

**ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»**

Кафедра управления образовательными системами

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ
РАЗВИТИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

г. Белгород, 2014г.

Методические рекомендации по разработке программы развития общеобразовательной организации / Под ред. Посохина Е.В. .- г. Белгород 87.с

Рекомендации составлены на основе материалов, представленных в книгах под редакцией М.М. Поташника, А.М. Моисеева, А.Н. Шевелева Г.И. Фридман и других авторов. Методических рекомендаций по разработке программ развития общеобразовательных организаций Белгородской области содержат в себе теоретические и методические рекомендации по разработке и анализу Программы развития общеобразовательных организаций. Рекомендации адресованы руководителям и заместителям руководителей общеобразовательных учреждений, руководителям органов управления образованием Белгородской области.

Оглавление

Введение

Глава 1. Программа развития общеобразовательных организаций: сущность и структура

п.1.1. Требования к Программе развития общеобразовательной организации

1.2. Примерная структура и содержание программы развития общеобразовательной организации

Глава 2. Содержание и алгоритм разработки Программы развития общеобразовательной организации

Библиографический список

Приложение 1 Требования к Программе развития общеобразовательной организации

Приложение №2 *Титульный лист*. Утверждение Программы развития общеобразовательной организации как документа

Приложение №3 Паспорт Программы развития общеобразовательной организации

Приложение 4 Пример PEST-АНАЛИЗ факторов, влияющих на состояние и изменение образовательной системы лица

Приложение 5 Общая схема проблемно ориентированного анализа образовательных систем по А.М. Моисееву

Приложение 6 Пример SWOT-АНАЛИЗ состояния образовательной системы лица

Приложение 7 Пример. Концепции желаемого будущего состояния образовательной организации

Приложение 8 Примеры критерий и показателей реализации программы развития

Приложение 9 Информационно-аналитическое сопровождение программы

Приложение 10 Самооценка и экспертная оценка содержания Программы развития общеобразовательной организации

Введение

Руководитель общеобразовательных организаций является «проводником» государственной образовательной политики и в своей управленческой деятельности должен выстраивать стратегию развития общеобразовательных организаций в соответствии с ее приоритетами (Статья 3 Федерального закона РФ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012г. № 273-ФЗ) и реальной образовательной практикой.

Программа развития является документом прогностической информации о развитии общеобразовательных организаций, способным эффективно понижать неопределенность будущего развития для различных субъектов образовательного процесса. Программа рассматривается как инструмент органа управления, необходимый для привлечения **ресурсов** для решения значимой проблемы. С управленческой точки зрения Программа является **основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности** образовательного учреждения.

Как документ Программа развития может быть определена как главный стратегический управленческий документ общеобразовательных организаций, 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 учреждения.

Программно-целевой подход в управлении – это подход, при котором руководитель ориентируется на достижение конечного результата в логике поэтапных действий: формирование древа целей, разработка адекватной «исполняющей» программы, реализация «управляющей» программы. В логике программно-целевого подхода на практике реализуется последовательность: входные параметры, процесс их преобразования, конечные результаты. Программно-целевой подход помогает увязать поставленные цели с имеющимися ресурсами. Именно на основе данного подхода в социальной сфере стало возможным принятие взвешенных и ответственных решений.

Программы проживают несколько этапов:

- отбор проблем для программной разработки;
- принятие решения о разработке программы и ее формировании;
- экспертиза и оценка программы;
- утверждение программы;
- управление реализацией программы;
- контроль хода выполнения программы.

Составление программы развития – это творческая задача, решение которой предполагает опору на инновационные процессы в образовании. Поэтому её можно рассматривать как модель совместной деятельности педагогического коллектива, определяющую:

- ✓ исходное состояние;
- ✓ образ желаемого будущего;

✓ последовательность действий по переводу образовательного учреждения от настоящего к будущему;

✓ анализ возможных затруднений и проблем, их решение.

Недостатки в решении любой из поставленных задач или недостаточная связь между их решениями с неизбежностью приводят к существенным дефектам программы и невозможности ее эффективной реализации.

Не существует единого плана, единой структуры программы развития. Главное в программе – описание перехода от сегодняшнего состояния к желаемому. Нельзя объять необъятное – в программе должно быть представлено то, что действительно имеет важное значение для образовательного учреждения и является проблемой. Только описание настоящей ситуации (информационная справка) не является программой развития. Не является программой и описание желаемого состояния. Программа – это обоснование необходимости перехода от современного состояния к будущему и перечень мер, обеспечивающих этот переход, а также, ресурсов.

Рекомендации позволят руководителям и педагогическим командам общеобразовательных организаций найти свой подход к переходу от сегодняшнего состояния к желаемому.

Глава 1. Программа развития общеобразовательной организации: сущность и структура

Содержание образовательной деятельности общеобразовательной организации регулируется **образовательной программой** – документом, в котором определены цели, содержание, технологии, результаты достижений обучающихся в ходе образовательной деятельности.

Соответствие содержания данного документа государственному образовательному стандарту/федеральным государственным образовательным стандартам общего образования подтверждается в ходе лицензирования и государственной аккредитации образовательного учреждения. Аккредитация образовательного учреждения дает учреждению право выдавать выпускнику документ государственного образца о завершении обучения по данной образовательной программе.

В свою очередь, **Программа развития общеобразовательной организации** описывает изменения в инфраструктуре школы, обеспечивающие реализацию образовательной программы.

Одной из основных новаций Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в части компетенции образовательной организации (ст. 28 п. 3. 7.) является **разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации.**

В образовательной программе общеобразовательной организации следует раскрыть аспекты актуальности целей образования, инновационность содержания, современность используемых образовательных технологий и учебно-методических комплексов, т.е. все, что обосновывает востребованность и современность образования. В Программе развития необходимо сосредоточиться на изменении правовых, организационных, финансовых, управленческих и материальных условий обеспечения образовательного процесса в направлении повышения качества, доступности и эффективности.

В целом, Программа развития должна обеспечить для общеобразовательных организаций:

- снижение степени неопределенности при принятии стратегически важных решений;
- наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов;
- определение оптимальных внутренних и внешних условий эффективного функционирования;
- систему управленческих решений по переходу в новое качественное состояние.

Как и другие подобные документы, Программа развития общеобразовательной организации в обязательном порядке должна содержать:

- аналитическое обоснование;

- постановку конкретных целей и задач;
- выбор средств, способов и механизмов их достижения;
- планирование приоритетных действий, акций, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение намеченного в установленные сроки;
- определенность последовательности этих действий;
- ответственных исполнителей и т.п.

Прежде чем приступать к разработке программы развития общеобразовательной организации, необходимо разобраться для самих себя, ответить на следующие вопросы:

- Что следует учесть при разработке программы развития общеобразовательной организации?
- Что такое программа, чем она отличается от плана мероприятий?
- В чем различия программы и проекта?
- Что такое концепция, является ли она частью программы?
- Каковы соотношения понятий: программа, план, проект, концепция?
- Как организованы эти элементы, какова структура программы?

Что такое программа, чем она отличается от плана мероприятий?

План – это система (перечень) мероприятий, направленных на достижение целей и задач программы развития общеобразовательной организации.

Программа в отличие от плана мероприятий ориентирована на изменение, на «шаг развития». Поэтому программа всегда составляется не от нынешнего момента вперед, а, наоборот, от завтрашнего дня, от образа потребного будущего, к сегодняшней, наличной ситуации. В этом главное отличие плана от программы.

Сразу же заметим, что программа – гораздо более ответственный документ, задавая образ результата (того, что получится в конце) мы берем на себя ответственность за собственные действия по его достижению.

Программа - документ, отражающий системные, целостные изменения в общеобразовательной организации, обеспечивающий новое качественное состояние образовательной системе.

Программа, задавая результат, проявляет наши намерения, показывает в явном виде, на что именно направлены наши действия. И, следовательно, программа гораздо «строже» к результатам: прямо указывая, что должно быть получено.

В чем различия программы и проекта?

В сущности, термины «программа» и «проект» близки. Их часто употребляют как синонимы. Некоторые авторы предлагают считать программой несколько взаимосвязанных проектов. Этого же понимания мы и предлагаем придерживаться.

Что такое проект? Это серия спланированных, тщательно документально обоснованных взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения определенных целей и разрешения конкретных задач за строго

определенный период времени. Это планомерная работа, направленная на достижение конкретных целей, основанная на адекватном использовании имеющихся в распоряжении ресурсов.

Что такое концепция и является ли она частью программы?

Концепция – 1) определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел; 2) относительно целостная и завершенная, структурированная система взглядов, представлений, идей.

Концепция программы представляет собой текст, в котором изложено желаемое будущее состояние школы в ней не описывается то, что есть, а предписывается, что должно быть, что должно характеризовать новую школу. Концепция – это составная часть программы. Концепция опирается на результаты проблемно-ориентированного анализа.

Программа как целое объединяет в себе концепцию, проекты (два и более), план мероприятий.

Чтобы разработать Программу развития общеобразовательной организации 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**).

Что следует учесть при разработке программы развития общеобразовательной организации?

– основные направления реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» (утверждено Президентом Российской Федерации 04 февраля 2010 г. Пр-271):

- переход на новые образовательные стандарты;
- развитие системы поддержки талантливых детей;
- совершенствование учительского корпуса;
- изменение школьной инфраструктуры
- сохранение и укрепление здоровья школьников
- развитие самостоятельности образовательного учреждения;

○ основные направления модернизации системы образования в Белгородской области:

- совершенствование содержания и технологий образования;
- кадровая политика в сфере образования;
- развитие инфраструктуры системы образования;
- поддержка талантливых детей и молодёжи;
- развитие системы оценки качества образования.

Разработка программы развития – дело командное. Если коллектив школы в составлении программы не участвует, она никогда не будет действенным документом, определяющим развитие школы, потому что чужда тем, кто должен претворять ее в жизнь.

Команда для разработки программы развития может быть назначена административным путем (приказом директора), но лучше, на наш взгляд, если она собирается из людей, которые сами хотят заниматься ее разработкой. При этом важно не только полагаться на желания педагогов, но и осуществлять индивидуальную работу по формированию эффективной команды.

Условия эффективности работы команды следующие:

- состав не более 10 чел.;
- имеются специалисты во всех необходимых областях;
- изначально нет неразрешимых конфликтов;
- члены команды выражают желание работать в проекте;
- работа ведется единой командой от начала и до конца;
- подчинение непосредственно руководителю проекта.

Необходимо следить за тем, чтобы в команде были представлены сотрудники разных возрастных групп и образовательных областей; по-разному относящиеся к администрации, инновациям; склонные выполнять разные роли в процессе разработки.

Формирование команды и планирование, где, когда и как она будет работать, – первый шаг на пути к разработке программы развития общеобразовательной организации.

Разрабатывая программу развития, целесообразно определить:

- временной отрезок, на который будет рассчитана программа;
- явления, события, которые могут существенно повлиять на образовательный процесс школы в этот промежуток времени;
- к какому результату могут привести эти влияния (положительному или отрицательному, будут ли изменения в целях, структуре, технологиях, кадрах и пр.);
- что необходимо сделать, чтобы увеличить положительное влияние этих факторов, и как по возможности противодействовать отрицательному.

п.1.1. Требования к Программе развития общеобразовательной организации

Наличие определенных проблем в понимании сути и назначения Программы развития делает актуальным напоминание о тех ее важнейших

свойствах, которые в ходе разработки выступают и как критерии самооценки, внутренней экспертизы. Для удобства использования приведем эти свойства вместе со способами их обеспечения в матричной форме (Приложение №1).

Приходится констатировать, что очень многие из обозначенных требований к Программе развития общеобразовательной организации не соблюдаются.

1. В данном документе по-прежнему редким исключением, чем общим правилом, остается четкое формулирование комплекса ключевых целей и задач развития образовательного учреждения на основе проблемного анализа. Часто нарушается логика проблемного анализа: его не доводят до проблем обеспечивающей деятельности и управления учреждением, что не позволяет впоследствии осуществить их преобразование, которое по логике должно опережать изменения в образовательной системе учреждения в целом. Зачастую к числу проблем относят проблемы, связанные с внешними ограничениями, решить которые учреждение не в состоянии.

2. Программы развития общеобразовательной организации нередко игнорируют вопрос о социальном заказе, на реализацию которого они должны быть нацелены.

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

4. Многие Программы развития не отражают управляемый объект – общеобразовательной организации – как целостную организационную систему и формируются путем механического объединения слабо связанных между собой фрагментов.

5. Существует проблема в формулировании четких, операциональных целей по всем направлениям деятельности образовательного учреждения и его структурных подразделениям.

6. Программы развития зачастую слабо характеризуют индивидуальность общеобразовательного учреждения, не носят авторского характера. Создается впечатление, что многие из них написаны не работниками учреждения, а посторонними специалистами.

7. Многие Программы развития не выдерживают критики по критерию полноты структуры и содержания.

8. Программы развития, призванные быть основными стратегическими документами образовательных учреждений, в реальности зачастую не содержат описания собственно стратегий жизнедеятельности общеобразовательной организации.

Программа развития должна:

- Являться продуктом творчества всего школьного сообщества при обязательном активном участии органов государственно-общественного управления и желательном участии местного сообщества;

- Иметь в своей основе образ общеобразовательной организации 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.);

- 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 общеобразовательной организации;

- 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 общеобразовательной организации, с выделением состояния, достижений и проблем с их причинами;

- б) определение желаемого будущего состояния общеобразовательной организации, то есть фактически развернутое описание целей развития в период действия программы;

- в) определение стратегии и тактики перехода общеобразовательной организации в новое качественное состояние.

Традиции программно-целевого управления и опыт разработки и реализации программ развития в российских образовательных учреждениях говорят в пользу такой структуры программы как документа, в которой представлены:

1.2.Примерная структура и содержание программы развития общеобразовательной организации

Титульный лист (ссылка на утверждение соответствующими органами управления).

1. Паспорт программы развития общеобразовательной организации— заказ, разработчик, основания для разработки Программы развития (характеристика нормативно-правовой базы), цель и основные задачи

программы, сроки реализации программы, финансовое обеспечение программы и др.

Раздел 1. Информационная справка об общеобразовательной организации - историческое становление и традиции общеобразовательной организации; краткая информация со всей необходимой статистикой; место и роль общеобразовательной организации в городе, районе, области (опорная, базовая, инновац.); характеристика образовательного учреждения, его типа, вида, контингента учащихся, кадрового состава учителей и других работников образования (без оценки качества работы); номенклатура оказываемых образовательных услуг, потоки учащихся (воспитанников); характеристика основных результатов школы (олимпиады, поступления, итоговая аттестация и т.д.); краткая вводная характеристика социального окружения школы и описать характер его влияния на образовательное учреждение; характеристика образовательного сообщества ОУ; характеристика инновационных процессов в ОУ (без оценки качества), основные направления; внешние связи общеобразовательной организации, включая связи с наукой; характеристика системы управления; характеристика бюджета, материальной базы, оборудования.

Раздел 2. Аналитическое обоснование программы развития общеобразовательной организации – анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды общеобразовательной организации; анализ состояния и прогноз тенденций изменения внутренней среды общеобразовательной организации (анализ состояния и эффективности учебной, воспитательной, педагогической, методической и инновационной работы ОО); описание проблем и причин порождающих проблемы, (т.е. информационная описание без оценочных суждений и теоретических обоснований).

Раздел 3. Концепция желаемого будущего состояния общеобразовательной организации- методологические основы концепции – миссия, видение, философия, основополагающие идеи организации жизнедеятельности общеобразовательной организации, основные положения концепции, модель выпускника, модель учителя; концепция общего качества общеобразовательной организации и образующих его важнейших системных свойств (качеств) общеобразовательной организации; концепция качества школьной жизни участников образовательного процесса и др.

Раздел 4. Стратегия, этапы, цели и задачи перехода к новому состоянию общеобразовательной организации -стратегические императивы – основные направления преобразования в общеобразовательной организации, прогноз изменений в социальном заказе, основанный на данных объективного исследования; прогноз основных тенденций развития окружающего социума и требований к состоянию общеобразовательной организации, иерархия тактических целей и задач; стратегический план действий по реализации программы развития общеобразовательной организации.

Раздел 5. Механизмы реализации программы развития общеобразовательной организации - описание функционально –

динамической модели механизма реализации программы развития; система и механизмы управления образовательным учреждением в новых условиях и др.

Раздел 6. Ресурсное обеспечение программы развития общеобразовательной организации- нормативно-правовое обеспечение (положения, правила, должностные обязанности, инструкции, приказы и т.д.); научно-методическое обеспечение (комплексно-целевые программы, целевые проекты, программы информационно-аналитической деятельности, системы критериев, показателей, индикаторов, мероприятия и т.д.); программно-методическое обеспечение (банк методических материалов, актуального, инновационного педагогического опыта, авторских учебных программ, программ дополнительного образования, календарно-тематического планирования ит.д.); информационное обеспечение (банки, программы информационно-аналитической деятельности, сайт и т.д.); кадровое обеспечение (подбор кадров, повышение квалификации, участие в семинарах, конференциях, пед. чтениях, подготовка экспертов, стажировка, консультирование и т.д.); организационное обеспечение (расписания, циклограмм управленческой деятельности, планов работы структурных подразделений, профессиональных объединений педагогов и т.д.); мотивационное обеспечение (положение о распределении стимулирующей части ФОТ для учителей общеобразовательных учреждений, критерии оценки результативности профессиональной деятельности учителей, система мероприятий по повышению мотивации субъектов образовательного процесса в отношении инновационных преобразований); материально-техническое обеспечение (оснащение оргтехническими средствами, приобретение программного обеспечения, сетевых версий электронных учебников, установка локальной сети, приобретение офисного типографского оборудования, звукоусилительной аппаратуры, наглядных пособий, учебного оборудования, словарей, энциклопедий, учебно-методических пособий, учебников и т.п.);

Раздел 7. Ожидаемый результат и оценка социально-экономической эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации. - ожидаемые конечные результаты реализации программы; краткое описание показателей и индикаторов, позволяющих провести оценку, анализ и мониторинг эффективности реализации программы развития; сроки и формат предоставления информации, отразить возможность оценить продуктивность реализации программы развития в соответствии с установленными в ней показателями результативности через систему мониторинга; характеристика устойчивости программы развития, указание возможных рисков и мер их преодоления.

Глава 2. Содержание и алгоритм разработки Программы развития общеобразовательной организации

Разработка программы развития общеобразовательной организации — важная задача управленческой деятельности в школе, стремящейся перейти в

инновационный режим жизнедеятельности. Ее решение предполагает осуществление совокупности взаимосвязанных действий разработчиков, нацеленных на получение «на выходе» программы развития, отвечающей всем предъявляемым к ней требованиям, о которых говорилось выше. Деятельность по разработке программы развития образовательного учреждения состоит из трех взаимосвязанных логических этапов. Более подробная логическая структура разработки программы вместе с ожидаемыми результатами этапов и микроэтапов представлена в таблице 1.

Таблица 1.

Основные этапы разработки программы развития и их ожидаемые результаты

№ п/п	Название этапа	Ожидаемые результаты этапов
1	2	3
1	Подготовительный этап	Готовность команды разработчиков к работе над программой
1.1	Принятие решения о необходимости и сроках подготовки программы развития	Принятие решения, его оформление и всего коллектива
1.2	Создание и запуск системы управления проектом (имеется в виду проект разработки программы)	Создание структуры управления проектом, распределение ролей и функциональных обязанностей, начало работы по управленческому обеспечению и сопровождению разработки программы
1.3	Организация рабочих групп по созданию программы, их обучение и обеспечение	Готовность разработчиков к
1.4	Подготовка необходимых ресурсов и условий для работы	Готовность условий и ресурсов
1.5	Поиск дополнительных ресурсов, дополнительная работа с кадрами (в случае необходимости)	Полная готовность к работе (см. результаты первого этапа)
2	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 соответствующего фрагмента программы
2.2	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа	Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.3	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсного потенциала	Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.4	Анализ и оценка достижений и конкурентных преимуществ школы	Данные анализа и оценки. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.5	Анализ и оценка инновационной среды и потенциала школы	Данные анализа и оценки. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.6	Прогноз восприятия предполагаемых нововведений	Учет результатов прогноза
2.7	Проблемный анализ состояния дел в школе	Структурированный перечень основных проблем школы

2.8	Разработка и формулирование концепции (концептуального проекта) желаемого будущего состояния образовательного учреждения	Концепция (концептуальный проект) нового состояния школы
2.9	Разработка стратегии перехода к новому состоянию школы	Стратегия, основные направления, этапы и задачи перехода к новой школе
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
2.12	«Сборка» и первичное редактирование полученного текста	Готовность первого варианта текста программы развития (см. результаты второго этапа)
3	Этап экспертизы, подведения итогов и принятия 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 программы развития на основе экспертных заключений
3.3	Организация обсуждения и утверждения программы в школе	Принятие программы развития коллективом
3.4	Передача программы на официальную экспертизу (в случае необходимости). Представление и защита программы в органах управления образованием. Принятие решения по программе	Принятие окончательного решения о программе развития и ее финансировании. При негативной оценке программы — возврат ее на доработку (см. результаты третьего этапа)

Название программы развития

Название – важнейшая составляющая часть любого текста. Учитывая специфику конкретного коллектива, разработчики программы могут сами выбрать тип названия. Главное, чтобы для коллектива школы оно было достаточно привлекательным и ясно отражало суть проектируемых изменений.

Можно выделить несколько типов названий программы развития по форме информации, содержащейся в них (табл. 2).

Таблица 2.

Типы названий программы развития школы

Тип названия программы развития	Пример названия	Комментарий
Образное название	"Радуга"	Семь важнейших видов деятельности, в процессе которой происходит развитие детей
Аббревиатура, отражающая идею, направленность, цели программы развития	"РОСТ" (развитие, образование, становление, творчество)	Программа направлена на обеспечение условий становления, развития, образования, творческой личности школьника

Общая направленность, область решения главной проблемы	"Здоровье"	Главная цель, обозначенная в программе развития школы, относится к области сохранения здоровья обучающихся
Целевая ориентация программы	"Формирование ценностных ориентаций школьников"	Главная цель, обозначенная в программе развития: создать к 200_ году педагогические условия формирования ценностных ориентаций не менее чем у 80% учащихся
Девиз, слоган	"Конкурентоспособное образование – конкурентоспособная личность"	Программа направлена на обеспечение условий становления конкурентоспособной личности
Ведущая идея программы	"Мы – вместе!"	Основная идея программы развития – переход к школе общественно-государственного управления
Временные ориентиры программы развития	"Школа – 2015"	Программа рассчитана на достижение целей в 2015 г.

Запуск программы развития – ключевой момент над ее работой. Для этого необходимо, прежде всего, обсудить разработанные идеи программы развития на педагогическом совете или заседании органа общественного управления ОУ и пр. После обсуждения в программу развития школы вносятся необходимые коррективы, назначается руководитель и принимается решение о ее запуске. Далее начинается важный этап – реализация программы.

Содержание разделов программы развития

Титульный лист. Утверждение Программы развития ОУ как документа:

- «Согласовано» – руководитель органа местного самоуправления, осуществляющего управления в сфере образования;
- «Утверждаю» – директор образовательного учреждения;
- «Программа принята» – решением педсовета школы (см. Приложение №2)

Коллектив разработчиков Программы под руководством руководителя ОУ.

1. Паспорт программы развития общеобразовательной организации

Аннотация паспорта программы:

- данная Программа (название) предназначена для ...;
- Программа разработана по заказу...;
- Программа разработана на следующих научно-методических основаниях и с использованием таких-то научных источников (в разделе указываются ссылки на документы, на основании которых разработана Программа развития общеобразовательного учреждения: законы, постановления Правительства Российской Федерации и другие....;
- Программа разработана коллективом в составе..., под руководством...;

- Программа подготовлена при консультативной поддержке специалистов...;
- Цель программы;
- Задачи программы;
- Предлагаемый срок реализации Программы с...по...;
- Программа обсуждалась...;
- Программа принята (кем? когда? на каком уровне?)...;
- Объем и источники финансирования;
- Ожидаемые конечные результаты реализации программы развития;
- Система организации контроля реализации программы развития, периодичность отчета исполнителей, срок предоставления отчетных материалов
- Программа передается в (какой орган?) для... (например, для утверждения и решения финансовых и других вопросов) и др. (Приложение №3)

1. Информационная справка об общеобразовательной организации

Информационная справка о деятельности общеобразовательной организации заполняется за последние 3 года. Информационная справка это: информационный текст, он не носит аналитического характера; разработчики программы развития лучше осмысливают достигнутый уровень развития общеобразовательной организации; внешние эксперты, читая такую справку, способны быстро войти в курс основных достижений и проблем общеобразовательной организации; в информационной справке необходимо кратко изложить важнейшую информацию об общеобразовательной организации.

В содержании справки рекомендуется отражать:

- 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 характеристику образовательного учреждения, его типа, вида; 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 категорий, наличия учителей, отмеченных наградами,

почетными званиями, имеющих ученые степени, работающих в школе преподавателей вузов, сотрудников НИИ и т.п.);

- Дать характеристику образовательного сообщества ОУ; характеристика инновационных процессов в ОУ (без оценки качества), основные направления; внешние связи общеобразовательной организации, включая связи с наукой;

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

- Охарактеризовать состояние системы управления; характеристика бюджета, материальной базы, инфраструктуры образовательного процесса;

- Коротко описать систему работы с педагогическими кадрами;

- Дать информацию об основных результатах образовательного процесса (в динамике за ряд последних лет), характеристика основных результатов школы (олимпиады, поступления, итоговая аттестация и т.д.), основных результатах инновационных процессов.

- Выводы.

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

2. Аналитическое обоснование программы развития общеобразовательной организации

Аналитическое обоснование Программы развития позволяет уточнить миссию образовательной организации, определить оптимальные модели выпускников, сделать выбор основных направлений развития. Анализ деятельности образовательной организации делается для того, чтобы понять, какими ресурсами образовательное учреждение располагает, какие проблемы существуют и хватит ли ресурсов для их решения. Важно сделать анализ социального заказа образовательного учреждения.

Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды образовательной организации:

- ✓ характеристика влияния на образовательную организацию важнейших социально-экономических и социокультурных факторов;

- ✓ портрет заинтересованных групп социальных партнеров (заказчиков, поставщиков ресурсов, помощников, потребителей продукции, производимой школой и т.п.);

- ✓ анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа на образование;

- ✓ характеристика и анализ влияния на развитие образовательной организации внешних связей (социальное партнерство, взаимодействие с другими образовательными учреждениями, творческие, информационные, научные контакты);

- ✓ анализ конкурентной позиции, ресурсных возможностей внешней среды образовательной организации.

Для изучения факторов, оказывающих важнейшее влияние на образовательный процесс учреждения, в западноевропейском стратегическом менеджменте используют методику PEST-анализа. Согласно ей, выделяются четыре основные группы факторов влияния внешней среды: политический, экономический, социальный, технологический. Примеры факторов, которые, как правило, рассматриваются в ходе PEST-анализа, приведены в табл. 3.

Таблица 3

Примеры факторов влияния, рассматриваемых в ходе PEST-анализа

Политические	Экономические
Текущее законодательство. Будущие изменения в законодательстве. Европейское/международное законодательство. Регулирующие органы и нормы. Правительственная политика, изменение. Государственное регулирование конкуренции. Торговая политика. Выборы на всех уровнях власти. Финансирование, гранты и инициативы. Группы лоббирования/давления рынка. Экологические проблемы и др.	Экономическая ситуация и тенденции. Уровень инфляции. Инвестиционный климат в отрасли. Общие проблемы налогообложения. Налогообложение, определенное для услуг. Платежеспособный спрос. Специфика производства. Потребности потребителя. Обменные курсы валют. Основные внешние издержки (энергоносители, транспорт, сырье и комплектующие, коммуникации) и др.
Социальные	Технологические
Демография. Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы. Структура доходов и расходов. Базовые ценности. Тенденции образа жизни. Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии. Мода и образцы для подражания. Мнения и отношение потребителей. Потребительские предпочтения. Представления СМИ. Этнические/религиозные факторы. Реклама и связи с общественностью и др.	Развитие конкурентных технологий. Финансирование исследований. Связанные/зависимые технологии. Замещающие технологии/решения. Зрелость технологий. Изменение и адаптация новых технологий. Информация и коммуникации, влияние Интернета. Законодательство по технологиям. Потенциал инноваций. Доступ к технологиям, лицензирование, патенты. Проблемы интеллектуальной собственности и др.

Пример PEST-анализа факторов, влияющих на состояние и изменение образовательной системы нашего лица, приведен в **приложении №4**.

Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внутренней среды школы

Руководитель любого уровня должен представлять себе образовательное учреждение в целом как модель и понимать ее внутренне строение и особенности функционирования всех ее компонентов. Таким образом, внутренняя среда – это совокупность компонентов, их функциональных

взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательного учреждения:

- ✓ представление информации о динамике результатов учебно-воспитательной деятельности школы с оценкой качества работы (результаты успеваемости, победы в олимпиадах, конкурсах, соревнованиях учебного и воспитательного характера, характеристика образовательного и воспитательного сообщества школы);

- ✓ анализ состояния и эффективности учебно-воспитательной деятельности школы (сильные, слабые стороны, возможности, угрозы, риски);

- ✓ представление информации о динамике результатов методической и инновационной деятельности школы с оценкой качества работы (динамика изменений кадрового состава, характеристика методической активности педагогов и руководителей ОУ);

- ✓ анализ состояния и методической и инновационной деятельности школы (сильные, слабые стороны, возможности, риски);

- ✓ характеристика управляющих систем ОУ, функционала и организационного механизма управления;

- ✓ анализ конкурентной позиции ОУ, ресурсных возможностей внутренней среды школы;

- ✓ анализ достижений школы, ее потенциала с точки зрения развития, инновационного потенциала.

В разделе можно привести анализ актуального уровня развития в динамике за три года:

Результативность реализации образовательной программы ОУ за три года: общая успеваемость, качество образования, медалисты, % поступивших в вузы, % выбора профессии в соответствии с направлением работы школы (профилем); охват и результаты ЕГЭ; количество участников и победителей предметных олимпиад по уровням (школа, район, город, Россия, международный), результаты проведения международных исследований PISA и TIMMS, динамика количества учащихся, занимающихся исследовательской деятельностью, и результаты этой работы.

Качество образовательного процесса: соотношение количества учащихся и проектной наполняемости школы, динамика количества учащихся за три года, % охвата детей, проживающих на территории школы; правила приема в школу, соотношение прибывших и выбывших в течение года с указанием причин, соотношение закончивших одну ступень и приступивших к обучению на следующей, среднее количество учащихся в классе, режим работы школы, количество особых классов и форм обучения (лицейских, гимназических, углубленного изучения отдельных предметов и др., надомное обучение, экстернат, заочное обучение) и число учащихся в них, здоровье учащихся в динамике за три года (количество практически здоровых детей, количество детей с ослабленным здоровьем, наличие специальных медицинских групп, статистические данные об оценке здоровья детей по различным параметрам: инфекционные заболевания, нарушения зрения и слуха, нарушения опорно-

двигательного аппарата, нарушения речи, хронические заболевания), удовлетворенность учащихся и родителей качеством образовательного процесса (нагрузка, интенсивность, самочувствие, психологическая атмосфера, коммуникация, результативность) по результатам анкетирования, динамика использования современных образовательных технологий за три года (перечислить их названия по ступеням обучения, число педагогов применяющих их в своей работе, объем от общего количества остальных технологий), показать специфические результаты использования современных технологий, использование информационно-коммуникационных технологий за последние три года (количество автоматизированных диагностических материалов, использование компьютерных учебников, УМК использующие графические и мультимедийные возможности компьютера, компьютерная телекоммуникация), расширение доступности качественного образования на основе использования современных образовательных технологий (соответствие технологий возрастным и физическим возможностям учащихся, преимущество технологий по ступеням обучения, снижение репродуктивных форм работы в образовательном процессе и повышение индивидуальной мотивированности учащихся, снятие или снижение различных барьеров, препятствующих доступности образования для учащихся),

Качество условий организации образовательного процесса ОУ: оценка качества школьного здания для организации безопасного образовательного процесса (ремонт, территория, противопожарная система, тревожная кнопка), оценка условий для занятий по физической культуре и спорту, оценка условий для полноценного питания учащихся, уровень медицинского обслуживания учащихся, библиотечный фонд школы, динамика изменения материально-технической базы организации образовательного процесса (количество компьютеров, их тип, количество на 1 учащегося, наличие лабораторий и кабинетов, мультимедийное оборудование и выход в Интернет), педагогический коллектив школы (квалификация, работа в районных методических объединениях, динамика повышения квалификации педагогов по темам и с названием учреждений повышения квалификации, среднее число учащихся на 1-го педагога за три года, возрастная характеристика педагогов, динамика количества больничных листов),

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 школы, района, России, наличие разработанных форм портфолио для оценки результативности дополнительного образования, % учащихся, занимающихся, и учителей, занятых в системе дополнительного образования в динамике трех лет,

Воспитательная работа: цели, направления и критерии результативности воспитательной работы школы, количество в % учащихся, 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 учащихся в рамках школьной жизни и муниципального образования, наличие школьной прессы, интернет-сайта, количества конфликтов на уровне школы, правонарушений в обществе и травм на территории школы, совместная работа с органами внутренних дел, социальными службами муниципального округа, работа с родительской общественностью, правовое образование родителей, степень удовлетворенности учащихся и родителей качеством воспитательной работы школы по результатам анкетирования, договора с учреждениями культуры, спорта района, региона.

Инновационная деятельность ОУ: тема, содержание и результаты опытно-экспериментальной работы, совместная работа с вузами, наличие статуса федеральной (региональной, районной, экспериментальной площадки, ресурсного центра, динамика проведения семинаров, мастер-классов, конференций силами школы на различных уровнях: район, Россия, наличие публикаций, методических работ, авторских программ, участие в проектах, грантовых конкурсах, договора о совместной деятельности, обмена учащимися и учителями.

Управление качеством образовательного процесса ОУ: структура государственно-общественного управления школой, состав администрации школы, финансовая самостоятельность школы, динамика финансирования школы со стороны органа муниципального управления за три года, полнота нормативно-правовой базы деятельности школы, количество и характер нарушения школой законодательства, участие школы в профессиональных объединениях, общественных структурах, органах власти, международных сообществах, работа со спонсорами в динамике (количество, разнообразие, поддержка школы).

Выявление проблем по каждому пункту анализа.

Для более полного представления деятельности образовательной организации можно использовать проблемно-ориентированный анализ.

Пошаговый механизм проблемного анализа:

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

Шаги:

Шаг 1. Выясняем, какие результаты в соответствии с целевыми показателями нас не удовлетворяют, как мы их хотим и можем изменить.

Шаг 2. Формулируем, каких результатов мы хотим и можем достичь.

Шаг 3. По разнице желаемых и имеющихся результатов формулируем проблемы результатов.

Шаг 4. Выясняем и устанавливаем, из-за каких недостатков возникли сформулированные в Шаге 3 проблемы результатов.

Шаг 5. Выясняем и устанавливаем, из-за каких недостатков условий (научно-методических, кадровых, финансовых, материально-технических, нормативно-правовых, др.) возникли проблемы, выявленные в Шаге 4.

Шаг 6. Ранжируем все выявленные проблемы по значимости: оценка деятельности ОУ с родителями, обучающимися, местным сообществом; привлечение ресурсов; другие в соответствии с целевыми показателями (более полное описание проблемного анализа представлено в **приложении № 5**).

После того, как получены первые итоги анализа, на их основе можно провести дальнейшую работу, стремясь определить:

- какие имеющиеся сильные стороны образовательного учреждения могут быть усилены еще больше, и что для этого необходимо сделать?
- какие слабые стороны можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние и как именно?
- что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния на школу и как научиться вовремя распознавать и использовать их в интересах учреждения?
- как противостоять внешним опасностям, угрозам и рискам?

Для осуществления этой работы руководитель приказом по образовательному учреждению создает рабочую группу, четко определяя сроки выполнения и желаемый результат: аналитическая справка, отчет, сравнительная таблица и т.д.

Одним из известных методов анализа внутренней среды в рамках стратегического планирования является SWOT-анализ (ССБУ-анализ), где первое «С» означает сильные стороны образовательного учреждения по отношению к какому-то вопросу или задаче, второе «С» - его слабые стороны, «В» означает благоприятные для учреждения возможности, которые создает внешняя среда и его ожидаемые изменения, а «У» – угрозы, опасности, риски, которые несет с собой эта среда (табл.4).

Таблица 4

SWOT-анализ потенциала развития образовательной организации

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала школы		Оценка перспектив развития школы в соответствии с изменениями внешнего окружения	
Сильная сторона	Слабая сторона	Благоприятные возможности	Риски

Содержание и масштаб анализа в данном случае очень сильно зависят от масштаба задачи, по отношению к которой он проводится. Предположим, что эта задача достаточно крупная и абстрактная – общая оценка возможностей системных изменений в общеобразовательном учреждении.

Например, в одной из школ в рамках этой задачи были получены следующие результаты такого анализа (табл. 5 , **Приложение №6**).

SWOT-анализ системных изменений

Возможности	Сильные стороны
есть возможность получить квалифицированную научно-методическую помощь, благодаря близости к областному центру	высокий уровень мотивации коллектива к переменам в школе
имеется научная литература, в которой даны рекомендации по осуществлению развития школы	сплоченность и работоспособность коллектива; наличие группы творчески работающих учителей
идею необходимости изменений в школе поддерживает большое количество семей учащихся	высокий авторитет директора школы в коллективе
в результатах изменений в школе заинтересованы предприятия муниципального образования, которые готовы оказать школе необходимую помощь	
Угрозы	Слабые стороны
мотивация инновационной деятельности может быть существенно снижена при наличии задержек с выплатой заработной платы	отсутствие необходимого опыта инновационной деятельности
разница в оплате и условиях труда может привести к оттоку части наиболее квалифицированных учителей в школы областного центра	несогласованность образов желаемого будущего школы у разных педагогов
формальные требования органа местного самоуправления, осуществляющего управление в сфере образования, форсирующего внедрение некоторых модных нововведений без учета потребностей и реальных возможностей конкретной школы	преобладание в коллективе традиционных и устаревших подходов к образовательному процессу
возможные препятствия или отсутствие поддержки со стороны администрации муниципального образования из-за несложившихся отношений с директором школы по субъективным причинам	низкая мотивация учебной деятельности школьников и слабая сформированность ключевых умений и навыков учебного труда

Анализ проблем школы и их причины

В разделе «Выявленные проблемы, на решение которых направлена Программа развития общеобразовательной организации, и обоснование необходимости их решения программными методами» необходимо дать развернутую постановку проблем, включая анализ причин их возникновения.

Описание проблем должно содержать только конкретные, относящиеся к Программе развития сведения, а не информацию общего характера. В данном разделе не следует указывать конкретные задачи Программы, мероприятия Программы или планируемые результаты.

Необходимо представить обоснование связи решаемой проблемы с приоритетами, изложенными в национальной образовательной инициативе

«Наша новая школа», Государственной программе «Развитие образования» на 2013-2020 годы, Федеральной целевой программе развития образования на 2011-2015 годы, а также увязать с действующими целевыми программами на региональном и муниципальном уровнях.

При подготовке анализа, кроме описания действительного положения дел образовательного учреждения, должны быть: выявлены противоречия, обозначены проблемы, сформулирована тема программы.

Определить наличие проблемы можно по признакам:

- затруднения педагогической практики;
- анализ педагогической практики на предмет выявления требуемых знаний;
- недостаток в результатах работы системы школьного образования;
- неясность причин и способов устранения недостатков (недостаток проявляется на основе сравнения реального положения дел с требуемым - желаемым).

С чем не следует путать проблемы?

Проблемы образовательных систем и учреждений не следует путать:

-с ограничениями (или, как не совсем точно говорят, внешними проблемами);

-с областями существования проблем (проблема - это конкретный разрыв требуемого и реального, а область ее существования - разные категории результатов системы: продукты, суммарные результаты, социальные вклады) для успешного преодоления проблемы.

Кроме того:

-практические проблемы не следует путать с познавательными проблемами;

-проблемы образовательной системы не следует путать с личностными проблемами или переживанием затруднений в профессиональной или учебной деятельности.

Требование к формулировке проблемы:

-актуальность, что означает: возможность влияния на результаты учебно-воспитательного процесса; наличие объективных средств, условий для решения проблемы;

-проблема может быть только одна.

Проблему можно сформулировать в виде:

-проблемной ситуации – описание ситуации конкретного образовательного учреждения, в которой обнаружены отрицательные признаки процесса, требующие решения;

– проблемного вопроса – это вопрос, поставленный относительно возможности исследовать тот или иной предмет познания; выражается вопросительным предложением, в котором фиксируется предмет исследования;

– проблемной задачи – это обозначение предполагаемого результата исследования; проблемная задача формулируется как обыкновенная цель – «найти способы связи компонентов системы ...», «определение комплекса условий ...».

Требования к описанию педагогической (социально-экономической) проблемы:

- наименование проблемы;
- цифровая, иная информация характеризующая проблему (текущее состояние, динамика изменений);
- оценка развития ситуации на перспективу;
- краткий обзор имеющейся практики (край, РФ, зарубежье).

Проблема определяет формулировку названия программы. Тема программы развития образовательного учреждения формулируется по желанию разработчиков. Тема программы развития образовательного учреждения - «свернутое» в одно предложение содержание изменения или локальная формулировка, выражающая главную идею, мотив, пафос преобразования.

Требования к формулировке темы:

- значимость для образовательного учреждения.
- конкретность, точность; широкая тема указывает на поверхностность программы, мешает определить цели и выделить сильный круг задач;
- прогностичность, то есть при выборе темы нужно серьезно думать о возможности её решения (о вероятной логике построения работы и диагностике, подтверждении результатов).

Типы формулировок тем программы развития образовательного учреждения:

– Изменение качеств А у В в условиях С. Например, повышение качества обученности школьников в условиях ИКТ насыщенной среды образовательного учреждения.

– Условия изменения качества А у Б (вместо «условий» могут быть «факторы, основы, принципы, подходы»). Например, педагогические условия обеспечения повышения качества обученности школьников средствами ИКТ.

– А как Б (в качестве А может быть любой педагогический феномен, а в качестве Б лишь функция, средство, метод, принцип, форма, фактор, проблема, результат). Например, ИКТ как средство повышения качества обученности школьников.

Определившись с проблемами и темой смело можно приступать к разработке основного инструмента программы: концепция, цель, задачи, проекты, результаты.

3. Концепция желаемого будущего состояния общеобразовательной организации

Концепция - это система взглядов на развитие своего образовательного учреждения. Концепция развития рассматривается как совокупность мер по его обновлению в результате развития.

Концепция программы развития в зависимости от введения изменений может включать:

1. Ценностные приоритеты развития образовательной организации.

Система ценностей школы, ее кредо, школьная философия, принципы жизнедеятельности образовательного учреждения, утверждаемые и воплощаемые в жизнь в ходе преобразований;

Формулировка видения. Видение – это сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния школы.

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;

2. Инновационная идея (инновационные идеи) развития образовательной организации.

Теоретическое обоснование идей. Профессиональное обоснование уникального замысла результата развития образовательной организации и пути реализации этого замысла. Описание моделей выпускников: затронуть компетентности и их значение в учебном процессе и социальной деятельности учащегося.

3. Концептуальная модель замысла развития образовательной организации:

Концепция качества школьной жизни участников образовательного процесса;

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.

Концепция Программы развития общеобразовательного учреждения должна начинаться с четкой и краткой формулировки перечня новых идей, за счет разработки и освоения которых будет осуществляться развитие. Далее необходимо сформулировать (без рассуждений) ценностные основания предлагаемых идей (**Приложение № 7**).

4. Стратегия, этапы, цели и задачи перехода к новому состоянию общеобразовательной организации –

Для описания данного раздела Программы развития общеобразовательного учреждения ответьте на вопросы:

- Каковы основные этапы развития ОУ?;
- Каковы основные направления инноваций в ОУ;
- Какие важнейшие нововведения необходимо произвести во всех звеньях ОУ;
- Какие ресурсы требуются для их осуществления и как их предполагается получить?;
- Цели ближайшего этапа Программы по всем подсистемам образования и критерии их самооценки;
- Конкретные мероприятия по реализации важнейших нововведений (в форме таблицы).

С указанием сроков и этапов реализации программы развития необходимо дать развернутые формулировки целей и задач Программы.

Формулировка цели

Цель – более общая формулировка того, что мы хотим получить в результате реализации программы. Цель обычно касается нового качества, которое мы хотим получить по окончании программы.

Цель может, например, определять:

- новое качество предоставляемых школой образовательных услуг;
- новую номенклатуру предоставляемых услуг;
- новые условия обучения школьников;
- изменение технической оснащенности и т.д.

Важно, чтобы цель, которая сформулирована в программе была понятна всем участникам программы, четко сформулирована, просто – близка всем, кто имеет отношение к ее достижению. Только в этом случае можно надеяться, что программа будет поддержана всем педагогическим коллективом.

Требования к постановке целей:

- реалистичность, посильность, достижимость;
- однозначность, представлять в обобщенном виде конечный продукт исследования;
- проверяемость цели, ее контролируемость, в отдельных случаях диагностируемость;
- определенность во времени (определены сроки проведения исследования);
- операциональность (цель распределена на задачи);
- отсутствие специальных (профессиональных) терминов;

- отсутствие неоднозначных выражений и понятий;
- отсутствие указаний на иные цели и задачи – следствия реализации программы;
- указания на пути, средства, методы реализации программы;
- явное соответствие заявленной проблеме.

Формулировки целей должны содержать:

- глагол в неопределенной форме в повелительном наклонении;
- конкретный конечный результат;
- заданный срок достижения цели;
- что и когда будет сделано, а не "почему" и "как" это будет делаться.

Формулировка цели должна быть краткой и ясной и не должна содержать:

- специальных терминов, затрудняющих ее понимание лицами, не обладающими профессиональными знаниями в сфере образования;
- терминов, понятий и выражений, которые допускают произвольное или неоднозначное толкование;
- указаний на иные цели, задачи, эффекты или результаты, которые являются следствиями достижения самой цели Программы развития;
- описания путей, средств и методов достижения цели.

Формулировка задач

Задачи - это конкретизированные или более частные цели (цель, подобно вееру, развертывается в комплекс взаимосвязанных задач.). Задачи по отношению к цели выступают как самостоятельные «цели».

Технология формирования задач состоит в «расщеплении» цели на составляющие, одновременно в своей совокупности они дают представления о том, каким путём будет достигнута цель. Именно поэтому, задачи формулируются в виде перечисления (изучить, описать, выяснить, сформулировать, установить и т.д.) и, как правило, их не бывает более 4-5.

Очень важно, чтобы задачи и цель были согласованы. Требования к представлению задач программы:

- формулировка в виде заданий по достижению определенных результатов к определенному сроку;
 - результаты должны быть измеримы (как правило – в цифрах);
 - набор задач необходим и достаточен для достижения цели;
 - задаче поставлен в соответствие набор мероприятий;
- набор мероприятий необходим и достаточен для решения задачи

Планирование

Планирование - это проекция деятельности в будущее для достижения поставленной цели при определенных условиях и средствах. Результатом планирования является план - управленческое решение задачи достижения поставленной цели. План представляет систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения.

При разработке плана четкое отражение должны найти следующие вопросы.

- в чем будет заключаться преобразование, какие именно педагогические воздействия, способы решения задач и т. п. будут подвергаться проверке и в каких вариантах;

- какие параметры (свойства, характеристики, признаки) педагогического процесса будут выбраны для изменений и их следствий;

- как будут отслеживаться выбранные параметры;

- какие методы получения и обработки информации будут применяться;

- какое время потребуется для реализации программы;

- с чем будет сопоставляться результат, достигнутый в процессе реализации программы;

- как будет оформляться и оцениваться результат.

- вопросы согласования программы развития учреждения с коллективом;

- подбор и необходимая коррекция (уравнивание) объектов;

- подготовка методического обеспечения;

- подготовка диагностического инструментария, размножение методических материалов.

Требования к представлению мероприятий программы:

- одно мероприятие – одна задача;

- для каждого мероприятия указаны источники финансирования;

- для каждого мероприятия указан объем финансирования (в целом, по годам).

Перечень мероприятий по реализации Программы развития общеобразовательного учреждения (Стратегический план реализации программы развития) целесообразно оформлять в табличной форме (табл. 6).

По каждому направлению необходимо привести информацию о необходимых ресурсах и сроках.

Немаловажным при заполнении таблицы является установление очередности действий. Основное, что необходимо выяснить – какие мероприятия не могут начаться до завершения других, именно это будет основным фактором, от которого зависит очередность действий. Некоторые действия предпочтительно выполнять параллельно. Наконец, определенные действия можно осуществлять в любое время.

Например, создание информационно-образовательной среды образовательного учреждения и разработка учебно-программной документации могут идти параллельно, а вот разработка методического обеспечения – после того, как учебно-программная документация будет готова.

Следующий шаг – определение ответственных. Должности и фамилии ответственных заносятся в соответствующую графу таблицы. Необходимо отметить, что уровень и зона ответственности определяются функциональными обязанностями, должностными инструкциями. При необходимости издаются нормативные документы о делегировании полномочий. Нельзя забывать и о соответствии уровня ответственности уровню полномочий. При нарушении этого принципа возникает значительный риск невыполнения плана.

Таблица 6

Стратегический план реализации Программы развития

№ п/п	Основные мероприятия	Сроки	Ответственные
1. Обновление содержания образования			
1	Изучение микросреды школы, потребностей учащихся и их родителей и уровень предоставляемых школой образовательных услуг.....	2010	зам директора
2. Создание условий развития деятельности педагогического коллектива в новых условиях.			
1	Определение профессиональных затруднений педагогов.....	ежегодно	зам директора
3. Изменение в системе здоровьесберегающей работы			
4. Совершенствование воспитательного пространства школы.			
5. Создание условий развития информационного пространства школы			
6. Совершенствование системы управления школой			
7. Совершенствование материально-техническое и финансовое обеспечения образовательного процесса			

5. Механизмы реализации программы развития общеобразовательной организации

Механизм реализации Программы -руководство реализацией программы развития предполагает сочетание принципов единоначалия с демократичностью школьного уклада:

- разработка и принятие необходимых нормативных правовых и распорядительных актов и иной организационно-педагогической документации;
- обновление структуры управления (образовательным учреждением, образовательными процессами);
- обновление содержания образования;
- информационное сопровождение.

В разделе *Механизм реализации Программы* должны быть описаны механизмы и источники привлечения внебюджетных средств и средств бюджетов других уровней, технология работы руководителя образовательной организации с потенциальными инвесторами по привлечению дополнительных

источников. Необходимо также пояснить механизмы привлечения родительской общественности и заинтересованных организаций к участию в реализации Программы, каким образом будет организован учет их мнений и интересов, а также процедуры обеспечения публичности информации о ходе выполнения Программы.

Следует пояснить механизм корректировки программных мероприятий и их ресурсного обеспечения в ходе реализации, в частности, определение приоритетности мероприятий Программы в случае неполного финансирования. Руководитель несет персональную ответственность за реализацию и конечные результаты Программы, рациональное использование выделяемых на ее выполнение финансовых средств. Определяет формы и методы управления реализацией Программы, возглавляет координационный совет Программы (при его наличии).

Примерные характеристики нового управляемого объекта

1. Структура нового (или модернизированного) ОУ по ступеням образования (в две колонки «Было» - «Предлагается» или «Имеется» - «Хотим создать») и так далее во всех пунктах;
2. Учебный план;
3. Новые (или модифицированные) учебные программы.
4. Формы организации образовательного процесса.
5. Технологии, методики, механизмы, методы, способы обучения, воспитания, развития и социализации личности учащихся, с помощью которых будет реализовываться новое содержание образования;
6. Характеристика нового содержания, структуры, организации внеурочной, внеклассной, внешкольной воспитательной работы.

Характеристика управляющей системы нового ОУ

1. Новая (или обновленная, или модифицированная) организационная структура управляющей системы в виде органиграммы (графической модели), где показаны ее уровни, звенья, названы все субъекты управления и, насколько возможно, показаны связи и отношения между ними);
2. Новый (или обновленный), обязательно соответствующий новому объекту управления функционал всех индивидуальных или коллективных субъектов управления, связанных с тем или иным участком развития ОУ;
3. Новые (если они есть) механизмы управления (что нового в планировании, организации, контроле и т. д.)
4. Новые способы, формы, средства получения обратной информации о состоянии и ходе развития ОУ.

Каждый путь изменений расписан в форме проекта или программы: качество образовательных результатов (предшкольное, предпрофильное и профильное обучение, ЕГЭ, новые образовательные стандарты), доступность качественного образования, качество образовательного процесса (содержание образовательной программы, технологии, условия), воспитание и система дополнительного образования, здоровье и безопасность учащихся, управление и финансирование.

Структура: ключевые проблемы, замысел, социальный эффект, цель и задачи, этапы, календарный план мероприятий, критерии оценки и инструментарий, финансирование, орган контроля.

6. Ресурсное обеспечение программы развития общеобразовательной организации

В разделе «Обоснование ресурсного обеспечения Программы развития общеобразовательного учреждения» содержится мотивировка ресурсного обеспечения, необходимого для реализации Программы, а также сроков и источников финансирования. Кроме того, раздел должен включать в себя аргументацию возможности привлечения (помимо средств муниципального бюджета) внебюджетных средств и средств бюджетов вышестоящих уровней для реализации программных мероприятий и описание механизмов привлечения этих средств; а также характеристику финансово-экономических, кадровых, информационных, научно-методических ресурсов, предполагаемых для обеспечения Программы.

Ресурсная база определяется совместно с экономической службой учебного заведения и руководителями подразделений. Запланированное ресурсное обеспечение должно быть реалистичным и основываться на результатах деятельности образовательного учреждения за несколько предыдущих лет. К ресурсам можно отнести:

- нормативно-правовое обеспечение (положения, правила, должностные обязанности, инструкции, приказы и т.д.);

- научно-методическое (разработка комплексно-целевых программ, целевых проектов, методических рекомендаций, программы информационно-аналитической деятельности, системы критериев, показателей, индикаторов, проведение семинаров и т.д.)

- программно-методическое обеспечение (разработка методических рекомендаций, учебно-методических пособий, формирование банка методических материалов, актуального, инновационного педагогического опыта, разработка авторских учебных программ, программ дополнительного образования, календарно-тематического планирования ит.д.);

- информационное (создание информационного центра, информационного банка, программы информационно-аналитической деятельности, сайт и т.д.);

- кадровое (подбор кадров, повышение квалификации, участие в семинарах, конференциях, пед. чтениях, подготовка экспертов, стажировка, консультирование и т.д.);

- организационное (составление образовательной программы, расписания, циклограмм управленческой деятельности, планов работы структурных подразделений, профессиональных объединений педагогов и т.д.);

- мотивационное обеспечение (положение о распределении стимулирующей части ФОТ для учителей общеобразовательных учреждений,

критерии оценки результативности профессиональной деятельности учителей, система мероприятий по повышению мотивации субъектов образовательного процесса в отношении инновационных преобразований);

■ материально-техническое (оснащение оргтехническими средствами, приобретение программного обеспечения, сетевых версий электронных учебников, установка локальной сети, приобретение офисного типографского оборудования, звукоусилительной аппаратуры, наглядных пособий, учебного оборудования, словарей, энциклопедий, учебно-методических пособий, учебников и т.п.);

■ финансово-экономическое (мероприятия по изысканию внебюджетных средств, составление смет, бизнес-плана и т.д.).

Финансовый план

В соответствии с Федеральным законом № 83-ФЗ¹ государственные (муниципальные) учреждения разделены на бюджетные и казенные.

Базовые изменения в статусе бюджетных учреждений вводятся в конечном итоге к расширению объема их прав и большей самостоятельности:

– изменяются механизмы финансового обеспечения – переход с бюджетной сметы на субсидии по государственному (муниципальному) заданию;

– полученные доходы не являются доходами бюджета, остаются в распоряжении учреждения и должны направляться на достижение целей, ради которых она создана;

– учреждения получают большую самостоятельность при использовании средств, полученных из бюджета;

– отменяется субсидиарная ответственность государства по обязательствам бюджетного учреждения;

– расширяются права при распоряжении движимым имуществом (за исключением особо ценного движимого имущества);

– заключаются гражданско-правовые договора, приобретаются права и обязанности от своего имени.

Статус казенных учреждений, по сути, будет идентичен существующему, закрепленному в действующем законодательстве правовому статусу бюджетного учреждения, с дополнительным ограничением в виде зачисления всех полученных учреждением средств от приносящей доходы деятельности в соответствующий бюджет.

Таким образом, при разработке финансового плана программы развития образовательного учреждения определяем:

– целевые ориентиры и приоритетные задачи развития образовательного учреждения;

– доходную часть, которая складывается:

¹ Федеральный закон Российской Федерации от 8 мая 2010 г. N 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», принят Государственной Думой 23 апреля 2010 года, одобрен Советом Федерации 28 апреля 2010 года

200__г.			
Направление финансирования	Предмет финансирования	Сумма финансирования	Источники финансирования

В динамике реализации Программы развития школы по годам объяснить необходимость периодов концентрации ресурсов для системных изменений в школе.

7. Ожидаемый результат и оценка социально-экономической эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации

7.1. Ожидаемые конечные результаты реализации Программы развития

Критерием успешности разработки всей программы является ее результат. При составлении программы необходимо сформулировать результат. Именно результат (ожидаемый) определяет цель программы.

Вопрос: что конкретно изменится на уровне данного образовательного учреждения по завершении программы?

Цель программы и ее результат – взаимосвязаны. Формулируя цель, разработчики программы сразу же определяют круг возможных результатов. По конкретности планируемых результатов цель тоже приобретает черты определенности. Чем точнее сформулированы результаты, тем понятнее всем участникам становится цель программы в целом, тем легче она будет реализовываться.

Реализация Программы должна дать следующие результаты (как пример):

- высокое качество образования в образовательном учреждении и повышение его доступности;
- обновленное содержание образования;
- эффективная реализация образовательных программ, учитывающих особые познавательные способности и потребности обучающихся;
- эффективная реализация образовательных программ с дополнительной углубленной подготовкой;
- вариативность направлений дополнительного образования;
- повышение эффективности воспитательной работы;
- рост уровня квалификации педагогических работников;
- наличие эффективных авторских разработок (программ, учебных пособий, методических рекомендаций) и деятельность по их распространению;
- положительная оценка деятельности образовательного учреждения родителями, обучающимися, местным сообществом;
- привлечение ресурсов.

В данном разделе содержится описание образовательных, социальных и, возможно, экономических результатов, которые могут быть достигнуты при реализации Программы развития общеобразовательной организации, общую

оценку вклада Программы в развитие самого учреждения, муниципальной системы образования.

7.2. Система целевых индикаторов и показателей, характеризующих ход реализации Программы развития

Контроль выполнения программы осуществляется исполнителями, информация о ходе реализации программы предоставляется: *сроками и форматом предоставления информации, отражает возможность оценить продуктивность реализации программы развития в соответствии с установленными в ней показателями результативности через систему мониторинга.*

Основными элементами оценки эффективности промежуточных и основных итогов реализации программы развития являются:

1. Отражение приоритетных стратегических направлений развития общеобразовательной организации, заявленных в программе ее развития, в годовых планах деятельности (календарном, документах внутришкольного контроля, учебном плане, образовательной программе, текстах учебно-методических комплексов и программ).

2. Наличие в общеобразовательной организации ответственных за реализацию программы развития лиц и организационных структур (например, один из заместителей директора, диагностическая служба, Совет развития школы во главе с директором).

3. Наличие систематизированных и интерпретированных данных мониторинга по направлениям развития.

4. Расширение круга взаимодействия общеобразовательной организации с внешним образовательным пространством, организация эффективного социального партнерства, вовлечение внешних субъектов в развитие, рост имиджа общеобразовательной организации в окружающем сообществе.

5. Сопоставительный анализ состояния общеобразовательной организации до и в ходе реализации программы, который планируется демонстрировать в виде заполнения педагогическим коллективом и администрацией базовых таблиц показателей (приложение №8).

Для описания перечня показателей можно воспользоваться следующей формой (табл. 9):

Таблица 9

Показатель эффективности образовательной деятельности школы	Единица измерения показателя	Исходное значение показателя	Значение показателя по годам	Значение показателя по годам

Для сбора информации по показателям рекомендуем использовать программы мониторинга (приложение № 9)

Оценка эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации, как внешними экспертами

(консультантами по развитию), так и самим педагогическим коллективом и администрацией школы (самоанализ реализации программы развития), включает в себя несколько общих принципов. Среди них:

- соответствие исходного состояния школы на момент создания программы и действий по достижению желаемого будущего, успешность которых доказывает реалистичность программы;

- соответствие хода реализации программы выбранной стратегии изменений (локальных или общих);

- проверка избранных принципов, положенных в основу программы развития, хода ее реализации, выявление необходимости и обоснованности корректировок сценариев развития школы.

Для анализа реализации программы развития общеобразовательной организации наиболее важными представляется логическое соответствие этапов, цели, задач, основных направлений программы и результатов реализации как важнейших показателей эффективности программы. Среди них:

1. Динамика развития образовательной программы, реализуемой в школе относительно ее специфики (разработанные авторские программы, модернизация действующих программ).

2. Повышение результативности реализации образовательной программы школы за прошедшие годы:

- общая успеваемость;
- количество медалистов;
- % поступивших в вузы;
- % выбора профессии в соответствии с профилями школы (профилем);

- результаты ЕГЭ;
- количество участников и победителей предметных олимпиад;
- результаты мониторинга уровня обучения;
- динамика количества учащихся, занимающихся исследовательской деятельностью и результаты этой работы.

3. Качество образовательного процесса:

- соотношение количества учащихся и проектной наполняемости школы;

- динамика увеличения количества учащихся в общеобразовательной организации;

- % охвата детей, проживающих в микрорайоне общеобразовательной организации;

- количество классов особых форм обучения (лицейских, гимназических, углубленного изучения отдельных предметов, коррекционных, дистантного обучения);

- динамика показателей состояния здоровья учащихся;
- удовлетворенность учащихся и родителей качеством образовательного процесса (нагрузка, интенсивность, самочувствие,

психологическая атмосфера, коммуникация, результативность) по результатам анкетирования;

- динамика использования современных образовательных технологий (число педагогов, применяющих их), специфика результатов использования современных технологий, использование ИКТ, соответствие технологий возрастным и физическим возможностям учащихся, снижение репродуктивных форм работы, повышение индивидуальной мотивированности учащихся;

4. Качество условий организации образовательного процесса:

- оценка состояния школьного здания для организации безопасного образовательного процесса (ремонт, территория, противопожарная система, безопасность);

- оценка условий для занятий по физической культуре и спорту;

- оценка условий для полноценного питания учащихся;

- уровень медицинского обслуживания учащихся;

- состояние библиотечного фонда школы;

- динамика изменения материально-технической базы организации образовательного процесса (количество компьютеров, их тип, количество на 1 учащегося, наличие лабораторий и кабинетов, мультимедийное оборудование, выход в Интернет и прочее).

5. Динамические показатели изменения качества профессионализма педагогического коллектива общеобразовательной организации (квалификация, работа в методических объединениях, динамика повышения квалификации, среднее число учащихся на 1 педагога, возрастная характеристика педагогов, состояние здоровья педагогов, система материального и морального стимулирования педагогических кадров, участники и победители конкурсов профессионального мастерства разных уровней);

6. Изменения системы школьного дополнительного образования:

- данные мониторинга удовлетворения потребностей учащихся и родителей в определенных направлениях дополнительного образования;

- рост числа программ дополнительного образования по ступеням образования за прошедшие годы;

- структура программ по направлениям, условия их реализации;

- доля платных программ и их доступность;

- результативность реализации программ по количеству участников и победителей различных конкурсов, фестивалей, смотров, соревнований разного уровня;

- анализ портфолио учащихся для оценки результативности дополнительного образования;

- % учащихся и педагогов школы, занятых в системе дополнительного образования.

7. Воспитательная работа:

- цели, направления и критерии результативности воспитательной работы общеобразовательной организации;

- количество в % учащихся, 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 учащихся в рамках школьной жизни и муниципального образования, договоры с учреждениями культуры, спорта района и города;

- наличие школьной прессы, Интернет-сайта;

- совместная работа с органами внутренних дел, социальными службами муниципального округа, с родительской общественностью;

- степень удовлетворенности учащихся и родителей качеством воспитательной работы общеобразовательной организации по результатам анкетирования.

8. Инновационная деятельность:

- динамика проведения семинаров, мастер-классов, конференций силами школы на различных уровнях;

- наличие публикаций, методических разработок, авторских программ, участие в проектах, грантовых конкурсах, договоры о совместной деятельности, обмены учащимися и учителями.

9. Управление качеством образовательного процесса общеобразовательной организации:

- структура и изменения системы государственно-общественного управления школой;

- изменения структуры администрации общеобразовательной организации, корректировка ее функциональных обязанностей;

- развитие системы финансовой самостоятельности общеобразовательной организации; общеобразовательной организации школы в разработке локальных актов;

- участие школы в профессиональных объединениях, общественных структурах, местных органах законодательной власти, международных сообществах;

- работа школы с социальными партнерами (муниципалы, вузы, общественные ассоциации выпускников, родителей, ветеранов), конкретные результаты такого партнерства.

Предполагаемые результаты реализации Программы развития образовательного учреждения должны быть четко очерчены при помощи целевых индикаторов и показателей.

3. Библиографический список

I. Официальные документы

1. Федерального закона РФ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012г. № 273-ФЗ
2. «Концепция демографического развития Российской Федерации на период до 2015 года, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2001 г. № 1270-р.
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утверждена распоряжением правительства Российской Федерации от 17.11.2008 г. № 1662-р.
4. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 07 февраля 2011 г. № 163-р.
5. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утверждена распоряжением Правительства РФ от 22 ноября 2012 г. № 2148-р.
6. Национальная доктрина образования в Российской Федерации, утверждена Постановлением Правительства РФ от 04.10.2000 г. № 751.
7. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа», утверждена указом Президента Российской Федерации Д.А. Медведева от 04 февраля 2010г. № 271.
8. Федеральная целевая программа развития образования на 2011–2015 гг., утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 07.02.2011 г. № 61.
9. «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597.
10. «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки», указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012г. № 599.
11. Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 года, утверждена постановлением Правительства Свердловской области от 27.08.2008 г. № 837-ПП.
12. Областная целевая программа «Развитие образования в Свердловской области» («Наша новая школа») на 2011–2015 годы», утверждена постановлением Правительства Свердловской области от 11 октября 2010 г. № 1472-ПП.
13. Порядок разработки и реализации областных целевых программ, утвержден постановлением Правительства Свердловской области от 01.02.2012 г. № 64-ПП.

II. Дополнительная литература

1. Асмолова Л. Программа развития образовательного учреждения. //Управление школой. – 2004. – № 22, 23. – С. 2–12.
2. Бакурадзе, А.Б. Консультация «Как написать программу развития школы?» // Методист.-2007.-№ 10;
3. 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.
4. Виноградов В.Н., Эрлих О. В. Реальная школа: опыт проектирования развития образовательной системы. СПб., 1997.
5. Габдуллина, Н.И. Положение «О творческой группе по разработке и реализации программы развития» //Практика административной работы в школе.-2007.-№ 6;
6. 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.
7. Гришина И.В., Шевелев А.Н. Программа развития образовательного учреждения. Методические рекомендации по разработке. – СПб., КАРО, 2005.
8. Громовая, И.Н. Некоторые подходы к созданию Программы развития. //Образование в современной школе.-2007.-№2.;
9. Диагностика состояния школы при формировании концепции ее развития. //Педагогическая диагностика.-2008.-№4;
10. Зверева В.И. Как сделать управление школой успешным. М.: Пед. поиск, 2004.
11. «Как написать программу развития школы».Консультация. //Методист.-2007.- №9.;
12. Как составить программу развития? //Управление школой «ПС» .- 2009.-№6.;
13. Каменский А. М. Программа развития образовательного учреждения: новые подходы к составлению и реализации. [Текст] //Завуч. – 2006. – № 6. – С. 73.
14. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. М., 1992.
15. Лазарев В. С. Системное развитие школы. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.
16. Лазарев В.С., Поташник М.М. Как разработать программу развития школы: Метод, пос. для руководителей образовательных учреждений. М., 1993.
17. Макарова Л. П., Гордияш Е. Г. Программа развития: опыт работы инновационного образовательного учреждения. – Волгоград: Учитель, 2008. – 266 с.
18. Марон А. Е. Общий алгоритм проектирования и разработки исследовательского проекта – программы развития образовательного учреждения в условиях модернизации образования//Человек и образование, 2005, № 1. – С. 74–77.

19. Методические рекомендации / сост. И. В. Жижина, Е. А. Камышанова, А. И. Шарапов и др.; Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования». – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2013. – 54 с.
20. Методические рекомендации по реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа». – СПб, 2011.
21. Моисеев А. Пишем программу развития. // Управление школой «ПС». -2009.-№24;
Моисеев А. Стратегическое управление школой: логика процесса. // Управление школой «ПС». -2009.-№22;
22. Моисеев, А. Миссия образовательного учреждения. // Управление школой «ПС». -2009.-№20;
23. Моисеева Н., Пискунова Н., Костина Г. Маркетинг и конкурентоспособность образовательного учреждения // Маркетинг. 1999. №5.
24. Немова Н. В. Как оценить программу развития школы? // Практика административной работы в школе. -2008.-№5;
25. Памятка автору программы развития школы. // Практика административной работы в школе. -2007.-№6.;
26. Поташник М. М. Программа развития школы, достойная бюджетного гранта// Народное образование. – 2005. – № 8. – С. 73–89.
27. Поташник М.М. Хочется все! Здесь и сейчас. О массовой ошибке в подготовке программ развития школы // Народное образование», 2008, №9;
28. Поташник М. М. Программа развития школы, достойная бюджетного гранта / М. Поташник // НАРОДНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ : рос. обществ.-пед. журн. - 2005. - № 8.
29. Поташник М.М. Программа развития: что волнует директоров школ / М. Поташник // НАРОДНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ : рос. обществ.-пед. журн. - 2005. - № 9. - С. 43-53. - Продолж. Начало см.: Там же. - 2005.- N 8.
30. Программа развития современной школы: рабочая книга для руководителей образовательных учреждений и организаций / В. Н. Виноградов, Г. Ф. Глебова, О. Г. Прикот / отв. ред. Г. Ф. Глебова; Смол. гос. ун-т. – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2008. – 195 с.
31. Светенко Т. В., Галковская Г. В. Инновационный менеджмент в управлении школой: Учебное пособие. – М.: АПКиППРО, 2009. – 92 с.
32. Советова Е. В. Школа нового поколения. Административная работа. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 318 с.
33. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. М., 1997.
34. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с.
35. Управление современной школой. Вып. 7. Образовательный маркетинг в школе: Практ. пос. / С.В. Кульневич, В.И. Мигаль и др. 2005.

III. Электронные ресурсы

1. Методические рекомендации по разработке проекта перспективного развития общеобразовательных учреждений Мурманской области на основе национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://moipkro.ru/section/activity/materials>. – Дата обращения: 13.05.2013.

2. <http://www.websib.ru/noos/director/august.php>

3. <http://www.websib.ru/noos/director/august/programm.html>

4. <http://www.chtts.ru/ltouo/programm.htm>

5. <http://www.resobr.ru/subscription/direct-papka-2/>

6. <http://piminidi.narod.ru/18.htm>

7. pages.marsu.ru/iac/obrazov/docum/prog_ou.doc

Требования к Программе развития общеобразовательного учреждения

(Методические рекомендации по реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа». СПб, 2011.)

№	Требования к программе развития	Чем они обеспечиваются?
1.	Актуальность Программы развития, нацеленность на решение ключевых проблем данного ОУ	Специальным проблемно-ориентированным анализом состояния дел
2.	Прогностичность Программы развития, ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа	Осуществлением прогнозирования изменений внешней среды, социального заказа, внутреннего потенциала образовательного сообщества ОУ, последствий планируемых нововведений
3.	Напряженность Программы развития, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов	Оптимизационным мышлением авторов Программы развития с его нацеленностью на выбор наиболее рационального и экономичного из имеющихся вариантов
4.	Реалистичность и реализуемость Программы развития, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе возникающих в процессе выполнения Программы) возможностей	Обязательным просчетом всех возможностей, включая финансовые ресурсы, нацеленностью на реализацию Программы развития, а не на использование ее в качестве декларации или формального документа, который «требует начальство»
5.	Полнота и системность Программы развития, отражение в ней системного характера ОУ, охват всех подсистем и связей между ними и с внешней средой	Системностью мышления авторов Программы развития, опорой на системные представления об ОУ
6.	Стратегичность Программы развития, движение от общего и концептуального – к конкретике и детализации	Отказом от преждевременной детализации программных решений, выработкой стратегий обновления ОУ
7.	Контролируемость Программы развития	Максимально возможной точностью и операциональностью целей, задач, рубежей, ориентиров
8.	Чувствительность к сбоям гибкости Программы развития	Введением в Программу развития промежуточных контрольных точек для внесения в случае необходимости оперативных коррективов
9.	Привлекательность Программы развития	Вовлеченностью в разработку Программы развития многих членов образовательного сообщества ОУ, привлекательностью, разумной амбициозностью целей Программы развития, ясностью намерений руководства и последствий реализации Программы для подчиненных, всего коллектива
10.	Интегрирующая, консолидирующая направленность Программы развития (по отношению к образовательному	Вовлеченностью членов сообществ в разработку Программы развития, принятием на себя части ответственности за выполнение Программы развития, интенсификацией общения и

№	Требования к программе развития	Чем они обеспечиваются?
	сообществу ОУ)	коммуникации в коллективе в ходе творческой работы над Программой развития
11.	Индивидуальность Программы развития, ее соответствие специфике ОУ, ее 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 развития внешними специалистами без участия работников ОУ
12.	Информативность Программы развития	Полнотой структуры Программы развития и содержательностью описания нововведений
13.	Логичность построения, обозримость, понятность для читателя	Четкой логической структурой, наличием оглавления, связей, шрифтовых выделений, языковой культурой, корректностью терминологии
14.	Культура оформления Программы развития	Вниманием к единству содержания и внешней формы Программы развития, использованием современных технических средств

Титульный лист. Утверждение Программы развития ОУ как документа

Согласовано Начальник ----- Управление образования	Рассмотрено на заседании педагогического совета школы	Согласовано Председатель Управляющего совета школы	Утверждаю: Директор ----- МОУ СОШ №..... г. Белгорода Приказ № _____
«___»_____2013 г.	_____ Протокол № _____ от «___»__2013 г.	_____ Протокол № _____ от «___»__2013 г.	от«___»_____2013 г.

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

ШКОЛА –ЦЕНТР КАДЕТСОГО ДВИЖЕНИЯ
МОУ «СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА № 41»
г. Белгород

На 2013-2017

2013

Паспорт Программы развития

(наименование образовательного учреждения по Уставу)

на ____ / ____ годы

(примерная форма, заполняется в виде таблицы)

1	Наименование программы	« _____ »
2.	Основания для разработки Программы	Закон Российской Федерации «Об образовании»; Постановление Правительства Российской Федерации «О приоритетных направлениях развития образовательной системы Российской Федерации» от 9.12.2004 №47; Постановление Правительства Российской Федерации «Федеральная целевая программа развития образования Российской Федерации на 2006-2010 годы» от 23.12. 2005 г. № 803 Республиканская целевая программа «Развитие образования в Республике Карелия в 2005-2006 гг. и на период до 2010 года» от 31.12.2004 г.№558 р-П; другие
3.	Заказчик Программы	Орган государственно-общественного управления ОУ
4	Основные разработчики программы	Администрация ОУ; Представители органов самоуправления Методические структуры ОУ; Привлеченные научные работники, специалисты
	Дата принятия правового акта о разработке программы	Решение ... Протокол № ...от ... дата ее утверждения.(наименование и номера соответствующих нормативных документов)
5	Цель программы	Реализация приоритетных направлений развития образования в ОУ
6	Задачи программы	повышение качества образования; совершенствование содержания и структуры образования, форм обучения, технологий и методов обучения; создание условий для профессионального совершенствования педагогов; эффективное использование имеющихся и привлекаемых ресурсов; (примерные)
7	Сроки и этапы реализации программы	(не менее трех лет)
8	Исполнители программы (подпрограмм и основных мероприятий)	Администрация ОУ Педагоги ОУ Субъекты образовательного процесса
9	Объем и источники финансирования	Бюджетные и привлеченные средства
10	Ожидаемые конечные результаты реализации программы	Обновленное содержание образования (по образовательным программам); Наличие эффективных авторских разработок (программ, учебных пособий, методических рекомендаций) и

		<p>деятельность по их распространению; Вариативность направлений дополнительного образования Эффективная реализация образовательных программ, учитывающих особые познавательные способности и потребности обучающихся; Эффективная реализация образовательных программ с дополнительной (углубленной) подготовкой; Высокое качество образования; Другие <i>(примерные)</i></p>
11	<p>Система организации контроля реализации Программы, периодичность отчета исполнителей, срок предоставления отчетных материалов</p>	<p>мониторинг реализации программы развития; форма представляемой исполнителями отчетности <i>(утверждается Заказчиком)</i>; отчет об исполнении подпрограмм; периодичность (ежегодная, квартальная с нарастающим итогом); дата представления отчетов Заказчику</p>

**Пример PEST-АНАЛИЗ ФАКТОРОВ,
влияющих на состояние и изменение образовательной системы лицея**

Факторы влияния на лицей	
Внутренние	Внешние
<i>Политические</i>	
<p>Политика модернизации в области образования, которая, с одной стороны, позволяет школе выработать собственную линию развития и при определенных усилиях ее отстоять, с другой – диктует некоторые преобразования как обязательные (профильное обучение, ЕГЭ, реализация компетентного подхода и др.).</p> <p>Переход многих ОУ на профильное обучение может привести лицей к утрате высокой конкурентоспособности, ставит перед необходимостью заниматься PR-технологиями, переосмысливать свою деятельность, частично отказываться от накопленного опыта.</p> <p>Переход в штатный режим ЕГЭ при отсутствии планомерной системной подготовки может отрицательно сказаться на показателях качества образования в лицее, поставить под сомнение его статус как учреждения, обеспечивающего повышенный уровень общего образования.</p> <p>Реализация компетентного подхода в образовании ставит лицей перед необходимостью осуществления научно-методической работы в этом направлении.</p> <p>Государственная политика поддержки школ и учителей, активно внедряющих инновации в области образования в рамках ПНП "Образование", положительно влияет на статус лицея, его педагогический коллектив и учащихся в социокультурной среде и в профессиональном сообществе поселка, города, региона</p>	<p>Политические лидеры страны и региона, определяющие их экономическую и политическую стабильность, влияющие на дальнейшее усиление государства. Это приводит к тому, что лицей будет иметь четко обозначенный государственный заказ и государственные ориентиры по отношению к образовательной системе</p>
<i>Экономические</i>	
<p>Переход на нормативное подушевое финансирование школ позволит лицейю самостоятельно определять и реализовывать финансовую политику. Однако, учитывая среднюю наполняемость классов лицея (21 чел.), общее количество обучающихся (525 чел.), количество педагогов (74 чел.) и технических работников (23 чел.), можно предвидеть ряд негативных последствий:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сокращение расширенного штатного расписания; – сокращение до минимума, вплоть до ликвидации расширенной, высокорезультативной системы 	<p>Приоритет добывающей промышленности над другими сферами труда особенно сильно сказывается на угледобывающем регионе России, на территории с градообразующим предприятием.</p> <p>"Остаточный" принцип финансирования образования побуждает и будет побуждать лицей к поиску других источников финансирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> – получение грантов (за счет успешного участия в профессиональных конкурсах);

<p>дополнительного образования лица; – ликвидацию деления на группы классов при изучении профильных дисциплин; – вынужденное сокращение кадров. Это может разрушить созданные в лицее годами благоприятные условия для реализации индивидуального и дифференцированного подхода к учащимся.</p>	<p>– получение инвестиций общественности, предприятий, учредителя. Специальная организационная деятельность лица в данной сфере необходима, равно как и специальные организационные структуры. Реализация рыночных принципов экономического развития страны способствует формированию системы образования как рыночной сферы,</p>
<p>Для стабильной деятельности лица в этих условиях необходимо к 2011 г. увеличить количество учащихся до 625 чел. Прирост лицеистов возможен за счет набора 1х и 10х классов (дополнительно 33 учащихся ежегодно). Данные планы можно реализовать лишь при условии целенаправленной работы по привлекательности лица для потенциальных и реальных потребителей его образовательных услуг</p>	<p>т. е. в первую очередь, как сферы услуг и, в последнюю – как духовной. Традиционные подходы к управлению системой образования в таких условиях могут привести учреждение к невостребованности, а значит, к самоуничтожению. В современных условиях необходима реализация маркетингового подхода к управлению, стратегическому и тактическому планированию</p>
<i>Социальные</i>	
<p>Важнейшие критерии выбора лица на настоящий момент: высококвалифицированные педагоги; хорошая материально-техническая база; наличие профильного обучения; полномасштабное внедрение компьютерных (информационно-коммуникационных) технологий. Развитие лица в данных направлениях обеспечит его привлекательность для реальных и потенциальных потребителей. Можно предположить, что результативность ЕГЭ станет одним из ведущих факторов, определяющих выбор школы родителями. Так как контрольно-измерительные материалы (КИМы) ориентированы на выявление сформированных компетенций учащихся, то умение педагогов лица обучить школьников работе с тестами должно дополниться квалифицированным подходом к формированию ключевых компетенций</p>	<p>Некоторое ослабление демографического кризиса благоприятствует увеличению набора учащихся. Ориентация социума на политехническое профессиональное образование приводит к меньшей востребованности классов естественно-научного и социально-гуманитарного профилей, большей – физико-математического, информационно-технологического, физико-химического. Отрицательное влияние горных работ на ландшафт и водоемы окружающей территории, сложная экологическая обстановка ограничивают общение жителей с природой в ее естественном состоянии. Как следствие, возрастает потребность в здоровьесберегающих педагогических технологиях</p>
<i>Технологические</i>	
<p>Внедрение информационных и Интернет-технологий приводит к принципиальному изменению роли учителя в образовательном процессе, к необходимости качественно новой подготовки педагогических кадров, которые технически и психологически всегда были бы готовы к новым условиям.</p>	<p>Усиление рыночных тенденций в образовании повышает востребованность таких технологий, как маркетинг, менеджмент, PR и др.</p>

<p>Внедрение здоровьесберегающих технологий увеличит требования к отбору методик преподавания.</p> <p>Введение ЕГЭ может привести к резкому снижению роли тех технологий и методик, которые не направлены на тренировку работы с тестами, и приоритету формирования ключевых компетенций</p>	
--	--

Анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов, оказывающих влияние на изменения в образовательной системе лица, позволяет определить наиболее общий подход к его стратегическому планированию.

Развитие образовательной системы лица, с одной стороны, должно больше ориентироваться на государственный заказ и государственную политику в области образования (ориентация на всеобщее среднее образование, профильное обучение, ЕГЭ, реализацию компетентного подхода, приоритет здоровьесберегающих и информационных технологий и др.). С другой – в новых условиях лицей должен еще более четко определить собственные цели, ценности, миссию, политику и тактику, которые обеспечат:

- привлекательность для инвесторов и ближайших социальных заказчиков;
- стабильность и успешность функционирования и развития ОУ в

изменяющемся социуме, в условиях рыночной экономики.

**Общая схема проблемно ориентированного анализа
образовательных систем по А.М. Моисееву**

№	Шаг (элемент) анализа	Ожидаемый результат этого шага
А.	Создание условий и предпосылок выявления и анализа проблем (от принятия решения об анализе до выявления проблем системы) - шаги 1-13	Готовность к выявлению и анализу проблем системы
1.	Принятие решения о проведении анализа проблем. Уточнение назначения, задач, масштаба и формата анализа	Решение о целях, сроках, участниках, ресурсном обеспечении и управлении аналитической работой.
2.	Определение важнейших компонентов внешней среды системы. Выявление заинтересованных сторон системы и конкретного проекта (программы) развития	Базовые представления о внешней среде и заинтересованных сторонах системы и конкретного проекта (программы)
3.	Определение крупных объектов анализа и оценки внутри системы, основных оцениваемых параметров, характеристик и показателей (индикаторов) для их анализа и оценки.	Представления о составе и строении системы, ее крупных блоках, оцениваемых параметрах, характеристиках, индикаторах для их оценки.
4.	Инвентаризация и представление имеющейся в системе информации, отвечающей задачам анализа	Оценка имеющихся данных. Решение о необходимости проведения дополнительных исследований для сбора информации. Необходимые и достаточные данные, релевантные задаче анализа
5.	Планирование аналитической работы	Конкретный план аналитической работы с выделением основных объектов и этапов анализа и ожидаемых результатов. План исследований для получения недостающей в системе информации
6.	Подготовка информационной справки о системе	Информационная справка о системе

7.	Прогнозирование условий жизнедеятельности (функционирования и развития) системы в обозримом будущем. Анализ и прогнозирование влияний внешней среды на систему, а также возможностей системы влиять на свою внешнюю среду	Характеристика внешней среды (широкой и непосредственной), заинтересованных групп системы, прогноз условий, социального фона жизнедеятельности системы в обозримом будущем, описание воздействий внешней среды на систему в прошлом-настоящем-будущем (вызовы, благоприятные возможности, ограничения, опасности) и возможностей системы влиять на среду
8.	Проведение анализа и прогнозирования социальных потребностей, ожиданий, требований к системе образования (социального заказа на образование)	Описание актуального и потенциального социального заказа различных категорий и заинтересованных групп на образование
9.	Первичный анализ и прогнозирование ресурсных возможностей и ограничений системы в свете нового социального заказа. Актуализация собственных ценностно-целевых ориентации системы. Соотнесение прогнозируемого социального заказа с ресурсными возможностями и ограничениями системы и ее собственными ценностно-целевыми ориентациями.	Выводы о мере «покрытия» требований ожидаемого социального заказа имеющимися ресурсами, мере выполнимости социальных требований, а также степени соответствия внешнего заказа собственным устремлениям системы. Принятие и утверждение социального заказа, принимаемого системой к выполнению как конкретных социальных обязательств системы. Включение социального заказа как важнейшей составляющей в видение образа требуемых результатов системы
10	Актуализация современных, действующих требований к результатам системы.	Описание современных требований к результатам системы. Описание опирающегося на социальный заказ и собственные устремления системы, на анализ лучшего опыта и научных достижений, ясного, реалистического и вдохновляющего видения ожидаемых результатов, позволяющего приступить к анализу и оценке потребностей и проблем как разрывов между имеющимся и желаемым состояниями
11	Фиксация наличного состояния результатов системы в свете сегодняшнего и завтрашнего видения требуемых желаемых результатов	Описание существующего положения дел: в свете существующих требований, стандартов, нормативов; в свете завтрашних требований и с учетом перспективных возможностей

12	Фиксация важнейших прежних и актуальных достижений и конкурентных преимуществ системы (как наиболее важных достигнутых результатов) и их причин (достоинств образовательных, ресурсобеспечивающих процессов, управления системой и т.п.)	Комплекс главных достижений и преимуществ системы вместе с их причинами. Решение о необходимости сохранения и приумножения наиболее сильных сторон системы, развитии ее преимуществ, учитываемые затем при выборе стратегии развития
13	Выявление и фиксация основных областей существования проблем, а также областей существования их причин	Список областей существования проблем и их причин
Б.	Выявление и фиксация проблем системы - шаг 14	Первичный список проблем
14	Выявление и фиксация проблем как разрывов между желаемыми (требуемыми) (см. итоги шага 10) и наличными (см. итоги шага 11) результатами системы (или анализ проблем системы в узком смысле)	Первичный список проблем
В.	Работа с проблемами (от первичного списка проблем к ранжированному списку структурированных, причинно объясненных приоритетных проблем) -шаги 15-20	Выстроенный, ранжированный список проблем с указанием приоритетов
15	Первичное упорядочение и структурирование выявленных проблем	Сокращенный и упорядоченный список проблем
16	Выявление проблем, решение которых создает для системы особенно значительные новые возможности и преимущества	Список проблем, решение которых имеет особенно высокий развивающий потенциал для системы, не порождая при этом более серьезных проблем
17	Прогнозирование последствий сохранения статус-кво (то есть, в данном случае - ситуации, в которой выявленные проблемы продолжают оставаться нерешенными), выявление наиболее одиозных проблем.	Прогноз угроз, опасностей, ограничений, бедствий и неприятностей, ожидающих систему и социум в случае сохранения/усугубления выявленных проблем. Список проблем, нерешенность которых чревата наиболее негативными последствиями для системы.
18	Прогнозирование и оценка возможностей и препятствий на пути решения выявленных проблем	Прогноз возможностей, ограничений, опасностей на пути решения проблем. Список ключевых проблем, решение которых и необходимо и возможно
19	Ранжирование проблем, выявление и отбор группы наиболее значимых, приоритетных проблем для первоочередного решения	Список приоритетных проблем системы
20	Объяснение существования выявленных приоритетных проблем и причин их существования	Фиксация причинной связи, приводящей к существованию каждой проблемы

**Пример SWOT-АНАЛИЗ
состояния образовательной системы лица**

Статус ОУ, состояние образовательной системы и прогноз возможных изменений в ней определяют миссию лица.

Миссия лица – максимально полное удовлетворение запросов и потребностей социальных заказчиков ОУ, ориентированных на формирование прослойки современной интеллигенции.

Современный человек в нашем понимании – это личность:

- с развитыми интеллектуальными и творческими способностями, высоким уровнем информационной культуры, со сформированными ключевыми компетенциями и потребностью в непрерывном образовании;
- с активной гражданской позицией, ориентированная на общечеловеческие и национальные ценности и идеалы;
- реализующая здоровый образ жизни;
- способная к профессиональному и личностному самоопределению в условиях развитого демократического правового общества, рыночной экономики.

Сильные стороны	Слабые стороны	Предупреждающие, компенсирующие действия	Возможности	Угрозы (ограничения и риски)	Предупреждающие, компенсирующие действия
<i>1. Условия развития у лицеистов интеллектуальных и творческих способностей, высокого уровня информационной культуры, формирования ключевых компетенций и потребности в непрерывном образовании</i>					
Положительная динамика показателей успешности обучения лицеистов за последние 4 года (качество обучения выросло с 58% до 65%; количество отличников – с 48 до 92 чел.). Разнообразие вариативной части учебного плана. Результативное использование технологий развития критического мышления	Приоритет у большей части учащихся, отдельных педагогов отметки, а не знаний. Отсутствие: должной профессиональной подготовки у педагогов лица для реализации компетентностного подхода в образовательном процессе; системной работы по развитию интеллектуальных	Проектирование научно-методической работы лица, направленной на повышение квалификации педагогов по указанным вопросам (реализация компетентностного подхода, внедрение ИКТ, формирование обучающихся мотивации познания, работа с учащимися	Высокий спрос потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг на повышение компьютерной грамотности учащихся (95%). Система городских и всероссийских (открытых) олимпиад, конкурсов, конференций различной направленности для всех категорий	Недостаточная востребованность потенциальных реальных потребителей образовательных услуг высокого уровня содержания образования, требующего повышенной работоспособности, заинтересованности родителей и учащихся (возможны варианты недостаточного набора	Разработка и реализация PR программы образовательной системы лица. Лицензирование центра эстетического воспитания как структурного подразделения лица

<p>и др., способствующих интеллектуальному развитию лицеистов. Сложившаяся система работы с одаренными детьми. Укомплектованность библиотеки периодическими изданиями научно-популярного, методического характера. Достаточная материальнотехническая база, в т. ч. мультимедийная. Результативная система дополнительного образования. Высокая квалификация педагогов (80% имеют высшую и первую квалификационную категорию). Положительный опыт участия педагогов и ОУ в конкурсах профессионального мастерства (43% учителей – победители и лауреаты конкурсов городского, областного, всероссийского уровней)</p>	<p>способностей учащихся с низкими стартовыми возможностями; необходимыми условиями (материально-техническое оснащение, подготовка педагогов и пр.) для полномасштабного внедрения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в процесс преподавания обязательных предметов учебного плана лицея (кроме информатики и ИКТ)</p>	<p>различных стартовых возможностей). Планирование и реализация программы информатизации воспитательно-образовательного процесса лицея</p>	<p>учащихся. Развитая муниципальная, региональная, всероссийская система дополнительного педагогического образования</p>	<p>учащихся, прежде всего, в 1е и 10е классы). Удаленность территории поселка от культурных и научных центров. Относительно низкий культурный уровень социума. Отсутствие школы искусств в поселке. Риск ликвидации центра эстетического воспитания лицея с переходом на нормативное подушевое финансирование</p>	
---	---	--	--	---	--

2. Условия формирования и самореализации личности с активной гражданской позицией, ориентированной на общечеловеческие и национальные

<i>ценности и идеалы</i>					
<p>Разработана и апробирована педагогическая модель формирования ценностных ориентаций школьников в конкретных территориальных условиях.</p> <p>В ходе ее реализации повысились показатели сформированности ценностных ориентаций у 45% учащихся.</p> <p>В лицее действуют определенные традиции самоуправления (Совет лица, Управляющий совет, родительский комитет).</p> <p>Разработаны и действуют программы: "Протяни руку другу!"; "Я – гражданин России".</p> <p>Существуют внутрилицейские традиции.</p> <p>Действует Музей истории лица.</p> <p>Имеется опыт вовлечения родителей в</p>	<p>Недостаточно высокая инициативность, активность, самостоятельность и ответственность (эффективность) деятельности органов общественного управления лица.</p> <p>Низкая правовая культура лидеров общественных организаций – участников воспитательно-образовательного процесса лица</p>	<p>Разработка и реализация программы эффективного взаимодействия лица с органами общественного управления</p>	<p>Около трети родителей учащихся желают оказывать влияние на воспитательно-образовательный процесс лица.</p> <p>Наличие детских и юношеских организаций муниципального и регионального уровней ("Надежда", "Молодая гвардия").</p> <p>Действие муниципальной программы "Лидер".</p> <p>Выделение лидерам детских юношеских организаций путевок в лагери "Орленок", "Океан".</p> <p>Возможность участия родителей в Интернет-собраниях городского, регионального и российского уровней</p>	<p>Отсутствие законодательной ответственности органов общественного управления лица</p>	<p>Разработка локальных актов лица, регламентирующих полномочия и ответственность сторон во взаимодействии лица с общественностью (положения, договоры и пр.)</p>

воспитательно-образовательный процесс					
<i>3. Условия формирования и реализации здорового образа жизни учащихся</i>					
Деятельность спортивно-оздоровительного центра. Работа спортивных секций, туристического клуба "Меридиан". Третий час физической культуры с выбором учеником вида	Не продлен договор с шефским предприятием о проведении уроков плавания. Недостаточно высокий уровень мотивации	Продлить договор с шефским предприятием о проведении уроков плавания. Спортивно-оздоровительному центру	Заинтересованность потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг лица в сохранении и ук	Риск ликвидации спортивно-оздоровительного центра лица с переходом на нормативно-подушевое финансирование.	Лицензирование спортивно-оздоровительного центра как структурного подразделения лица.
деятельности (плавание, танцы, художественная гимнастика, хореография). Динамические паузы в расписании занятий начальных классов лица. Система профилактических мероприятий (кварцевание, ароматерапия и др.). Традиционные Дни и Недели здоровья лица. Ежегодные спортивные соревнования в лице. Система экологического воспитания учащихся. Мониторинг сформированности здорового образа жизни лицеистов. Положительный опыт	лицеистов к занятиям физической культурой. Часть рабочих программ, вариативной части учебного плана, обеспечивающей двигательную активность учащихся (третий час физической культуры), и спортивных секций не рецензированы. Здоровьесберегающие технологии используются в полном объеме на учебных занятиях	организовать деятельность по повышению мотивации лицеистов к занятиям физической культурой. Отрецензировать рабочие программы вариативной части учебного плана, обеспечивающей двигательную активность учащихся и спортивных секций. Разработать и реализовать в лице специальную программу, направленную на полноценное внедрение здоровьесберегающих	реплении здоровья учащихся. Развитая муниципальная система спортивно-оздоровительных мероприятий. Сохранение в штатном расписании лица позиций работников спортивно-оздоровительного центра. Организация шефским предприятием летнего отдыха детей. Предоставление шефским предприятием спортивно-оздоровительного центра для нужд лица. Взаимодействие с Центрами основ	Неблагополучная экологическая ситуация в поселке. Недостаточно высокий уровень медицинского обслуживания в поселке. Неблагополучная ситуация в социуме относительно вредных привычек	Дальнейшее осуществление экологического воспитания лицеистов

использования здоровьесберегающих технологий в образовательном процессе некоторых классов лицея		технологий на учебных занятиях	здоровья Муниципального учреждения дополнительного педагогического образования "Информационно-методический центр г. Белово" и Томского государственного университета		
<i>4. Условия формирования личности, способной к профессиональному и личностному самоопределению учащихся и выпускников</i>					
Лицей – областная экспериментальная площадка по реализации предпрофильной подготовки и профильного обучения с 2003 г. Преподавание профильных предметов, элективных курсов, курсов по выбору, профильной профессиональной ориентации, информационных курсов и пр. Система психологического сопровождения предпрофильной подготовки и профильного обучения.	Недостаточная информированность потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг о преимуществах профильного обучения в лицее. Недостаточное количество учащихся лицея для необходимого набора трех профильных классов при малом "притоке" учащихся из других ОУ. Отсутствие географической площадки как необходимого пространства для преподавания предмета на профильном уровне	Разработка и реализация программы профильного обучения в лицее. Создание географической площадки лицея	Наличие в городе PR-специалиста по проф-ориентационной работе. Востребованность профильного обучения у реальных и потенциальных потребителей образовательных услуг лицея. Наличие широкой сети муниципальных и региональных услуг дополнительного педагогического образования по вопросам реализации предпрофильной подготовки и профильного обучения, подготовки к ЕГЭ	Возможны недостаточно высокие результаты ЕГЭ выпускников лицея и, как следствие, потеря статуса лицея и потенциальных потребителей его образовательных услуг	

<p>Результативное сотрудничество с вузами региона:</p> <ul style="list-style-type: none"> проведение индивидуальных, групповых занятий с обучающимися; работа подготовительных курсов на базе лица; научное консультирование исследовательских работ и пр. <p>В среднем 85% выпускников поступают в вузы в соответствии с профилем, по которому учились в лицее.</p> <p>Хорошая материально-техническая база для реализации профильного обучения</p>					
---	--	--	--	--	--

Анализ политических, экономических, социальных, технологических факторов, слабых и сильных сторон образовательной системы ОУ, возможностей, ограничений и рисков позволяет сделать вывод о достаточно результативной педагогической деятельности лица по выполнению миссии и определить ряд проблем:

- недостаточно полно (менее чем на 80%) реализуются пожелания потенциальных и реальных потребителей (родителей и учащихся) воспитательно-образовательных услуг лица:
 - – по сохранению и укреплению психофизиологического здоровья лицеистов в процессе обучения;
 - – активной реализации склонности и интереса обучающихся к ИКТ в воспитательно-образовательных целях;
 - – обеспечению материально-технических условий полноценной реализации профильного обучения;
 - не разработаны механизмы:
 - – эффективного позиционирования лица на рынке образовательных услуг;
 - – продуктивной деятельности органов общественного самоуправления лица;

- уровень профессиональных компетенций, организационных и творческих ресурсов ряда педагогов лицея не вполне соответствует требованиям потенциальных и реальных потребителей воспитательно-образовательных услуг лицея.

Главная проблема лицея заключается в том, что недостаточно сформировано устойчивое сообщество потенциальных и реальных потребителей воспитательно-образовательных услуг лицея, разделяющих ценности и устремления лицея – лицей не является сильным брендом.

Следствия данной проблемы:

- недокомплект 1-х и 10-х классов (средняя наполняемость классов за три последних года – 21 чел.);
- случаи перевода обучающихся в соседние ОУ по причине неудовлетворенности образовательными услугами лицея (в среднем 5–6 случаев в год);
- недостаточно высокая оценка некоторыми родителями и учащимися воспитательно-образовательных услуг лицея, отсутствие у них достоверной информации о деятельности лицея.

Главная проблема и ее следствия в условиях перехода на нормативное подушевое финансирование содержит риск снижения качества воспитательно-образовательных услуг лицея в силу его финансово-экономической несостоятельности.

Выявление центральной (главной) проблемы и построение древа проблем – результат проблемно-ориентированного анализа образовательной системы школы, который позволит определить цели, задачи, желаемые результаты, содержание деятельности по развитию образовательной системы ОУ.

Пример КОНЦЕПЦИЯ ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ШКОЛЫ КАК СИСТЕМЫ

Видение школы, общий образ ее будущего желаемого состояния

Сегодня знания не самоцель. Школа должна дать подростку необходимый багаж, позволяющий ориентироваться в окружающем мире, адаптироваться к жизни за пределами школьных стен, самостоятельно принимать обдуманые решения и нести за них ответственность.

Определяя специфику и сущность развития нашей школы, мы вышли на необходимость построения в рамках школы комплекса мер с широким спектром образовательных услуг, т.е.:

Школа есть специально смоделированное место и условие, обеспечивающее разнообразные варианты выбора оптимальной траектории развития и взросления личности.

В контексте нашей работы, **школа** – это многомерное пространство, которое позволяет обеспечить личностный рост всех субъектов образовательного процесса.

Школа является **открытым пространством**, потому что она, являясь социальным институтом, способна аккумулировать различные социально-культурные инициативы и обладает необходимыми возможностями для их обеспечения.

Школа является **информационным пространством**, так как интегрирует в себе необходимые ресурсы, позволяющие осуществить сбор, хранение, передачу и обработку информации, имеющую не только учебную, но и социокультурную значимость.

Школа является **образовательным пространством**, в рамках которого происходит вхождение человека в культуру и становление личности как субъекта этой культуры.

Такая модель является одним из сложных типов учебных заведений с огромным комплексом разнородных педагогических задач, где задача сохранения и приумножения развития человеческого потенциала обучающихся является приоритетной.

Видение нашего образовательного учреждения- «Школа – лаборатория развития человеческого потенциала современного учащихся»: мы хотим, чтобы у человека, окончившего школу, были способности мышления и понимания, чтобы он мог ставить цели и имел опыт социального действия, чтобы он свободно вступал в содержательное взаимодействие и коммуникацию, понимал других людей и мог объяснить свои собственные идеи.

Для этого Школа должна предоставить будущему поколению возможности освоения культурных способов мышления, коммуникации и действия, овладения исследовательской, проектной, управленческой деятельностью и т.п.. Это возможно при наличии условий и ресурсов, поэтому

мы выбрали инновационную модель –«Лаборатория», которая позволит построить систему условий и единые механизмы развития каждого ребенка.

Основополагающие идеи организации жизнедеятельности школы

В качестве основных концептуальных идей нами выделены: *идея личностно-деятельностного подхода, идея гуманитарно-культурологического подхода; идеи целостного и системного подходов, идеи эвристического подхода, концепция развития человеческого потенциала, а также идеи концентрированного обучения. Основанием которых стали принципы:*

- Гуманизм –предполагающий организацию общего руководства жизнью школы на основе уважительного отношения между педагогами и детьми, толерантности к мнению детей, доброго и внимательного взаимодействия и создания психологического комфорта, в котором растущая личность чувствует себя защищенной, нужной, значимой.

- Гибкость – способность в процессе реализации перестраиваться в связи с изменившимися условиями, применением новых технологий и систем.

- Непрерывность — обеспечение преемственности целевых и направляющих установок на всех уровнях.

- Вариантность -содержание направлено на комплексное образование, дающее возможность выпускникам выбор, обеспечивающий отбор содержания, форм и методов обучения и воспитания с учетом возрастных и индивидуальных интересов детей и взрослых в образовательном процессе

- Открытость — способность и готовность программы к восприятию новых целей, задач, методик и средств обучения.

- Интеграция – создание информационного пространства, формирующего новую картину мира, где человек рассматривается как цельная информационно-биологическая система с его духовным, интеллектуальным, физиологическим опытом, способная гармонично строить отношения «Человек – Общество».

- Субъектность - определяющий человека как индивидуальность, которая реально обладает субъектными полномочиями и умело использует их в построении собственной деятельности, общения и отношений. Следует помочь ребенку стать подлинным субъектом жизнедеятельности в классе и в школе, способствовать формированию и обогащению его субъектного опыта, межсубъектный характер взаимодействия должен быть доминирующим в школьном сообществе;

Гуманитарно-культурологический подход осуществляется: по средствам обновления содержания традиционных учебных предметов в рамках программных требований (стандартов образования), интегрирования учебных предметов, введения новых предметов и, прежде всего, социального цикла, насыщения предметов естественнонаучного цикла общечеловеческими проблемами и ценностями. (проблемой занимались Бондаревская Е.А,

Шуркова Н.Е, Исаев И.Ф, Ядо В.Я., Выготский Л.С, Зинченко В.П, Караковский В.А. и др.).

Освоение ребенком иерархии гуманистических ценностей, основу которых составляет культура мышления, глубокого осмысления и чувствования, способствует личностному росту по мере ее освоения, возрождению активности, инициативности в различных сферах деятельности, поскольку именно она обеспечивает уникальные прогрессивные многогранные изменения свойств и качеств личности ребенка. Именно культура мышления составляет основу духовности, нравственности, обеспечивая реализацию ценностного потенциала личности.

Целостный и системный подходы, делающие возможным анализ предмета исследования как целостной развивающейся структуры, встроенной в другие системно-структурные образования (В.С. Ильин, Н.К. Сергеев, Н.М. Борытко).

Личностно-ориентированный подход (Якиманская И.С., Зимняя И.А.), предполагающий признание личности ребенка высшей педагогической ценностью и приоритетом образовательной деятельности. Ориентация на личностно-смысловую сферу реальна, если в образовательном процессе обеспечивается: поддержка индивидуальности ребенка; создание условий для удовлетворения образовательных, культурных потребностей учащихся, для выбора содержания и направлений получения образования; содействие в развитии способов самореализации личности; поощряющий, стимулирующий характер взаимоотношений учителя и ученика.

Основой *эвристического подхода* является дидактическая эвристика — тип обучения, при котором все основные образовательные элементы первично создаются или отыскиваются самими учениками, формируется основа ноосферного сознания, которая заложена в умении представлять современную жизнь в совокупности всех ее проявлений, видеть реальность во всей целостности, в способности адаптироваться и творить Одновременность реализации индивидуальных моделей образования — одна из главных моделей образования.

Идеи развития человеческого потенциала.

Латинское слово *potential* (сила, мощь) пришло в русский язык в XIX веке через заимствование французского слова «потенциальный», означающего «могущий быть». В широком смысле понятие Человеческий потенциал – потенциал нации – это интегральная форма многообразных явных и скрытых свойств населения страны, отражающая уровень и возможности развития ее граждан при определенных природно-экологических и социально-экономических и других условиях.

Концепции «человеческого развития», получившей в последние годы широкое признание, в том числе, благодаря теоретическим разработкам индийского ученого, лауреата Нобелевской премии по экономике (1998 г.) Амартии Сена и концепции «человеческого потенциала» разработанной Институтом человека (до 2004 г.) и Институтом философии РАН (2009 г.). Так в своих исследованиях А.Сен использовал подход «с точки зрения

возможностей» и обосновал положение о том, что процесс развития – это расширение возможностей человека, которое подразумевает «большую свободу выбора, чтобы каждый мог выбирать из большого числа вариантов ту цель и тот образ жизни, которые он считает предпочтительными».

Методологическую основу идеи составляют:

-теория личностного потенциала как заложенных возможностей личности в целедостижении, творчестве и созидательной деятельности (А.А.Деркач, В.Г.Зазыкин, Н.В.Кузьмина, А.А.Фролова и др);

-психологические теории личности, раскрывающие структуру личностного потенциала в различных областях деятельности (К.А.Абульханова-Славская, Л.И.Анциферова, Г.А.Асмолов, К.А.Платонов и др);

-исследования о развитии человеческого потенциала средствами воспитания и социализации в условиях модернизации России (А.Я. Данелюк, А.М. Кондаков) и др.

С одной стороны, человеческого потенциала школьника представлен: высоким уровнем образованности, свойствами духовного, психического, физического, социального развития, личностными (человеческими) качествами. Так же в качестве таких универсальных человеческих возможностей современного Человеческого потенциала рассматриваются:

- техники действий и коммуникаций;
- возможности интерпретации и мышления;
- способности самоопределения по отношению к культуре и социуму;
- целеполагание и социально-культурная персонификация;
- способности организации, самоорганизации, организация знаниевых систем.

С другой стороны, человеческим потенциал учащегося обладает системными свойствами, и не может сводиться к простой сумме перечня формируемых общепринятых качеств, он имеет возможность развития, как на ближайшую перспективу, так и в более отдаленном будущем.

Открытие ресурсов личности ребенка и развитием его высших потенциальных возможностей. Обеспечивается переход ребенка из позиции объекта в позицию субъекта саморазвития. Обнаруживается удивительный эффект формирования высокодуховной личности ребенка.

Миссия школы и ее подразделений

Миссия школы: создание уклада школьной жизни, направленного на формирование и развитие привычек физического, психического и социального здоровья, формально-логического и живого, творческого мышления, компетентного использования знаний, то есть, выражаясь современными словами, на формирование и развитие человеческого потенциала

Модель выпускника нашей школы:

Выпускник школы представляется конкурентоспособным человеком, который может адаптироваться к быстро меняющимся условиям в окружающей

среде. При этом у него значимы общечеловеческие ценности, такие как доброта, гуманизм, справедливость, сострадание по отношению к ближним. Присущий выпускнику школы социальный оптимизм базируется на универсальной подготовке, хорошо развитых коммуникативных качествах и стремлении к непрерывному самосовершенствованию.

Следовательно выпускник должен обладать высоким уровнем образованности, свойствами духовного, психического, физического, социального развития, личностными (человеческими) качествами (таблица).

Таблица

<p>Художественный потенциал:</p> <ul style="list-style-type: none"> этическая и эстетическая культура; художественно-творческая активность на оптимальном для каждого ученика уровне, общая культура и активность. 	<p>Духовно-нравственный потенциал</p> <ul style="list-style-type: none"> восприятие человеческой жизни как главной ценности; уважение и защита прав человека и его основных свобод; признание свободы мысли, совести; осмысление понятий: честь, совесть, долг, ответственность, профессиональная гордость, гражданственность, Отечество; социальная активность; осмысление целей и смысла жизни. 	<p>Творческий потенциал</p> <ul style="list-style-type: none"> творческое мышление, креативность; способность к самоопределению и самореализации; разносторонние интересы.
<p>Психофизический потенциал</p> <ul style="list-style-type: none"> развитая потребность в здоровом образе жизни, ведущего здоровый образ жизни; развитые психические и физические качества; должен обладать универсальной школьной подготовкой, умением спасти свою жизнь и жизнь окружающих его людей в условиях все чаще возникающих чрезвычайных ситуаций, в том числе и социального характера и др. 	<p>Личность, способная строить жизнь, достойную человека</p>	<p>Познавательный потенциал</p> <ul style="list-style-type: none"> знания, умения и навыки, соответствующие образовательным стандартам, требованиям, предъявленным со стороны вузов; навыки аналитического и критического мышления; способности к активной умственной деятельности; умеющего осмысленно и ответственно осуществлять, контролировать и анализировать выбор собственных действий и деятельности и др.
<p>Потенциал информационной</p>	<p>Интеллектуальный потенциал</p>	<p>Коммуникативный потенциал</p> <ul style="list-style-type: none"> умение устанавливать

<p>компетенности</p> <ul style="list-style-type: none"> • владеющий современными технологиями работы с информацией; • владеющий информационно-коммуникационными компетенциями, умение работать со знаниевой средой и др 	<ul style="list-style-type: none"> • владеющего новыми способами проектной и исследовательской деятельности, • появление ноосферного человека: способного осуществлять выбор, прилагать усилия и добиваться успеха в выбранном направлении деятельности; • готовность к профессиональному самоопределению, самоутверждению и самореализации во взрослой жизни. 	<p>коммуникативные отношения с другими людьми, не основанные на подавлении;</p> <ul style="list-style-type: none"> • умение решать конфликты ненасильственным путем; • умение самостоятельно принимать решения и осознавать меру ответственности за них; • умение использовать механизмы защиты прав человека.
--	---	---

- социально компетентная личность, способная эффективно реализовать себя в различных социальных сферах современного общества, обладает стойким гуманистическим мировоззрением;

- личность, подготовленная психически, физически и социально - нравственно к продолжению образования или к трудовой деятельности.

- личность, готовая к осознанному выбору и освоению профессиональных образовательных программ отдельных областей знаний с учетом склонностей, сложившихся интересов и индивидуальных возможностей;

- личность, способная осуществлять самостоятельную продуктивную деятельность, способная реализовать в жизни «Я - концепцию», способная к саморазвитию и самоизменению;

- личность, руководствующаяся в своей жизнедеятельности общечеловеческими ценностями и нормами, воспринимающая и другого человека как личность, имеющую право на свободу выбора, самовыражение.

Представления о выпускнике определяют необходимость такого построения образовательного процесса, при котором учащиеся чувствуют себя уверенными в собственных силах и ориентируются на различные достижения. С этой целью в школе создаются лаборатории совместного действия педагога, учащегося и родителя, выступающие в роли механизмов сопровождения образовательного процесса в целом.

Стратегические императивы

На основе миссии школы сформулированы цель и задачи школы.

Стратегическая цель развития школы- лаборатории развития человеческого потенциала учащегося: создание единого социально-образовательного пространства, представленного системой образовательных, социальных, культурных, духовных, материальных, информационных условий деятельности обучающихся, педагогов и семей, целенаправленно организуемая общеобразовательной школой совместно с другими институтами.

Тактическая образовательная цель школы- лаборатории: является максимальное развитие человеческого потенциала каждого, проявляющегося в развитии личностных качеств (творческой, конкурентоспособной, физически, психически и нравственно здоровой, социально активной, образованной, сознательного гражданина), необходимых для выполнения человеком его интерсоциальной роли, утверждающей общечеловеческие ценности, потребности и мораль..

Для реализации направлений должны быть решены следующие **задачи:**

1. Создание единого содержания социально-образовательной среды и новых инфраструктурных проектов, обеспечивающих развитие человеческого потенциала: открытие лабораторий по сопровождению деятельности субъектов образовательного процесса.

2. Создание структуры, содержания, программно-методическое, информационное обеспечение для работы со знаниевыми ресурсами, для развития проектной и учебно-исследовательской деятельности субъектов образования.

3. Создание детско-взрослой образовательной общности на основе солидарного общества, обеспечивающего воспитание духовно-нравственных качеств личности, формирование патриотического сознания и гражданского поведения, ценностного отношения к достижениям культуры человечества, своего народа, в том числе к образованию, т.е. школьника- человека – созидателя.

4. Внедрение новых технологий и методик здоровьесберегающего образования, обеспечивающих формирование заинтересованного отношения к собственному здоровью, ведению здорового образа жизни всех участников образовательного процесса.

5. Создание модели индивидуального и концентрированного обучения, обеспечивающей равный доступ к полноценному образованию разным категориям обучающихся в соответствии с их способностями, индивидуальными склонностями и потребностями в условиях сетевого взаимодействия.

6. Создание открытой комплексной информационно-образовательной среды (платформы), направленной на формирование личности, способной ориентироваться в современной информационно-знаниевой среде: переход на дистанционное обучение.

7. Внедрение технологий погружения, обеспечивающие эффективность работы с одаренными детьми.

8. Создание системы методической работы для роста профессионального мастерства учителей за счет непрерывного и систематического повышения их профессионального уровня.

9. Отработка механизмов перехода школы в статус автономного общеобразовательного учреждения.

Примеры критерий и показателей реализации программы развития (в виде базовых таблиц)

1. Успешность осуществления школой доступного и качественного учебного процесса

Показатели	2011/12	2012/13	2013/14
Количество учащихся школы, успевающих на 4 и 5 относительно их общего числа			
Результативность сдачи выпускниками старшей школы ЕГЭ (% сдавших на 4 и 5 относительно общего числа сдававших экзамены)			
Количество учащихся, закончивших школьное обучение с золотыми и серебряными медалями			
Количество учащихся, охваченных предпрофильной подготовкой и профильным обучением (указать профили, реализуемые школой)			
Соотношение (к общему числу выпускников) выбора выпускниками школы для поступления вуза или ССУЗа в соответствии с освоенными в школе профилями			
Соотношение числа учеников школы - победителей и участников официальных предметных олимпиад			
Динамика абсолютного количества учащихся, занимающихся исследовательской и проектной деятельностью по предметам от общего числа учеников старшей школы			

2. Сохранность и движение контингента учащихся в ходе реализации Программы.

Показатели	2011/12	2012/13	2013/14
Соотношение количества учащихся и проектной наполняемости школы			
Динамика контингента учащихся			
Соотношение прибывших и выбывших учащихся			
% охвата детей, проживающих в микрорайоне школы относительно их общего числа			
Средняя наполняемость классов школы			
Количество классов особых форм обучения (лицейских, гимназии-ческих, углубленного изучения отдельных предметов, коррек-ционных, дистантного обучения)			

3. Удовлетворенность основных субъектов образовательного процесса деятельностью школы

Показатели	2011/12	2012/13	2013/14
% родителей учащихся (от общего их числа), участвующих в ежегодном мониторинге удовлетворенности качеством образовательного процесса в школе			
Общее число родителей, участвующих в деятельности школьных органов родительской общественности			
% родителей учащихся, демонстрирующих достаточно высокий уровень удовлетворенности (в целом удовлетворены)			

качеством и условиями образовательного процесса по результатам мониторинга			
В какой форме (назвать текстом) учащиеся школы могут осуществить обратную связь по вопросам их удовлетворенности качеством образовательного процесса в школе			
% учащихся, демонстрирующих достаточно высокий уровень удовлетворенности (в целом удовлетворены) качеством и условиями образовательного процесса в школе			
% педагогов школы, демонстрирующих достаточно высокий уровень удовлетворенности (в целом удовлетворены) качеством и условиями образовательного процесса			
Количество пройденных школой ежегодно проверок органов управления образованием по различным направлениям деятельности			

4. Развитие профессионализма педагогических кадров образовательного учреждения

Показатели	2011/12	2012/13	2013/14
Среднее число учащихся на 1 педагога			
% педагогов, применяющих в своей деятельности инновационные образовательные технологии (в том числе ИКТ)			
% педагогов школы, прошедших повышение квалификации на различных курсах			
Соотношение (%) педагогов высшей и первой аттестационных категорий от общего числа школьных педагогов			
Общее число школьных методических объединений, проблемно-творческих групп педагогов			
Соотношение числа педагогов - участников и победителей различных конкурсов профессионального мастерства (в том числе ПНПО)			

5. Оптимизация системы дополнительного образования и воспитательной деятельности школы

Показатели	2011/12	2012/13	2013/14
Количество реализуемых школой направлений дополнительного образования, общего числа кружков, секций, факультативов			
Количество детей (от общего числа школьников) занятых в системе дополнительного образования школы			
Общее число программ дополнительного образования для различных ступеней образования – начальной, основной, старшей школы			
Доля реализуемых школой платных программ дополнительного образования относительно их общего числа			
Степень удовлетворенности учащихся и родителей школьной системой дополнительного образования по данным мониторинга (в % от общего числа опрошенных)			
Соотношение числа участников и победителей различных			

конкурсов, фестивалей, смотров, соревнований разного уровня			
Число учеников, имеющих портфолио достижений в системе дополнительного образования школы			
Количество (в % относительно общего числа учащихся школы) учеников, задействованных в социально-значимой деятельности (поисковая, социальное проектирование, принимающих участие в работе органов ученического самоуправления, детских объединениях)			

6. Развитие образовательным учреждением своего позитивного имиджа в местном (микрорайонном, районном, городском сообществе), популяризация достигнутых в ходе реализации Программы развития результатов и достижений.

Показатели	2011/12	2012/13	2013/14
Назовите в текстовой форме все имеющиеся статусы школы в погодной динамике их изменений (гимназия, лицей, школа с углубленным изучением предметов, экспериментальная площадка, ресурсный центр федерального, городского, районного уровня, школа-лаборатория, школа – победитель ПНПО, иное)			
Назовите в текстовой форме, как представлялись содержание и результаты опытно-экспериментальной работы школы (если такая работа выполнялась)			
Общее число проведенных школой мероприятий (семинаров, мастер-классов, конференций различного уровня, курсов), тиражировавших опыт школы			
Общее число опубликованных педагогами школы статей, учебно-методических разработок, авторских программ, тиражировавших опыт школы			
Назовите в текстовой форме все действующие в школе органы государственно-общественного управления			
Общее количество социальных партнеров школы (органы муниципального управления, вузы, общественные ассоциации выпускников, родителей, ветеранов)			
Назовите в текстовой форме мероприятия, в ходе которых школа публично отчитывалась перед общественностью о результатах реализации программы			

Система целевых индикаторов и показателей, характеризующих ход реализации Программы развития МОУ СОШ №41 на 2010– 2014 годы

Для исследования эффективности реализации программы развития будем использовать внутренние и внешние критерии и показатели:

Важнейшие целевые индикаторы и показатели Программы	Единицы измерения баллы количество	Текущее значение	Целевое значение (по годам)		
		2009	2010	2011	2012
Уровень компетентность в сфере самостоятельной познавательной деятельности	%	52,4	56	60,2	66
Уровень образовательной компетентности	%	50,6	54	60	64
Уровни сформированности информационной компетентности учащихся	%	51	58	60	60
Удельный вес сформированности коммуникативной компетентности учащихся	%	56	68	78	88
Доля классов, занимающихся по программам предпрофильного и профильного обучения в общей численности классов среднего и старшего звена.	%	52,4	56	60,2	66
Удельный вес сформированности компетентности в сфере социально-трудовой деятельности	%	45	51	64	80
Удельный вес сформированности компетентности в сфере гражданско-общественной деятельности	%	56	68	78	88
Уровень здоровья субъектов образовательного процесса	%	47,8	52	56	60
Удельный вес готовности к профессиональному самоопределению	%	56	68	78	88
Удельный вес сформированности компетентности в культурно-досуговой деятельности	%	50	70	85	100
Удельный вес готовности учителя к работе по формированию ключевых компетентностей	%	50	70	85	100
Удельный вес профессионального роста педагогического коллектива	%	45	51	64	80
Удельный вес эффективности модели школы	%	45	51	64	80
Удельный вес удовлетворенности всех субъектов развития жизнедеятельностью школы	%	45	60	70	80
Наличие ярко выраженной тенденции к развитию всех подсистем (на самых различных уровнях);	%	56	68	78	88

Приложение 9

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОГРАММЫ

Программа информационно-аналитической деятельности нацелена на измерение общих показателей успешности реализации Программы развития школы.

Показатели, индикаторы	Процедуры сбора информации	Периодичность сбора информации	Уровни использования результатов	Выход	Ответственные
Направление 1. Обновление содержания образования					
увеличение показателей качества освоения программ по учебным предметам («предметные результаты»)	экспертная оценка	1 раз в год	Педагогический коллектив	справка	Зам директора
уровень качества образования ($K_{об}$ = число учащихся «4,5» /общее число учащихся)	анализ	2 раза в год	Педагогический коллектив	Анализ работы школы	Рук МО, зам. директора
использование инновационных технологий в образовательном процессе.	Подсчет результатов	1 раз в полгода	Управление Программой развития	Участие в семинарах и научно-практических конференциях	Зам директора, Рук МО
готовность к самообразованию на своем уровне развития (K_r = число учащихся осуществляющих познавательную деятельность /общее число учащихся по параллелям)	анализ деятельности учащихся и учителей,	1 раз в год	методсовет	Индивидуальные карты развития	Зам директора ВР
готовность к самоопределению ($K_{п}$ = число учащихся 9-11 -х классов определяющих выбор / число опрошенных учащихся)	анкетирование	1 раз в год	Родительские собрания	профиль	психолог
увеличение численности обучающихся, проходящих обучение по программам дополнительного образования					
увеличение численности сотрудников					

школы, прошедших повышение квалификации и профессиональную переподготовку по информационно – технологическому направлению					
Направление 2. Изменение в оздоровительной работе					
уровень здоровья субъектов образовательного процесса (K_3 = число здоровых учащихся / общее число учащихся)	использование карт учета и контроля за здоровьем учащихся	2 раза в год	педсовет	Программа здоровья	мед работник, психолог, кл. рук., родители, зам директора
уровень адаптации (K_a = число адаптированных учащихся / число опрошенных)	анкетирование	1 раз в год	педконсилиум	ВСШ	психолог
уровень физического развития (K = число учащихся выполняющих нормы/к общему числу учащихся)	документы формы ОШ	1 раз в год			
Направление 3. Изменения воспитательной системы школы.					
уровень гражданского становления (по количеству опрошенных)	анкетирование	1 раз в год	Родительские собрания	ВСШ	Зам. директора ВР
уровень нравственного развития (K_b = по числу коэффициента / число опрошенных по возрасту)	наблюдение, анкетирование	2 раза в год	Родительские собрания	справка	Зам. директора ВР
увеличение численности мероприятий воспитательного характера в образовательном процессе, ориентированных на популяризацию духовно-нравственных и культурных ценностей;					
Направление 4. Совершенствование системы управления школой					
удовлетворенности всех субъектов развития жизнедеятельностью школы (число удовлетворенных/ число субъектов)	опросы, анализ поля конфликтов	1 раз в год	Управляющий совет	Модель управления школой	директор
положительная оценка деятельности школы социальными партнерами в	Подсчет результатов	1 раз в учебном году	Управление Программой	Проведение совместных	директор

осуществлении воспитания и обучения Кс			развития	мероприятий	
повышение рейтинга школы по результатам независимых оценок качества образования;					
Направление 5. Материально-техническое и финансовое обеспечение образовательного процесса					
экономическое и материальное развитии учреждения (К ₃ = прирост	объективные показатели ресурсов и трудозатрат	1 раз в год	Управляющий совет,	бизнес-план	Директор

Самооценка и экспертная оценка содержания Программы развития общеобразовательной организации

(Проектирование программы развития образовательного учреждения. – СПб, 2011.)

Настоящая методика самооценки и экспертной оценки содержания Программы развития общеобразовательного учреждения является средством определения ее направленности на реализацию положений Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа». Методика является модельной для использования в рамках первичного среза и последующего мониторинга разрабатываемых и действующих программ развития ОУ в логике образовательной политики Российской Федерации и регионов.

Используемый в методике набор индикаторов (характеристик) может быть изменен и дополнен разработчиками по результатам первичного среза.

I. Общая информация об образовательном учреждении и программе развития:

- полное наименование образовательного учреждения – ...
- почтовый адрес образовательного учреждения – ...
- дата утверждения программы развития – ...
- наименование органа, рассмотревшего/утвердившего программу развития – ...
- название программы (если есть) – ...

¹ – информация заполняется на основании данных программы (паспорта программы)

II. Таблица самооценки и экспертной оценки содержания программы развития

Критерии оценки:

0 баллов – нет;

1 балл - направление работы представлено контекстуально (в программе в целом можно отметить стремление образовательного учреждения в реализации указанного направления работы);

2 балла – направление работы представлено фрагментарно (в программе имеется указание на необходимость достижения результата и запланированы некоторые действия);

3 балла – направление работы представлено полностью (в программе имеется специальный проект или подпрограмма).

№ п/п	Направление	Группа индикаторов	Индикатор или характеристика	Самооценка программы развития ОУ, 0-3 балла	Значение индикатора		Оценка программы развития экспертом, 0-3 балла	Примечания эксперта
					Базовое*	Целевое**		
1	Рост заработной платы		Повышение средней заработной платы педагогических работников общеобразовательного учреждения до уровня средней заработной платы в субъекте Российской Федерации					
2	Повышение качества образования	Качество результатов процесса	Расширение участия учащихся в предметных олимпиадах муниципального и регионального уровней					
			Работа по повышению результативности итоговой аттестации в формах ГИА-9, ЕГЭ (100% выпускников, сдавших ГИА-9, ЕГЭ)	44				
			Отсутствие выпускников, не получивших					

			аттестат о среднем (полном) образовании					
			Создание системы независимой оценки образовательных результатов					
			Система мониторинга «карьерного роста» выпускников ОУ					
	Качество процесса		Подготовка и организация перехода на ФГОС общего образования					
			Формирование инновационных методик и программ воспитания учащихся					
			Повышение разнообразия образовательных и/или учебных программ					
			Расширение использования ИКТ учителями на уроках					
			Создание и развитие форм дистанционного обучения					

			учащихся					
			Развитие предпрофильного и профильного обучения					
			Совершенствование профориентационной работы с учащимися					
			Развитие практик независимой оценки качества работы ОУ и отдельных его компонентов					
		Качество ресурсного обеспечения	Совершенствование психолого-педагогического сопровождения учащихся					
			Организация методического сопровождения работы педагогов по переходу на ФГОС общего образования					
3.	Развитие системы поддержки и талантливых детей	Качество результатов процесса	Расширение числа учащихся, занимающихся дополнительным образованием					

			м в ОУ					
			Расширение сетевого взаимодействия с учреждениями культуры и науки, вузами					
			Расширение представительства учащихся в предметных олимпиадах регионального уровня и выше					
		Качество процесса	Создание условий для исследовательской и проектной работы учащихся					
			Участие в детских международных программах (проектах, акциях)					
		Качество ресурсного обеспечения	Создание (развитие) системы дополнительного образования детей					
			Формирование (развитие) системы дополнительного образования к общему					

			Расширение форм сотрудничества с родителями учащихся					
4.	Совершенство-вание учительского корпуса	Качество результатов процесса	Повышение уровня базового образования учителей					
			Увеличение доли педагогических работников, получивших в установленном порядке первую, высшую квалификационные категории и подтверждение соответствия занимаемой должности, в общей численности педагогических работников					
			Расширение использования ИКТ в образовательном процессе ОУ					
			Участие и победы педагогов в профессиональных конкурсах/ программах					

		Качество процесса	Привлечение на работу педагогов до 30 лет и специалистов, не имеющих педагогического образования					
			Совершенствование форм методической работы					
			Повышение компьютерной грамотности и информационной культуры учителей					
			Повышение доли педагогов, являющихся субъектами инновационной деятельности					
			Развитие кооперации ОУ с педагогическими вузами для проведения исследований прикладного характера					
			Реализация специальных программ стимулирова					

			ния педагогов					
			Профилактика профессиональных деформаций и выгорания учителей					
		Качество ресурсного обеспечения	Диверсификация возможностей повышения квалификации и педагогов					
			Внутришкольное обучение педагогов					
			Включение учителей в конкурсное движение					
5.	Изменения школьной инфраструктуры	Качество результатов процесса	Ремонт школьного здания					
			Бытовые условия ОУ, соответствующие санитарным нормам и правилам ППБ					
			Современное оборудование пришкольной территории					
		Качество процесса	Реализация программ дошкольной подготовки/ дошкольного образования					

			Совершенство ование пространстве нно- предметной среды ОУ					
			Формирован ие виртуальной образователь ной среды ОУ					
			Развитие сетевого взаимодейст вия с другими ОУ					
		Качеств о ресурсн ого обеспеч ения	Подключени е ПК к Интернет					
			Число обучающихс я на 1 ПК					
б.	Сохранен ие и укреплени е здоровья школьник ов	Качеств о результ атов процесс а	Ведение деятельности , направленно й на снижение заболеваемо сти учащихся					
			Работа по предотвраще нию травматизма учащихся					
			Увеличение представлен ия учащихся на спортивных соревновани ях регионально го уровня и выше					

Качество процесса	Реализация спортивно-оздоровительных программ								
	Расширение программ спортивно-оздоровительной направленности в системе дополнительного образования								
	Совершенствование МТБ спорт-комплекса и медкабинета в ОУ								
	Валеологическое просвещение родителей учащихся								
	Развитие форм инклюзивного образования								
	Качество ресурсного обеспечения	Реализация программы здоровьесбережения учащихся							
		Приобретение оборудования для обеспечения здорового образа жизни							
Организация									

			отдыха учащихся во время каникул					
7.	Расширение самостоятельности школ	Качество результатов процесса	100% выполнение бюджета					
			Расширение объема привлеченных денежных средств в бюджет ОУ					
			Участие в конкурсах и программах вне сферы образования					
			Регулярное обновление сайта ОУ в Интернет					
			Повышения разнообразия форм участия общественности в управлении ОУ					
		Качество процесса	Компьютеризация процесса управления ОУ, создание локальной сети					
			Организация инновационной деятельности ОУ на региональном уровне и выше					
			Следование					

			принципам государственного управления образованием					
			Создание элементов публичной отчетности ОУ и их развитие					
			Развитие партнерских связей с промышленными (с/х) предприятиями					
			Расширение международного сотрудничества					
	Качество ресурсного обеспечения		Повышение доли внебюджетных средств в бюджете ОУ					
			Привлечение средств по грантам					
			Переход в режим АУ					
			Указание на финансовые ресурсы, необходимые для реализации программы развития (определены «бюджета развития»)					

СУММА баллов				
Комментарии ОУ				
Общие выводы эксперта				

* базовое значение – цифровое значение показателя перед началом реализации Программы развития;

** целевое значение – цифровое значение показателя, планируемое к достижению по окончании периода реализации Программы развития (указывается на основании текста программы развития ОУ или приложений к ней; измеряется в абсолютных единицах или в процентах)