

**«КАК РАЗРАБОТАТЬ ПРОГРАММУ  
РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ»**

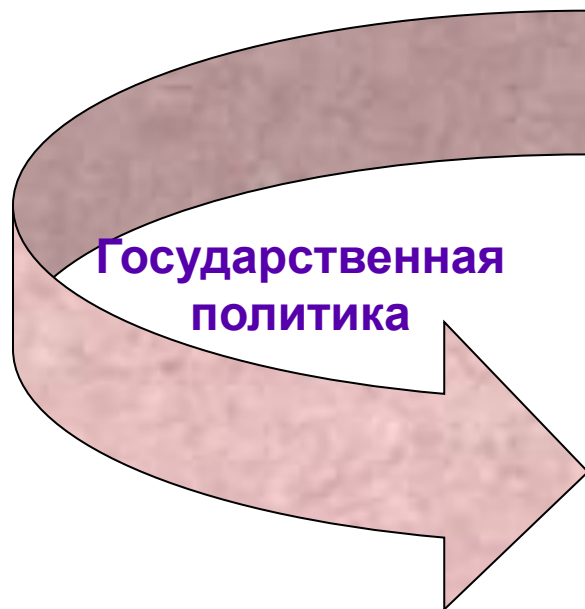
## Система образования в Российской Федерации

преемственные образовательные программы  
и государственные образовательные  
стандарты различного уровня и направленности

сеть реализующих их образовательных учреждений  
независимо от их организационно-правовых форм,  
типов и видов

органы управления образованием  
и подведомственные им учреждения и организации

объединения юридических лиц, общественные  
и государственно-общественные объединения,  
осуществляющие деятельность в области образования



**РОССИЙСКАЯ  
ФЕДЕРАЦИЯ**

**Система образования  
Российской Федерации**

Организационной основой государственной политики  
Российской Федерации в области образования является  
**Федеральная целевая программа развития образования**  
( ст. 1 Закона РФ «Об образовании» )



**ЛИЧНОСТЬ  
ОБЩЕСТВО  
ГОСУДАРСТВО**

**Система образования ОУ**

**Организационной основой реализации миссии образовательного учреждения является программа развития ОУ**

## **Программа развития школы как проект**

**«Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями» (руководство 2.20 Всемирного банка)**

***Основные признаки проекта:***

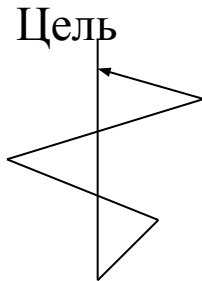
- ▣ Ограниченный во времени (имеющий четко обозначенные начало и конец) характер проекта**
- ▣ Уникальность создаваемого продукта (уникальность цели) проекта**
- ▣ Ограниченность в ресурсах**
- ▣ Специфическая организация проекта**



## Программа развития школы как проект

Управление проектом – деятельность, направленная на эффективное достижение целей проекта с заданным качеством, в установленные сроки, в рамках утвержденного бюджета, при существующих ограничениях и имеющейся неопределенности, за счет использования наличных ресурсов и технологий, а также управленческих знаний, опыта и специализированных подходов, методов и систем.

Потери  
времен  
и,  
денег,  
качеств  
а



Метод проб  
и ошибок

Цель



Оперативное планирование  
на основе стратегии и тактики  
развития

эффективно  
сти  
использован  
ия  
ресурсов,  
достижение  
целей  
раньше  
конкурентов



## Программа развития школы как проект

Основой эффективного управления проектом являются концепции:

- **жизненного цикла проекта** (*исходит из необходимости организации единого неразрывного процесса достижения цели проекта*);
- **команды проекта** (*предполагает построение организационной структуры, отвечающей за успех проекта на всех стадиях его реализации*);
- **финансирования проекта** (*призвана обеспечить соответствие финансовых затрат проекта объемам и качеству выполненных работ*)



## Качества, которыми должна обладать программа развития ОУ:

**АКТУАЛЬНОСТЬ** – свойство программы быть ориентированной на решение наиболее значимых для будущего образовательного учреждения проблем, то есть таких проблем, решение которых в совокупности может дать максимально полезный эффект

**ПРОГНОСТИЧНОСТЬ** – свойство программы отражать в своих целях и планируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к образовательному учреждению и изменения в условиях его деятельности, то есть способность программы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализовываться.

**РАЦИОНАЛЬНОСТЬ** – свойство программы определять такие цели и способы их достижения, которые для данного комплекса решаемых проблем при имеющихся ресурсах позволяют получить максимально полезный результат.

**РЕАЛИСТИЧНОСТЬ** – свойство программы обеспечивать соответствие между желаемым и возможным, то есть между планируемыми целями и необходимыми для их достижения средствами

**ЦЕЛОСТНОСТЬ** – свойство программы обеспечивать полноту действий, необходимых для достижения поставленных целей, а также согласованность связей между ними.

**КОНТРОЛИРУЕМОСТЬ** – свойство программы операционально определять конечные и промежуточные цели, то есть определять их таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям.

**ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К СБОЯМ** – свойство программы своевременно обнаруживать отклонения реального положения дел от предусмотренного программой, представляющие угрозы для достижения поставленных целей.



# Основные этапы разработки программы развития ОУ:

**Проблемный анализ  
состояния ОУ**

**Формирование концепции  
новой школы**

**Разработка стратегии,  
основных направлений и  
задач  
перехода к новой школе**

**Формирование плана  
действий**

ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ НАПРАВЛЕН  
НА  
ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ ШКОЛЫ, РЕШЕНИЕ КОТОРЫХ  
ПОЗВОЛИТ ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ЕЕ РАБОТЫ.

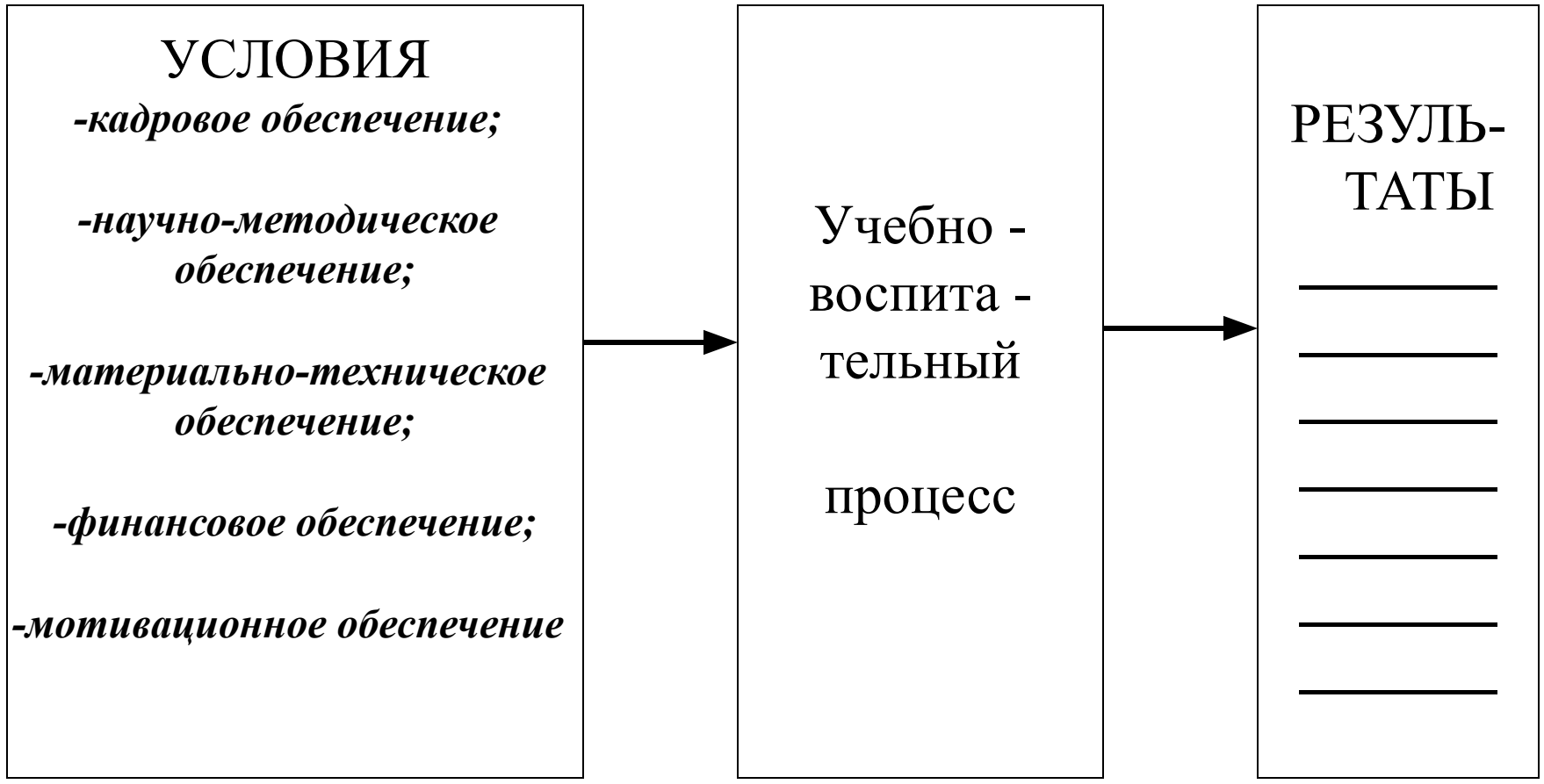
В ПРОЦЕССЕ АНАЛИЗА ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОЛУЧЕНЫ  
ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ:

- ЧТО НЕ УДОВЛЕТВОРЯЕТ В РЕЗУЛЬТАТАХ НА ВЫХОДЕ ШКОЛЫ?
- КАКИЕ ФАКТОРЫ ОГРАНИЧИВАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ ДОСТИЖЕНИЯ БОЛЕЕ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ?
- ЧТО НУЖНО ИЗМЕНИТЬ В СОДЕРЖАНИИ И ТЕХНОЛОГИЯХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА, ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ, КАДРОВОМ ПОТЕНЦИАЛЕ, МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЕ И ДРУГИХ УСЛОВИЯХ, ЧТОБЫ СНЯТЬ ИМЕЮЩИЕСЯ ОГРАНИЧЕНИЯ?

## Основные требования к проблемно-ориентированному анализу

1. Проблемы должны быть определены операционально, то есть необходимо задать количественную или качественную шкалу, позволяющую оценить степень несоответствия того, что есть и того, что должно быть.
2. Анализ должен обеспечивать полноту выявления существующих ограничений, позволяющих достигать более высоких результатов работы школы.
3. Анализ должен обеспечивать обоснованную оценку значимости проблем. Проблемы должны быть ранжированы по значимости и выделены наиболее приоритетные из них.

# СХЕМА ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО АНАЛИЗА



Направление анализа



**Миссия образовательного учреждения** – это совокупность целей и связанных с ними убеждений, отношений и направлений деятельности, характерных для конкретного образовательного учреждения.

Причины создания миссии можно условно разделить на **внешние** и **внутренние**.

К **внешним причинам** относится необходимость формирования имиджа образовательного учреждения в условиях усиления конкуренции.

**Внутренние причины** связаны с необходимостью: определения поля поиска решения проблемы; внутренних изменений в организации; определение общего приоритетного направления деятельности (направлений деятельности); повышения уровня взаимопонимания и сотрудничества в организации.

**Миссия – это визитная карточка образовательного учреждения. Она должна быть привлекательна, понятна для всех, кто может воспользоваться образовательными услугами ОУ.**

**Ключевым вопросом для определения миссии является**  
**«Кому и зачем все это нужно?»**

**Ответ на этот вопрос помогает понять ожидания учредителей и учесть их в выборе развития ОУ; с одной стороны, сохранить свое лицо, с другой - быть в курсе изменений, происходящих в системе образования.**

## ЗАЧЕМ ЭТО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБЩЕСТВУ (СОЦИУМУ)?

НАШЕДШИЕ ОТВЕТ НА ЭТОТ ВОПРОС  
ПОЛУЧАЮТ РЯД ПРЕИМУЩЕСТВ. В ПЕРВУЮ  
ОЧЕРЕДЬ ТОЧНОЕ ПОНИМАНИЕ КЛИЕНТА, ТЕХ,  
НА КОГО ОРИЕНТИРОВАНА ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, А  
ТАКЖЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОГО, ЧТО И КАК  
ПРЕДЛАГАЕТСЯ В ОТВЕТ НА ЕГО ЗАПРОС.

**Зачем это образовательное учреждение людям,  
которые в ней работают?**

**Коллективный поиск ответа на этот вопрос помогает создать атмосферу сопричастности ко всему происходящему в ОУ, соучастия в его делах, столь важное в наше время чувство социальной принадлежности, позволяет обнаружить то, что отличает сотрудников вашего ОУ от остальных.**



**В процессе формирования миссии можно выделить три этапа:**

***подготовка, формулирование и развитие  
(пересмотр).***

**Этап подготовки:** В большинстве случаев подготовкой руководит управленческая команда ОУ. Если руководство берет на себя один человек, важно, чтобы вся администрация ОУ была вовлечена в ее разработку. В этих случаях полезно создать рабочую группу (с включением в нее учителей) для разработки миссии. Кроме того, формулирование миссии требует учета многочисленных внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на ОУ.

**Этап формулирования миссии:** Управленческая команда должна быть способна выработать предварительную формулировку миссии. В формирование окончательной формулировки должны быть вовлечены все заинтересованные лица (учителя, родители учащихся, сами учащиеся, представители заинтересованных ведомств и др.).

Для этого можно либо провести анкетирование по вопросам:

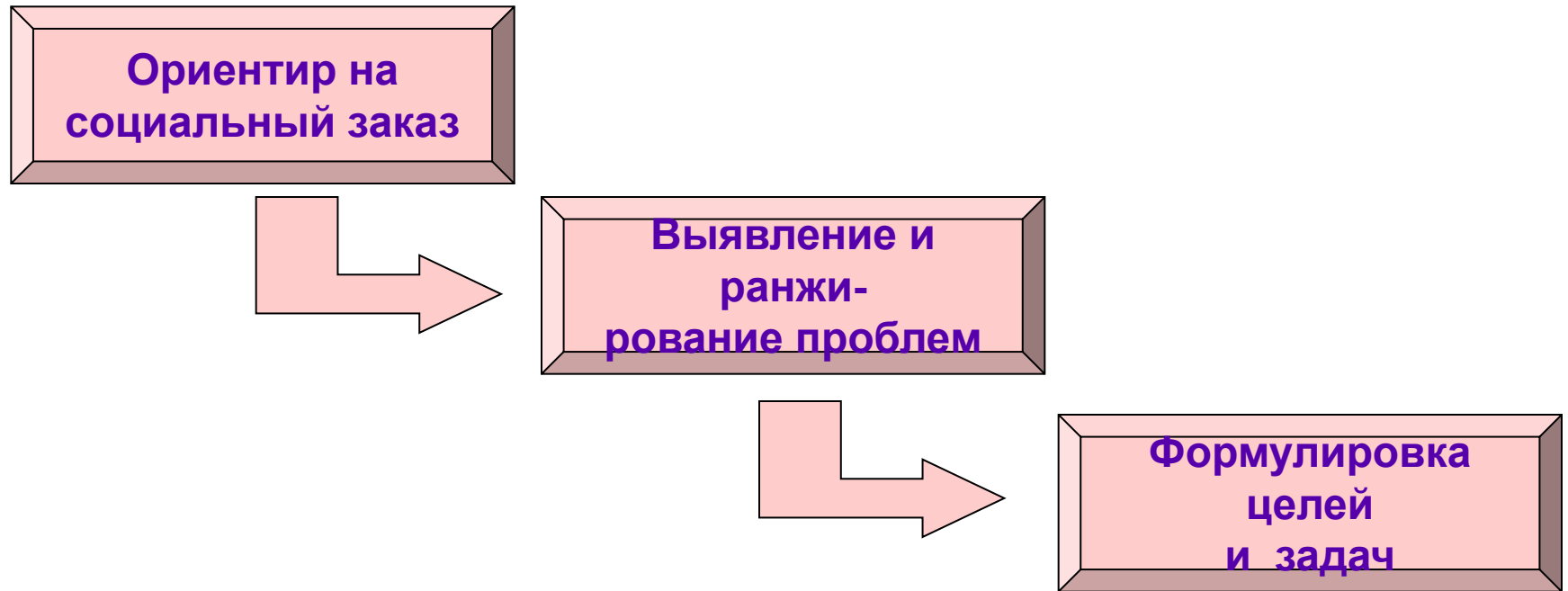
- Каковы сильные и слабые стороны ОУ, какие факторы больше всего способствуют успеху ОУ и какие меньше?
- Каким должно стать ОУ через пять лет (представление некой идеальной модели)?
- Что является самым важным в ОУ и что больше всего заботит?

Либо раздать общий список целей ОУ и предложить проранжировать их в соответствии с возможностью реализации.

В результате выявить несоответствия между существующей ситуацией и желаемой.

### **Этап развития (пересмотра) миссии:**

**Предварительная формулировка миссии имеет определенное значение для деятельности ОУ. Развитие означает движение, и в ходе движения участники образовательного процесса будут обращаться к миссии (миссия – это то, к чему люди постоянно возвращаются).**



***Социальный заказ на образование*** - отражение интересов тех сторон, чьи потребности удовлетворяются в процессе деятельности образовательного учреждения.

***Значимость такого анализа:*** позволяет уточнить миссию образовательного учреждения, определить оптимальные модели выпускников, сделать выбор основных направлений развития школы.

## Компоненты социального заказа:

- ▣ **государственный заказ** (его содержание определяется нормативными документами, в первую очередь государственным образовательным стандартом, Законом РФ «Об образовании», Программой модернизации образования и др.);
- ▣ **заказ местного сообщества** определяется ожиданиями предприятий, бизнес-структур, общественными и иными организациями и учреждениями, находящимися в микрорайоне ОУ, а также региональными особенностями
- ▣ **требования и ожидания образовательных учреждений профессионального образования** (определяются при заключении договоров, в ходе анализа отзывов на выпускников, анализа успешности сдачи ими вступительных экзаменов в ВУЗы, при проведении профориентационной работы).
- ▣ **потребности обучающихся** (выявляются в ходе устных опросов, анкетирования и экспертных оценок педагогов);
- ▣ **ожидания родителей** (выявляются в ходе бесед, микросоциологических исследований, анкетирования и т.п.)

Развитие образовательной системы ОУ на основе социального  
заказа

**ГОСУДАРСТВО**

**СООБЩЕСТВО**

**ЛИЧНОСТЬ**

**Образовательные  
программы**

**Сеть объединений**

**Структура  
управления**

**Структура гос.-общ.  
управления**

**ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ** – это заданный качественно, а где необходимо количественно, образ желаемого (ожидаемого) результата, который реально может быть достигнут к фиксированному моменту времени вследствие реализации изменений, предусмотренных программой.

**Основные свойства правильно поставленной цели:**

1. *Полнота содержания*
2. *Операциональность определения ожидаемого результата.*
3. *Временная определенность.*
4. *Реалистичность (соответствие возможности).*
5. *Побудительность (соответствие мотивам субъекта деятельности).*

## Система мероприятий по реализации программы

<b>№ п/п</b>	<b>Содержание мероприятия</b>	<b>Сроки выполн ения</b>	<b>Ответст венные исполни тели / соиспол нители</b>	<b>Форма предъя вления результ ата выполн ения</b>	<b>Объем необход имого финанси рования</b>	<b>Источн ики финан сирова ния</b>

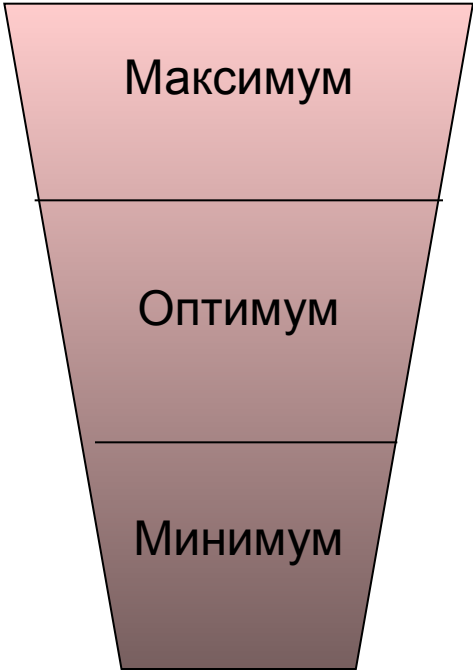


**Финансовое обеспечение программы развития**

Средства депутатов

Гранты президента, губернатора, муниципалитета (эксп. площ.)

Норматив



Предпринимат. деятельность

Гранты

Сдача в аренду имущества

Добровольные пожертвования

Попечительский совет

Платные обр. услуги

**Бюджетное финансирование**

**Внебюджетное финансирование**

# Примерная структура документа «Программа развития ОУ»

## 1. ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ:

- наименование программы
- дата принятия решения о разработке программы
- заказчик программы
- координатор программы
- основной разработчик программы
- цель программы
- задачи программы
- важнейшие целевые индикаторы и показатели
- сроки реализации программы
- объемы и источники финансирования программы
- ожидаемые конечные результаты реализации программы
- система организации контроля за исполнением

- 2. Информационная справка**
- 3. Содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения программными методами**
- 4. Основные цели и задачи программы**
- 5. Концепция будущего состояния ОУ, стратегия перехода к новому состоянию**
- 6. Сроки реализации программы (поэтапно)**
- 7. Система программных мероприятий**
- 8. Ресурсное обеспечение программы (включая бизнес-план и программу фандрейзинга)**
- 9. Организация управления и механизмы реализации программы**
- 10. Ожидаемые конечные результаты реализации программы**