязи и порядок распределения ресурсов между ними, называют стратегией. Стратегия предполагает группировку выделенных направлений изменений в условиях, содержания, формах, методах осуществления образовательного процесса по этапам реализации программы.

# Процедуры разработки Программы развития

## Процедура 3

- При формулировке целей первого этапа программы исходят из того, что цель - это конкретный, охарактеризованный качественно, а где можно, то и количественно, образ желаемого (ожидаемого) результата, которого реально можно достичь к конкретному моменту времени.

## Процедура 4

- Конечным элементом программы является план действий. Чтобы быть действенным, план должен предусматривать обеспечение организационных, финансовых, мотивационных (заинтересованность исполнителей) и нормативно-правовых условий.

## Процедура 5

- Экспертиза программы включает в себя оценку полноты программы (содержатся ли в ней все структурные части), ее целостности (согласованы ли проблемы, цели, задачи, способы их реализации и т. д.) и обоснованности выводов, предложений прогнозов.

# Процедуры разработки Программы развития

Программа развития предполагает взаимосвязанное решение трех крупных задач:

## **1. Определение места школы в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня её развития.**

Решение этой задачи предполагает:

анализ образовательного учреждения и прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого школе;

соотнесение социального заказа, адресуемого школе, с возможностями получения ресурсов извне для её развития;

анализ и оценку достижений и проблем школы.

Все перечисленное находит своё отражение в информационной справке о школе и аналитико-прогностическом обосновании программы развития.

## **2. Описание образа желаемого будущего состояния школы, её организационной структуры и особенностей функционирования.**

Решение этой задачи отражается в концепции желаемого будущего состояния школы.

## **3. Разработка и описание стратегии и тактики перехода школы из существующего в новое, желаемое состояние; подготовка конкретного плана такого перехода.**

Решение этой задачи отражается в разделе программы "Стратегия и тактика перехода в новое состояние".

# Информационная справка о школе

**Информационная справка о школе** представляет собой информационный текст. В содержании справки рекомендуется:

Указать наименование и статус школы сегодня (для школ, менявших наименование, номер, статус, следует отметить наиболее существенные из этих изменений и их даты), важнейшие (с точки зрения разработчиков программы и интересов развития школы) этапы истории школы;

Дать краткую вводную характеристику социального окружения школы и описать характер его влияния на образовательное учреждение;

Коротко описать роль школы в социуме, в территориальной образовательной системе;

Указать важнейшие объемные данные школы (количество учащихся, классов-комплектов, наличие и характер потоков и различных видов классов, сменность занятий);

Дать характеристику контингента учащихся;

Охарактеризовать педагогический персонал школы: общее количество педагогов, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации (с учетом разрядов и категорий по Единой тарифной сетке, наличия учителей, отмеченных наградами, почетными званиями, имеющих ученые степени, работающих в школе преподавателей вузов, сотрудников НИИ и т.п.);

Дать характеристику действующего программно-методического обеспечения учебного и воспитательного процессов;

Описать подходы к диагностике результатов образовательного процесса;

Охарактеризовать состояние школьного здания, инфраструктуры образовательного процесса, кабинетного фонда, учебно-материальной базы школы;

Дать характеристику нормативно-правового и документационного обеспечения работы школы;

Коротко описать систему работы с педагогическими кадрами;

Дать информацию об основных результатах образовательного процесса (в динамике за ряд последних лет), основных результатах инновационных процессов, опытно-экспериментальной работы в школе.

По ходу изложения информации в справке желательно использовать графики и диаграммы с краткими комментариями.

# Блок аналитического и прогностического обоснования Программы

## ***Блок аналитического и прогностического обоснования Программы:***

Итоги анализа состояния и прогнозирования тенденций изменения образовательных потребностей, адресуемых школе, социального заказа;

Итоги анализа состояния и прогноза тенденций изменения значимой для школы внешней социальной среды;

Итоги анализа состояния и прогноза тенденций изменения ресурсных возможностей внешней среды школы в свете нового социального заказа;

Итоги анализа и оценки достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ школы за период, предшествовавших нынешнему инновационному циклу развития;

Анализ и оценка инновационной обстановки в школе, инновационного потенциала коллектива, потенциальных точек роста;

Первичный прогноз восприятия возможных новшеств в школьном сообществе, возможного сопротивления изменениям;

Проблемно-ориентированный анализ состояния школы, ключевые проблемы школы и их причины.



# Концепция (концептуальный проект желаемого будущего состояния школы как системы)

## **Концепция (концептуальный проект желаемого будущего состояния школы как системы):**

- Система ценностей школы, ее кредо, школьная философия, принципы жизнедеятельности образовательного учреждения, утверждаемые и воплощаемые в жизнь в ходе преобразований;
- Описание миссии конкретной школы, ее главных функций по отношению к учащимся и их развитию, по отношению к социуму (в частности - к муниципальной образовательной системе), по отношению к собственному персоналу;
- Описание моделей выпускников школы (в связи с созданием в школе ряда траекторий движения в общем образовательном пространстве) - моделей качества образования;
- Описание суммарных "выходов" жизнедеятельности обновленной школы - количественных показателей ее результатов;
- Описание социальных вкладов, итогов, эффектов и последствий жизнедеятельности обновленной школы (включая изменение социального, престижа, авторитета, имиджа, репутации, рейтинга в муниципальной образовательной системе, в муниципальном образовании и за их пределами);
- Концепция общего качества школы и образующих его важнейших системных свойств (качеств) школы;

# Концепция (концептуальный проект желаемого будущего состояния школы как системы)

- Концепция качества школьной жизни участников образовательного процесса; Отнесение школы к той или иной разновидности образовательных учреждений, исходя из ее миссии и моделей выпускника;
- Концепция новой образовательной системы, включающая характеристику главных свойств, направленности образовательного процесса и среды, подходы к содержанию, технологии, структуры и организации образования в обучении и внеучебной воспитательной работе;
- Концепция школьного сообщества (коллектива), его важнейших свойств и характеристик, социально-психологического климата и организационной культуры в новой школе;
- Концепция ресурсов, необходимых для жизнеобеспечения и функционирования новой школы (контингент, инфраструктура, кадры, информация, концептуальные, программно-методические, материально-технические, нормативно-правовые ресурсы и др.), и систем ресурсообеспечивающей деятельности (финансовой, материально-технической, кадровой, программно-методической, исследовательской, нормотворческой, информационной и др.);
- Концепция внешних связей обновленной школы, ее активности во взаимодействии с социальным окружением и социального партнерства с ее участием;
- Концепция новой управляющей системы школы, включающая характеристику ключевых свойств (типа, характера) управления, его функций (содержания), технологий (логики, методов, средств, инструментов), организационных форм и организационной структуры управления.

# Стратегия и тактика перехода школы в новое состояние (программа реализации Концепции)

## ***Стратегия и тактика перехода школы в новое состояние (программа реализации Концепции):***

Стратегия перехода, основные направления, этапы, задачи осуществления инноваций и достигаемые рубежи;

Описание конкретных целей школы на первых этапах цикла развития;

Конкретный (тактический и оперативный) план действий по реализации программы развития школы.

Как документ Программа развития школы может быть определена как главный стратегический управленческий документ школы, вставшей на позиции стратегического, программно-целевого управления и делающей конкретный шаг в своем инновационном развитии; как план осуществления важнейших нововведений во всех нуждающихся в изменениях ключевых областях жизнедеятельности школы.

# Этапы разработки программы развития и их ожидаемые результаты

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

Что мы хотим изменить? Что не устраивает в получаемых образовательных результатах учащихся? (**Цель**).

Что хотим достичь и через какие изменения образовательного процесса, образовательной среды? (**Ключевая проектная идея**).

Что для этого у нас есть и что потребуется? (**SWOT-анализ сильных и слабых сторон- наличных и отсутствующих ресурсов**).

Как мы это будем изменять? Что будем делать? (**Предполагаемая управленческая модель изменений и поэтапный план**).

Как мы будем оценивать достижение поставленных целей? (**Измеримые критерии и показатели диагностики новых образовательных результатов учащихся, оценки деятельности учителя, реализации образовательного процесса**).

Что может нам помешать в достижении целей? Как это можно предупредить? (**Риски и мероприятия по их минимизации**).

Какие финансовые средства для реализации Программы развития потребуются? (**Финансовый план**).

# Этапы разработки программы развития и их ожидаемые результаты

1 Подготовительный этап	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
1.3 Организация рабочих групп по созданию программы, их обучение	Готовность разработчиков к действиям
1.4 Подготовка необходимых ресурсов и условий для работы	Готовность условий и ресурсов
1.5 Поиск доп. ресурсов	Полная готовность к работе

# Этапы разработки программы развития и их ожидаемые результаты

Основной этап – этап разработки программы	Готовность первого варианта программы развития
2.1 Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды	Данные анализа и прогноза. Готовность соот - го фрагмента ПР
2.2 Анализ состояния и прогноз тенденций изменения соцзаказа	Данные анализа и прогноза. Готовность соот - го фрагмента ПР
2.3 Анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсного потенциала	Данные анализа и прогноза. Готовность соот - го фрагмента ПР
2.4 Анализ и оценка достижений и конкурентных преимуществ школы	Данные анализа и прогноза. Готовность соот - го фрагмента ПР
2.5 Анализ и оценка инновационной среды и потенциала школы	Данные анализа и прогноза. Готовность соот - го фрагмента ПР
2.6 Прогноз восприятия предполагаемых изменений	Учет результатов прогнозов
2.7 Проблемный анализ состояния дел в школе	Структурированный перечень основных проблем школы : информационная справка

# Этапы разработки программы развития и их ожидаемые результаты

2.8 Разработка и формулирование концепции желаемого будущего состояния ОУ	Концепция ( концептуальный проект )
2.9 Разработка стратегии перехода к новому состоянию школы	Стратегия, основные направления, этапы и задачи перехода к новой школе ( стратегический этап )
2.10 Конкретизация целей ближайшего этапа развития школы	Формулировки целей ближайшего этапа развития школы
2.11 Разработка плана действий по реализации программы	Конкретный план действий ( оперативный план
2.12 « Сборка » и первичное редактирование полученного текста	Готовность первого варианта текста ПР ( см. результаты второго этапа

# Этапы разработки программы развития и их ожидаемые результаты

3 Этап экспертизы, подведение итогов и принятие решения об исполнении программы развития	Принятие решения о переходе к выполнению 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, оценка программы экспертами	Экспертное заключение. Внесение поправок в текст ПР на основе экспертных заключений
3.3 Организация обсуждения и утверждения программы в школе	Принятие программы развития коллективом
3.4 Передача программы на официальную экспертизу	Представление и защита программы в органах управления образованием. Принятие решения по программе. Принятие окончательного решения о ПР и ее финансировании. При негативной оценке программы – возврат ее на доработку



# Требования к программе развития

## Программа развития должна

- Являться продуктом творчества всего школьного сообщества при обязательном активном участии органов государственно-общественного управления школой и желательном участии местного сообщества;
- Иметь в своей основе образ школы как особой (образовательной) социальной организации и открытой системы;
- Иметь специфическую концептуальную базу, которую в современных условиях образуют стратегический, проектный, инновационный менеджмент, менеджмент качества, программно-целевое управление и специфические инструменты анализа и планирования;
- Иметь 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.);

# Требования к программе развития

- 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);
- Иметь системную направленность, то есть говорить о развитии школы как целостной системы, а не о решении отдельных, хотя и острых локальных проблем в школе;
- Иметь прогностическую направленность (ставить задачи не от достигнутого, а от завтрашних прогнозируемых потребностей и возможностей);
- Иметь 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

# **Требования к Программе развития школы и пути их обеспечения.**

№	Требования к свойствам, характеристикам программы	Чем они обеспечиваются?
1.	Актуальность программы, нацеленность на решение ключевых проблем данной школы	Специальным проблемно-ориентированным анализом состояния дел
2.	Прогностичность программы, ориентация на предвидение и удовлетворение «завтрашнего» социального заказа	Осуществлением прогнозирования изменений внешней среды, социального заказа, внутреннего инновационного потенциала школы, 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	Трезвостью мышления разработчиков, 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.	Системность программы	Опорой на стратегию системных изменений, системным характером планируемых нововведений
6.	Целеустремленность программы	Четким выбором областей и центров целеполагания в школе
7.	Стратегичность программы, движение от общего и концептуального – к конкретике	Отказом от преждевременной детализации программных решений, выработкой стратегий обновления школы
8.	Полнота и целостность программы	Наличием системного образа школы, полным отражением в программе основных частей школы и связей между ними
9.	Проработанность программы	Подробной и детальной проработкой планируемых нововведений
10.	Ресурсная обеспеченность программы	Расчетом необходимых ресурсов и планомерными действиями по их получению и использованию

11	Управляемость программы	Постоянным управленческим сопровождением разработки и реализации программы
12	Вниманием к единству содержания и внешней формы программы, контролируемость программы	использованием современных технических средств. Максимально возможной точностью и операциональностью целей, задач, рубежей, ориентиров
13	Чувствительность программы к сбоям, гибкость, профилактическая направленность программы	Введением в программу промежуточных и контрольных точек для внесения в случае необходимости оперативных коррективов
14	Открытость программы	Информированием участников образовательного процесса и социальных партнеров школы, возможностью коррекции действий программы
15	Привлекательность программы	Здоровой амбициозностью целей, ясностью возможных последствий, участием значимых людей, умением руководителей мотивировать подчиненных, прямым стимулированием участия со стороны руководства школы
16	Интегрирующая, консолидирующая направленность программы (по отношению к школе и ее социальным партнерам)	Вовлеченностью членов сообщества 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 документа
17	Индивидуальность программы, ее соответствие специфике школы, коллектива, авторский характер документа	Нацеленностью на решение специфических (а не глобальных) проблем школы при максимальном учете и отражении особенностей школы, отказом от практики написания программ внешними специалистами без участия работников школы
18	Информативность программы	Полнотой структуры программы и содержательностью описания нововведений
19	Логичность построения, обозримость, понятность для читателя	Четкой логической структурой, наличием оглавления, связей, шрифтовых выделений, языковой культурой, корректностью терминологии
20	Культура оформления программы	Вниманием к единству содержания и внешней формы программы, использованием современных технических средств