

**Методические рекомендации  
по разработке программы развития  
образовательного учреждения**

Составила: методист ГБОУ ДПО ЦПК  
«Нефтегорский Ресурсный центр»  
Бережнова А.П.

В соответствии с планом работы на 2018-2019 учебный год ГБОУ ДПО ЦПК «Нефтегорский Ресурсный центр» проведена экспертиза программ развития образовательных учреждений (далее – ОУ) округа. Экспертиза проводилась с целью анализа и определения качества программ развития ОУ и выявления затруднений, возникающих у проектировщиков этих программ. В результате проведённой экспертизы было выяснено, что в большинстве случаев разработчики Программ имеют общее, недостаточное представление о том, как правильно разрабатывать Программу развития ОУ. Поэтому возникла необходимость в составлении данных методических рекомендаций по написанию программы развития ОУ.

Методические рекомендации адресованы, в первую очередь, представителям администрации ОУ, а так же всем педагогическим работникам.

Программа развития – важнейший стратегический документ ОУ, которое переходит или уже перешло в инновационный режим жизнедеятельности, способный эффективно понижать неопределённость будущего развития для различных субъектов образовательных отношений.

Программа развития существенно отличается от традиционного плана работы ОУ. Эти отличия связаны, прежде всего, с ее ярко выраженной инновационной направленностью. В то время как обычный план основное внимание уделяет вопросам обеспечения текущей работы, программа развития выступает в качестве стратегического плана осуществления основных нововведений в ОУ. Итак, Программа развития ОУ – документ, отражающий системные, целостные изменения, сопровождающиеся программно-целевым управлением.

В начале разработки программы необходимо определить последовательность написания текста программы:

1. Констатация существующего положения дел (проблемно-ориентированный анализ)

2. Определение желаемого будущего (концепция)

3. Определение стратегии и тактики изменений (выражается в формулировке темы, описании проблем, цели, составления проектов и планов мероприятий)

Существует несколько подходов к структуре написания программы развития. Наиболее распространённые варианты:

#### 1. Структура программы развития ОУ (В.Сериков)

- Аналитическая часть (анализ состояния образования, характеристика достижений, характеристика затруднений и нерешённых проблем, обобщённая справка о состоянии ОУ)
- Концептуально-прогностическая часть (концепция, планируемые нововведения, результаты, план действий)
- Ресурсное обеспечение программы развития
- Приложения (диагностический инструментарий)

#### 2. Структура программы развития ОУ (И.Сулима)

- Аналитическое обоснование
- Постановка целей
- Постановка задач
- Выбор средств достижения целей (методы)
- Содержание и последовательность важных действий по реализации программы
- Определение сроков действий и получения результатов

#### 3. Структура программы развития ОУ (М.Поташник)

- Актуальность темы
- Новшества в управляющей системе школы
- Партисипативность (вовлечение работников в решение проблем, управление)
- Анализ ресурсной базы
- Кадровые ресурсы
- Материальные ресурсы
- Финансовые ресурсы
- Научно-методические ресурсы
- Резервное время

#### 4. Структура программы развития ОУ (В.Лазарев)

- Проблемы, на решение которых ориентирована программа

- Новшества, за счёт которых решаются проблемы
- Проект желаемого будущего (совокупность новшеств)
- Стратегия осуществления изменений
- Цель программы
- План действий
- Инновационные проекты осуществления частных изменений
- Ресурсное обеспечение программы
- Кадровое обеспечение программы
- Экспертиза программы

При констатации существующего положения дел рекомендуем начинать с информационной справки об ОУ, которая должна содержать данные, раскрывающие особенности территории, на которой ОУ действует, специфику контингента учащихся, родителей, формальные показатели результативности, описание структуры управления, специфика педагогического коллектива, внешние связи. Анализ результативности деятельности ОУ необходимо проводить не только в связке планировали – получили, а в контексте внешних вызовов и требований: выявление несоответствия между внешними требованиями и внутренним состоянием. Анализируется только та информация, которая позволяет выявить основные тенденции развития ОУ за последние три-четыре года.

При подготовке анализа должны быть выявлены противоречия, обозначены проблемы, сформулирована тема программы.

Противоречие – это несоответствие между желаемым и действительным состоянием учебно-воспитательного процесса ОУ. Требования к формулировке противоречий:

- реальность, т.е. брать для работы противоречия, которые можно решить педагогическими средствами и в рамках возможностей ОУ;
- позитивность – разрешение противоречий должно способствовать положительному преобразованию практики.

Проблема – это требующий решения вопрос, который формулируется и выявляется из противоречия. Определить наличие проблемы можно по признакам:

- Затруднения педагогической практики.
- Анализ педагогической практики на предмет выявления требуемых знаний.
- Недостаток в результатах работы системы образования ОУ.
- Неясность причин и способов устранения недостатков.

Требования к формулировке проблемы: актуальность проблемы (возможность влияния на результаты учебно-воспитательного процесса, наличие объективных средств, условий для решения проблемы)

Проблема может формулироваться в виде:

- Проблемной ситуации (описание ситуации конкретного ОУ, в которой обнаружены отрицательные признаки процесса, требующие решения).
- Проблемного вопроса (вопрос, поставленный относительно возможности исследовать тот или иной предмет познания; выражается вопросительным предложением, в котором фиксируется предмет исследования, часто начинается со слов «Каковы, Как, В какой мере» и т.п.)
- Проблемной задачи (обозначение предполагаемого результата исследования; проблема формулируется как обыкновенная цель, например «определение комплекса условий...»)

Наиболее распространенные ошибки при анализе проблем: произвольность выбора проблем, неполнота выявления проблем, отсутствие ранжирования проблем (какие являются приоритетными и требуют решения в первую очередь, какие реально решить в обозреваемом будущем, на решение каких проблем будет нацелена программа развития), ориентация проблем на требования сегодняшнего дня без учёта требований, идущих из будущего. Выявленные проблемы должны не просто констатироваться, но получать объяснение, позволяющее понять их причины, прогнозировать, что может произойти, если проблема не будет устранена в будущем.

Проблема определяет формулировку названия программы. Тема программы развития ОУ – это выраженное одним предложением содержание изменения. Требования к формулировке темы:

- Актуальность.
- Значимость для ОУ.
- Конкретность, точность. Широкая тема указывает на поверхностность программы, мешает определить цели.
- Проблемность.
- Прогностичность. При выборе темы нужно серьёзно думать о возможности её решения (о логике работы, диагностике и подтверждении результатов).
- Грамотность (осторожно пользоваться терминами-понятиями).

Типы формулировок тем: изменение качества А у В в условиях С; условия изменения качества А у В (или факторы, принципы, подходы); А как В (в качестве А может быть любой педагогический феномен, а в качестве В лишь функция, средство, принцип, форма, фактор, результат).

Определившись с проблемами и темой, можно приступать к разработке концепции, целей и задач программы, проектированию результатов.

Концепция – формулировка видения. Видение – сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях - образ наиболее совершенного состояния ОУ. Конечно, описание будущей образовательной системы ОУ не должно быть очень детальным, но все

принципиальные моменты должны быть в нём отражены: в каких основных компонентах и как желаемая педагогическая система отличается от существующей. Здесь нужно определиться – что и какими способами хочется изменить.

Приступая к разработке стратегического планирования, необходимо, исходя из выявленных на аналитическом этапе проблем, грамотно определить цель.

Цель – это желаемый результат деятельности, достигнутый в пределах некоторого интервала времени. Цель – более общая формулировка того, что мы хотим получить в результате реализации программы. Обычно касается нового качества, которое мы хотим получить по окончании программы. Важно, чтобы цель, которая сформулирована в программе была понятна всем участникам программы, чётко сформулирована.

Требования к постановке целей:

- Реалистичность, посильность, достижимость.
- Контролируемость.
- Однозначность, представляет в обобщённом виде конечный продукт исследования.
- Проверимость, в отдельных случаях диагностируемость.
- Определённость во времени.
- Операциональность (распределение на задачи).
- Отсутствие неоднозначных выражений и понятий.
- Отсутствие специальных (профессиональных) терминов.
- Соответствие заявленной проблеме.

Деление цели на задачи – неизбежный процесс, делается это для того, чтобы выделить более простые и доступные для выполнения операции, создать последовательность выполнения операций с учётом их связи, сложности и временит выполнения, смоделировать весь объём работы и рассчитать свои силы. Задачи – это конкретизированные или более частные цели; желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный интервал времени и характеризующийся набором количественных данных и параметров этого результата.

Технология формирования задач состоит в расщеплении цели на составляющие, дающие представления о том, каким путём будет достигнута цель. Поэтому задачи формируются в виде перечисления: изучить, описать, выяснить, сформулировать, установить и т.д. как правило, задач не бывает более 4-5.

Требования к представлению задач программы:

- Формулировка в виде заданий по достижению определённых результатов к определённому 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 задач.

Критерием успешности разработки всей программы является её результат. Именно ожидаемый результат определяет цель программы, так как цель программы и её результат взаимосвязаны. Формулируя цель нужно сразу определить возможные результаты. Причём, чем конкретнее результаты (чем точнее они сформулированы), тем понятнее становится цель программы и тем легче она будет реализовываться. Необходимо понять, в чём конкретно результаты будут измеряться: где их будет видно, насколько они изменят ситуацию в обучении.

Основные ошибки разработчиков:

- ожидаемые результаты представлены не по всем выделенным направлениям, не соответствуют конкретным задачам;
- описание ожидаемых результатов не содержит описание индикаторов, позволяющих оценить меру их реального достижения;
- отсутствует порядок внутреннего мониторинга результатов реализации Программы;
- ожидаемые результаты сводятся к описанию сути проводимых мероприятий, без указания их существенных количественных и качественных характеристик.

Для того чтобы достичь результата, запланированного в программе развития ОУ, необходимо осуществлять мониторинг предпринимаемых стратегических инициатив на основе сбалансированной системы критериев, показателей и индикаторов.

Критерии задают лишь общее направление оценки (например, достижение целей, удовлетворение групп потребителей, приобретение и развитие ресурсов и т.д.) поэтому их требуется конкретизировать через показатели. Показатели бывают количественными (статистика, частота, коэффициенты и т. д.) и качественными (изменения в подходах, поведении, навыках, представлениях, свойствах, уровне понимания и т. д.). Показатели, в свою очередь, конкретизируются через индикаторы, которым присваиваются целевые значения (как правило, в динамике).

В ОУ индикаторы анализируются по итогам учебного года. Для фиксации и проведения анализа показателей и индикаторов рекомендуется заполнять специальную форму:

Стратегическая цель/задача	Показатель	Индикатор	Целевое значение, в %		
			2019-2020 учебный год	2020-2021 учебный год	2021-2022 учебный год

Одной из основных проблем разработки системы мониторинга является подбор адекватных показателей. Некоторые аспекты деятельности ОУ, в принципе, трудно поддаются какому-либо измерению – например, готовность персонала к изменениям. Другая проблема – сбор информации для расчета значения того или иного показателя может оказаться чрезмерно трудозатратным и дорогим. Например, для расчета коэффициента удовлетворенности какой-либо целевой группы потребителей потребуется провести анкетирование. Тем не менее, отказываться от его проведения нельзя. Именно полученные таким образом показатели помогают оценить, насколько правильно выстроена маркетинговая стратегия ОУ.

При разработке системы мониторинга необходимо соблюдать следующие правила:

- Жизнеспособную систему мониторинга удастся разработать не сразу, а только после неоднократных уточнений и корректировок.
- Система мониторинга станет действующим механизмом только в том случае, если предусмотреть процедуру ее внедрения в существующий бюджетный процесс (поэтому столь важно обратить внимание на разработку финансового плана в полном соответствии с целями и задачами программы развития ОУ).

План действий – это главная часть программы развития, поскольку ради неё необходимы были все предшествующие части. План представляет собой систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения. Обычно это матрица, в колонках которой даются конкретные ответы на вопросы: Что? Как? Когда? Где? Кто? Сколько средств?

Тщательно разработанный план – залог его успешного исполнения. При разработке плана должны быть чётко отражены следующие вопросы:

- в чём будет заключаться преобразование, какие способы решения задач будут подвергаться проверке;
- какие параметры педагогического процесса будут выбраны для изменений;
- как будут отслеживаться выбранные параметры;
- какие методы получения и обработки информации будут применяться;
- с чем будет сопоставляться результат, достигнутый в процессе реализации программы;
- как будет оформляться и оцениваться результат;
- подготовка методического обеспечения;
- подготовка диагностического инструментария.

Требования к представлению мероприятий программы:

- одно мероприятие – одна задача;
- для каждого мероприятия указаны источники финансирования;
- для каждого мероприятия указан объём финансирования (в целом, по годам).

При разработке финансового плана программы развития ОУ определяются: целевые ориентиры и приоритетные задачи развития учреждения, доходная часть, структура расходов, отражающая приоритетные направления расходования финансовых средств, обеспечивающих достижение поставленных целей.

В организации программы развития главное – согласованность её элементов. Первое – цель и результат программы должны быть взаимосвязаны и отражать друг друга. Следующий момент – согласование целей и задач программы. Составляя программу, необходимо обязательно сразу проектировать ожидаемые результаты по каждому отдельному действию и соотносить эти результаты с поставленными целями и задачами. Именно внутренняя согласованность программы – одно из важнейших условий её успешной реализации.

Важно обратить внимание и на оценку результативности программы (степень соответствия поставленных целей и полученных результатов). Качество оценки будет зависеть от наличия в программе мониторинга и обратной связи, позволяющей своевременно реагировать и вносить изменения в содержание программы.

#### Литература:

1. Бакурадзе А.Б., Пильдес М.Б. Консультация: Как написать программу развития школы?//Методист.- 2007. -№10
2. Веревкина Т.А. Программа развития образовательного учреждения. Теоретические подходы.
3. Лазарев В. Проектирование желаемой педагогической системы//Сельская школа, 2003, №5
4. Организация профессиональной и общественной экспертизы программы развития и образовательных программ учреждений общего образования. Учебно-методический комплект.- М., АСОУ, 2007
5. Поташник М. Программа развития школы, достойная бюджетного гранта.//Народное образование, 2005, №8
6. Поташник М. Программа развития школ: новый уровень осмысления.//Народное образование.-2007,-№8
7. Суханова Е.А. Экспертиза программ развития образовательного учреждения.(Методические материалы к программе повышения квалификации). Томск, - 2008