

Методические рекомендации по проектированию программы развития образовательной организации

Программа развития образовательной организации (далее ОО) разрабатывается с целью управления переводом ОО в качественно новое состояние, соответствующее требованиям федерального государственного образовательного стандарта, на основании Федерального закона Российской Федерации от 29 декабря 2012 года № 273 - ФЗ "Об образовании в Российской Федерации", Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 годы, утв. Распоряжением Правительства РФ от 07.02.2011 №163 - р.

Программа развития ОО отражает процесс закономерного перехода и объектов и субъектов развития из старого состояния в новое, который приводит к получению качественно новых результатов (которых прежде не было). Новые результаты не могут появиться при прежней образовательной практике.

Развитие ОО понимается как процесс комплексных изменений в составляющих ее компонентах и ее структуре, вследствие которых ОО приобретает способность достигать качественно новых, по сравнению с прежними результатами образования.

Программа развития ОО является основным стратегическим управленческим документом, регламентирующим и направляющим ход развития ОО, программа носит среднесрочный характер и рассчитана на срок не менее 3-х лет.

Программа развития ОО является документом прямого действия и отличается наличием описания четко и детально спланированных действий, сроков их осуществления, ответственных исполнителей и необходимых ресурсов.

При проектировании программы развития ОО необходимо определить модель формирования программы¹:

1. Программная модель, при использовании которой структура программы воспроизводит структуру и соответствует Федеральной целевой программе развития образования, национальной образовательной инициативе, региональной программе развития образования. В ней определяются и программируются основные направления и механизмы деятельности ОУ по реализации современной государственной образовательной политики, национально-регионального компонента, вопросов, отнесенных к ведению ОУ.

2. Проектная модель, которая предполагает создание программы развития ОО через проектирование приоритетных направлений развития системы образования в ОО, создание пакета целевых проектов.

3. Программно-проектная модель - создание комплексной программы развития ОО, поскольку она обеспечивает соответствие программным контекстам, в том числе, социально-значимым направлениям регионального и муниципального раз-

¹ Рекомендации по проектированию комплексной программы развития образовательного учреждения. Калашникова Н.Г. КГОУ ДПО "Алтайский краевой институт повышения квалификации работников образования". Барнаул, 2011.

вития системы образования, дополняется локальными текущими, среднесрочными, стратегическими ориентирами в развитии ОО и др.

В зависимости от типа ОО, стратегических направлений развития ОО, программы развития могут отличаться: масштабом стратегических направлений, единственным проектом или комплексом образовательных инициатив. Например, проектируя переход на новые образовательные стандарты основного общего образования, необходимо поставить задачи развития кадрового ресурса, поддержки талантливых детей, сохранения и укрепления здоровья обучающихся в процессе введения ФГОС и т.д. ОО может выбрать одно из направлений и сформировать программу развития как механизм реализации ключевого направления развития, может определить комплекс стратегических направлений.

ОО имеет право объединиться при составлении программы развития с другим ОО, расположенным в территориальной близости, для создания единой комплексной программы развития сетевого уровня и каждое ОО может позиционировать себя лидером по выбранному направлению.

Программа развития ОО имеет четкую структуру:

1. ***Паспорт комплексной программы развития ОО*** (Приложение 1).
2. ***Паспорт ОО (сведения об ОО)***. Очень краткая характеристика сегодняшнего состояния ОО, от которого она начинает старт реализации программы и проектов в её составе.
3. ***Краткий проблемный анализ ситуации:***
 - Анализ результатов: какие результаты учебно-воспитательного процесса не удовлетворяют, что необходимо и возможно изменить. По разнице желаемых и имеющихся результатов формулируются проблемы результатов.
 - Анализ образовательной деятельности: выяснение тех недостатков образовательного процесса, из-за которых возникли проблемы результатов.
 - Анализ условий: выяснение тех недостатков условий (научно-методических, кадровых, финансовых, материально-технических, нормативно-правовых и др.) из-за которых возникли проблемы образовательного процесса.
 - Ранжирование выявленных проблем по значимости.
4. ***Концептуальное видение образа будущего состояния ОО***

1 часть. Характеристика нового управляемого объекта:

1. Структура новой (или модернизированной) образовательной организации (например, структура общеобразовательного учреждения по ступеням образования).
2. Учебный план общеобразовательной организации по ступеням образования/основная образовательная программа дошкольной образовательной организации (должен отражать стратегию развития ОО).
3. Новые рабочие программы учебных предметов, курсов.
4. Какие новые формы организации образовательного процесса планируется ввести.
5. Способы образовательной деятельности, социализации личности учащихся, с помощью которых будет реализовываться новое содержание образования и реализовываться новый образ.

6. Модель организации, внешкольной, внеклассной воспитательной деятельности.

II часть. Характеристика управляющей системы новой школы:

1. Модель организационной структуры будущей управляющей системы ОО в виде графической модели, раскрывающей ее уровни, звенья, субъектов управления и связи и отношения между ними. Лаконичная характеристика направлений изменения в функционале коллективных и индивидуальных субъектов управления качеством образования.
2. Новые механизмы управления: что нового вводится в планировании, организации, контроле и оценивании и т.д.
3. Новые способы получения обратной связи о состоянии и ходе развития школы.

Этот раздел, характеризующий желаемый результат, должен быть сформулирован очень конкретно, так, чтобы был понятен механизм сравнения реально полученного результата с ожидаемым, а так же определено время достижения цели.

5. *Обоснование программно-проектного способа создания программы.*

6. *Проекты комплексной программы развития ОО*

К примеру в структуру программы развития ОО могут входить следующие подпрограммы:

- Переход на новые образовательные стандарты
- Поддержка талантливых детей
- Развитие кадрового ресурса ОО
- Изменение инфраструктуры ОО
- Другое² (если есть, то дополнить своим уникальным проектом).

Необходимо учитывать, что **программы должны быть в первую очередь реальными**, выполнимыми. И второе – базироваться на традициях организации, его уникальном опыте и специфике. Несмотря на общие показатели для всех ОО **каждая ОО должна иметь своё лицо**.

7. *Механизм управления реализацией программы: описание системы управления и мониторинга* выполнения программы, способы и механизмы получения обратной связи о ходе и состоянии развития ОО.

Управление разработкой и реализацией комплексной программы развития образовательной организации целесообразно осуществлять на основе механизма, включающего следующие основные компоненты:

- стратегическая команда ОО, в состав которой входят: директор, руководители проектных команд (групп качества) по направлениям инициативы; стратегическая команда ежемесячно (или с другой периодичностью) проводит совещания по анализу, контролю, регулированию процесса реализации комплексной программы ОО; состав, план работы стратегической команды утверждаются приказом по ОО;

² «Становление системы управления и оценки качества образования»; «Система управления качеством образования в условиях школьного округа»; «Государственно-общественное управление качеством образования»; «Развитие школы как стажёрской площадки повышения квалификации и распространения инновационного опыта» и другие, планируемые ОУ.

- проектные команды (группы качества) ОО по каждому проекту комплексной программы развития; проектные команды еженедельно (или с другой периодичностью) проводят совещания по вопросам оперативного управления реализацией проектов (ведутся протоколы заседаний, совещаний проектных команд); состав, планы работы проектных команд утверждаются приказом по ОО;
- орган государственного-общественного управления ОО (Совет школы, Управляющий совет) может быть наделён полномочиями по обсуждению и утверждению комплексной программы развития (полномочия органа ГОУ прописываются в уставе ОО);
- мониторинг реализации программы также можно включить в состав основных компонентов управления ею.

8. Обязательная составляющая программы развития ОО – целевые показатели и цифровые индикаторы их достижения. Вне зависимости от специфики общеобразовательного учреждения они едины: по каждому из шести направлений это показатели электронного мониторинга «Нашей новой школы» (www.kpmo.ru). Именно по этим показателям (форма ННШ-с) общеобразовательное учреждение отчитывается в интерактивном режиме с периодичностью 1 раз в квартал и 1 раз в год (сводный отчёт).

9. Дорожная карта реализации программы, раскрывающая способы согласованного во времени движения по всем проектам:

Проекты Сроки	Наименование проекта 1 программы развития ОО	Наименование проекта 2 программы развития ОО	Наименование проекта 3 программы развития ОО	Управление программой развития ОО
						Указывается форма институализации, оформление и утверждение документов

Программа развития ОО является главным документом, раскрывающим перспективы развития учреждения, следовательно она **должна быть размещена на сайте ОО**, выдержки из неё (презентация в кратком виде – в открытом доступе для всех участников образовательного процесса (на стендах, информационных стойках и т.п.).

10. Приложения.

В приложениях могут быть представлены планы участия ОО в конкурсах, целевых проектах и программах муниципального и регионального уровней; нормативные документы, инструктивно-методические материалы, регламентирующие и организующие деятельность коллектива, в том числе по разработке и реализации комплексной программы развития ОО и т.д.

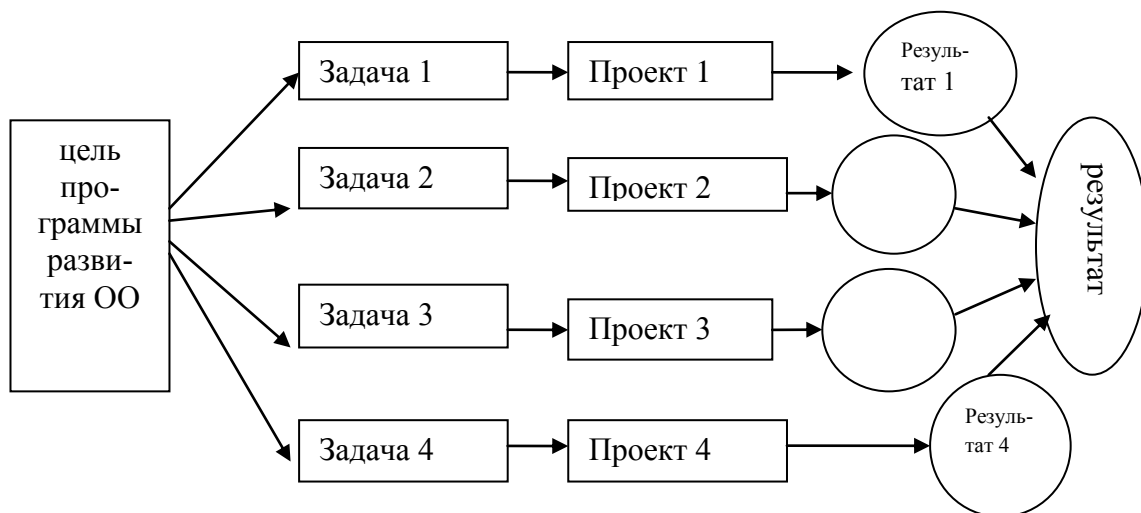
Разработанные проекты программы должны иметь унифицированную структуру, например:

1. Проблемно-ориентированный анализ ситуации по направлению (лаконично, не более 1 страницы).

2. Цель и задачи проекта, конкретизирующие цели и задачи программы.

3. Описание комплекса мероприятий и их связь с другими направлениями программы. Комплекс мероприятий по проекту определяется на основе взаимосвязи цели и задач проекта. Обоснование комплекса мероприятий можно выполнить в соответствии со следующей схемой.

Схема 1. Примерная схема визуализации программы развития ОО



Финансовое обоснование проекта предполагает проведение расчета объемов средств на реализацию проекта, определение источников, описание этапов и инструментов финансирования планируемых расходов. Организовать эту работу, представить её результаты можно в виде таблицы:

Таблица 1. Бюджет реализации проекта.

Наименование проекта	Мероприятия, направленные на реализацию проекта	Статьи затрат	Объем финансирования	Источники финансирования

Разработка содержания каждого проекта предполагает поиск ответов на вопросы, определяющих основные задачи (направления работы, шаги) проекта.

Проектируя *переход на новые образовательные стандарты*, важно определить:

- какими должны быть образовательные программы?
- каких образовательных результатов смогут достичь дети? Каких принципиально новых результатов предполагается достичь?
- какие условия должны быть созданы в ОО для достижения этих результатов?

Необходимо разработать график перехода ОО на новые стандарты, определяющий этапы, сроки этого процесса.

Продумывая систему работы по реализации проекта *развития системы поддержки талантливых детей*, важно раскрыть (охарактеризовать): основные составляющие образовательно-развивающей, творческой среды ОО, определить действия по совершенствованию имеющихся и созданию, подбору новых средств выявления талантливых детей в конкретной ОО.

В процессе создания проекта необходимо продумать развитие имеющихся механизмов выявления талантливых детей, таких, например, как система олимпиад и конкурсов школьников. Очень важно не только выявлять, но и обеспечивать поддержку талантливых детей, поэтому в программе развития должна быть продумана и запланирована работа по сопровождению талантливых детей.

Разработка содержания проекта *развития кадрового ресурса* ОО предполагает ответы на вопросы:

- каким должен стать уровень квалификации педагогов в связи с введением новых стандартов?

- какой будет поддержка педагогических работников в нашей ОО?

- как привлечь педагогических работников на вакантные места?

- как сделать аттестацию педагогических кадров механизмом не только оценки качества и эффективности их труда, но и механизмом их поддержки, развития, пространством демонстрации успешности педагогических кадров?

- как планировать подготовку, персонифицированное повышение квалификации в разных формах? Как изменить участие педагогов в повышении квалификации, повысить ответственность за ее результаты?

Проект по *сохранению и укреплению здоровья школьников* должен решать задачи воспитания ценности здоровья, здорового образа жизни. Здоровье должно стать показателем жизненной успешности. Важно продумать механизмы, обеспечивающие соблюдение и контроль санитарных правил и норм питания, выполнение требований к организации медицинского обслуживания, к обеспечению безопасности в ОО. Должны быть продуманы механизмы вовлечения семей учащихся/воспитанников в процесс сохранения и укрепления здоровья, чтобы этот процесс стал объединяющей основой семьи и ОО в воспитании детей. Важно развивать механизмы мотивации родителей на реализацию задач сохранения и укрепления здоровья детей и своего собственного.

Таким образом, программа развития ОО должна удовлетворять следующим требованиям:

- обоснованность программы, ее целевых установок, механизмов реализации, конечных результатов;
- комплексность, т.е. целостное отражение единого образовательного пространства, интеграция разных направлений его развития;
- взаимосвязь с другими программами;
- ясность, четкость ее принципов, основных направлений, целей и задач;
- логическая последовательность структуры и основных ее компонентов;

- ресурсное обеспечение программы - научно-методическое сопровождение программы, организационно-экономическое обеспечение программы, обоснование механизма управления реализацией программы.

Представленная совокупность требований выступает одновременно и в качестве критериев экспертизы программы и может использоваться на этапе как внутреннего аудита программы, так и внешней экспертизы.

Критерии экспертизы продуктивности реализации программы развития ОО могут быть следующие:

- насколько полно ОО справляется с реализацией намеченных в программе планов; укладывается ли в отведенные программой сроки; в полном ли объеме реализует поставленные цели;
- является ли программа развития ОО действующим программным документом, на основании которого осуществляется целенаправленная работа по развитию системы образования ОО;
- имеются ли в программе четко обозначенные цели и детально проработанные планы их достижения;
- имеются ли у ОО надежные источники финансирования, обеспечивающие успешную реализацию программы: бюджетные средства; внебюджетные средства, целевое финансирование по грантам, проектам и т.д.;
- обоснована ли в программе перспективность и эффективность внедряемых инновационных программ и других изменений инновационного характера;
- обосновано ли в программе развития, что для решения поставленных в ней целей и задач у ОО имеются необходимые возможности: кадровые, научно-методические, материально-технические и другие условия;
- обоснована ли в программе актуальность обозначенных целей и задач и т.д.

Организационной основой управления реализацией комплексной программы развития образовательного учреждения может выступить дорожная карта, обеспечивающая управленцам возможность связать направления по содержанию и времени (срокам).

Для подготовки и формирования программы развития ОО необходимо создать организационные условия:

1) Создать группы (по направлениям инициативы и по управлению программой, или по количеству реализуемых проектов).

2) Организовать изучение инициативы. Например, дать задания коллективу:

- изучите инициативу и определите, что по каждому направлению надо сделать в нашей ОО;

- укажите, в каком проекте Вы будете работать;

- определите, кого нам важно пригласить для участия в проекте (какие задачи требуют приглашения специалистов из других сфер деятельности, представителей общественности).

3) Предложить группам техническое задание (модель проекта по аналогии со структурой программы развития), т.е. прописать, как должна выглядеть модель проекта по этому направлению.

- 4) Организовать экспертизу разработанных проектов:
- внутренний аудит (на совместном совещании шести групп провести экспертизу всех проектов по очереди);
 - внешнюю экспертизу.

программы развития образовательной организации

(примерная форма)

Наименование программы	
Дата принятия правового акта о разработке программы, дата ее утверждения (наименование и номера соответствующих нормативных документов)	
Основные разработчики программы	
Цели и задачи программы	
Основные целевые показатели	
Сроки и этапы выполнения программы (подпрограмм, проектов)	
Перечень подпрограмм (проектов) и основных мероприятий	
Объемы и источники финансирования программы (с разбивкой по годам)	
Ожидаемые конечные результаты выполнения программы	
Система организации контроля за исполнением программы	