## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

## Из каких разделов должна состоять программа развития образовательной организации?

Традиции программно-целевого управления и опыт разработки и реализации программ развития в российских образовательных организациях (далее – ОО) говорят в пользу такой структуры программы:

1. Введение (краткая аннотация, паспорт программы).
2. Информационная справка об ОО.
3. Блок аналитического и прогностического обоснования программы развития ОО: прогноз тенденций изменения [социального заказа](http://vip.1obraz.ru/#/document/16/2201/) , социальной среды, ресурсных возможностей; анализ и оценка достижений, передового опыта, [конкурентных преимуществ ОО](http://vip.1obraz.ru/#/document/16/2203/) за период, предшествовавший инновационному циклу развития; оценка инновационного потенциала коллектива; проблемно-ориентированный анализ состояния организации, ключевых проблем и их причин.
4. Концепция желаемого будущего состояния ОО: система ценностей учреждения, его кредо, философия, принципы жизнедеятельности; миссия организации, функции по отношению к обучающимся, социуму, персоналу; модель выпускника; тип ОО, исходя из его миссии и модели выпускника; характеристика новой образовательной системы, образовательного процесса и среды, подходов к содержанию, технологии, структуре и организации обучения и воспитания, внеучебной воспитательной работы; социально-психологический климат и организационная культура; система ресурсообеспечения (финансовая, материально-техническая, кадровая, программно-методическая, исследовательская, нормотворческая, информационная и др.) деятельности и внешних связей организации; обновленная система управления организации.
5. Стратегия и тактика перехода (перевода) ОО в новое состояние: цель и задачи перехода; основные направления инновационной деятельности и планируемые результаты; цель и задачи на первых шагах цикла развития; тактический и оперативный планы действий по реализации программы развития ОО; управление реализацией программы развития.
6. Приложения.

Такая структура позволяет обеспечить полноту, целостность, завершенность программы развития как важнейшего документа.

**Основные подходы к разработке программы развития образовательной организации**

[Программа развития](http://vip.1obraz.ru/#/document/16/4570/) – базовый документ, позволяющий всем участникам образовательного процесса (педагогам, родителям, обучающимся и воспитанникам, представителям вузов, общественности и т. д.) договориться о стратегии развития образовательной организации (далее – ОО) и взаимодействии в достижении поставленных [целей](http://vip.1obraz.ru/#/document/16/2206/) .

При составлении программы развития ОО следует учитывать положения Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы, утв. Распоряжением Правительства РФ от 7 февраля 2011 г. [№ 163-р](http://vip.1obraz.ru/#/document/99/902263473/XA00LVA2M9/) , положения Государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" на 2013–2020 годы, утв. постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. [№ 295](http://vip.1obraz.ru/#/document/99/499091784/) .

**для обеспечения перехода от формального написания программы развития, как конкурсного документа, к содержательной разработке стратегии развития ОО, его индивидуального педагогического профиля необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне. Всесторонне разработанная стратегия обеспечит максимальное достижение заданных целей, мотивацию педагогов.**

Можно назвать ряд особенностей подхода к разработке программы развития как эффективной стратегии:

1. Стратегический анализ, включающий анализ внутренних предпосылок развития, структуры рынка образовательных услуг, устройства аналогичных школ и детских садов, а также прогноз развития рынка образовательных услуг в связи с изменением социальных потребностей и ожиданий.  
   Рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным ОО, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке в рамках модели SWOT-анализа (выявление и анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), позволяет разработать программу соответствующих действий – стратегию развития организации. Информация о ситуации должна быть достоверной, достаточно полной и в то же время не избыточной.
2. Вовлечение субъектов образовательного процесса в разработку и реализацию программы.  
   Успешность любой стратегии зависит не столько от того, как хорошо она разработана, сколько от того, насколько эффективно она будет реализована. Разработка программы должна быть выстроена так, чтобы стратегия стала "продуктом" педагогов, которые потом будут реализовывать ее на практике.   
   Работу над стратегией развития можно организовать в формате стратегической сессии. Он позволяет вовлечь в процесс выработки и принятия стратегических решений всех ключевых участников реализации программы из числа педагогов, обучающихся и воспитанников, родителей, общественности.  
   Для проведения стратегических сессий привлекаются специалисты-эксперты, консультанты. Активное участие консультантов в подготовке, проведении и подведении итогов обсуждений помогает сделать стратегический процесс более структурированным и результативным.
3. Прагматичный программно-целевой подход.  
   Стратегия – это не всеобъемлющий план на 3–5 лет, а набор конкретных стратегических действий, которые нужны уже сегодня для того, чтобы быть успешным завтра. Целевой подход предполагает анализ и проработку именно тех вопросов, от которых сегодня в наибольшей степени зависит дальнейшее развитие ОО и его эффективность в обеспечении максимального уровня качества образования в соответствии с запросами и ожиданиями [заинтересованных сторон](http://vip.1obraz.ru/#/document/16/4569/) .
4. Амбициозность и реалистичность в разработке стратегических целей.  
   Достижение амбициозных целей требует серьезного внутреннего качественного изменения. Чтобы реализовать амбициозную стратегию, нужно, по сути, "прыгнуть выше головы". Решать такие задачи сложно, но интересно. Однако важно, чтобы цели и стратегия при этом оставались реалистичными.
5. Серьезная тактическая проработка способов реализации стратегии предполагает ответы на вопросы: как совершить этот качественный скачок? Как сохранить динамику развития, не потеряв при этом управляемость ОО? Как внедрить инновационные средства для получения новых образовательных результатов – ключевых компетентностей?
6. Подбор критериев, показателей и индикаторов эффективности достижения целей и решения задач.

Система ключевых показателей эффективности существенно снижает риск субъективизма при оценке и уменьшает количество конфликтов, связанных с этим, а также с неясной формулировкой задач при планировании. Поэтому данный метод позитивно воспринимается педагогами – при внедрении системы происходит отбор педагогов и сотрудников, готовых отвечать за результат.

Чтобы использовать ключевые показатели эффективности для оценки и мотивации, следует определить ее основные принципы: личная ответственность сотрудника за выполнение целей; закрепление за сотрудником конкретных задач и приоритетов в работе; понимание перспектив карьерного роста; гибкость системы с возможностью коррекции целей и показателей; координация личных задач и задач ОО; единый механизм для планирования, оценки и развития.

**для успешного внедрения и функционирования системы ключевых показателей эффективности прежде всего необходима поддержка руководства, готовность администрации к изменению стиля управления.**

Важную роль играет информационная система (с использованием ИКТ), являющаяся базой для определения и мониторинга ключевых показателей эффективности.

Потребуется внесение поправок в схему мотивации и систему оценки деятельности педагогов: привязка стимулирующей части к выполнению запланированных показателей, нематериальная мотивация (поощрение высокой личной и групповой эффективности в соответствии с установленными целями и показателями).

Невозможно управлять качеством образования без внешней экспертной оценки – не только профессиональной, но и общественной.

Наконец, внедрение нормативных документов, регламентирующих постоянное использование системы ключевых показателей (например, карта школьного мониторинга), присвоение ей статуса необходимого инструмента управления станут основой ее функционирования.

Систему ключевых показателей эффективности могут использовать в работе руководитель и заместители руководителя, чтобы повысить эффективность своей деятельности и деятельности ОО. При этом каждый работник видит связь между своими задачами и стратегическими целями организации. Заместители руководителя имеют возможность измерить эффективность труда каждого подчиненного и влиять на процесс реализации стратегии ОО.

**Каковы основные требования к программе развития образовательной организации?**

Знание важнейших свойств программы развития образовательной организации (далее – ОО) как документа позволяет избежать некоторых [недостатков](http://vip.1obraz.ru/#/document/16/4576/) в ходе ее разработки и использовать данные свойства в качестве критериев самооценки, внутренней экспертизы программы.

|  |  |
| --- | --- |
| **Требования к программе развития ОО** | **Чем они обеспечиваются?** |
| Актуальность программы развития, нацеленность на решение ключевых проблем ОО | Специальным проблемно-ориентированным анализом состояния дел |
| Прогностичность программы развития, ориентация на социальное удовлетворение | Прогнозированием изменений [внешней среды](http://vip.1obraz.ru/#/document/16/2202/) , инновационного (социального) потенциала ОО |
| Напряженность программы развития, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов | Оптимизационным мышлением авторов программы с его нацеленностью на выбор наиболее рационального и экономичного из имеющихся вариантов |
| Реалистичность и реализуемость программы развития, соответствие требуемых и имеющихся (в т. ч. возникающих в процессе выполнения программы) возможностей | Трезвостью мышления разработчиков, обязательным просчетом всех возможностей, включая финансовые ресурсы, нацеленностью на реализацию программы, а не на использование ее в качестве декларации или формального документа |
| Системность программы развития | Опорой на стратегию системных изменений, системным характером планируемых нововведений |
| Целеустремленность программы развития | Четким выбором областей и центров целеполагания в ОО |
| Стратегичность программы развития, движение от общего и концептуального к конкретике | Отказом от преждевременной детализации программных решений, выработкой стратегий обновления ОО |
| Полнота и целостность программы развития | Наличием системного образа ОО |
| Проработанность программы развития | Подробной и детальной проработкой планируемых нововведений |
| Ресурсная обеспеченность программы развития | Расчетом необходимых ресурсов и планомерными действиями по их получению и использованию |
| Управляемость программы развития | Постоянным управленческим сопровождением разработки и реализации программы |
| Контролируемость программы развития | Максимально возможной точностью и операциональностью [целей](http://vip.1obraz.ru/#/document/16/2206/) , задач, рубежей, ориентиров |
| Чувствительность программы развития к сбоям, гибкость, профилактическая направленность программы | Введением в программу промежуточных и контрольных точек для внесения в случае необходимости оперативных коррективов |
| Открытость программы развития | Информированием участников образовательного процесса и социальных партнеров ОО, возможностью коррекции действий программы |
| Привлекательность программы развития | Здоровой амбициозностью целей, ясностью возможных последствий, участием значимых людей, умением руководителей мотивировать подчиненных, прямым стимулированием участия со стороны руководства ОО |
| Интегрирующая, консолидирующая направленность программы развития (по отношению к ОО и его социальным партнерам) | Вовлеченностью членов сообщества в разработку программы, принятием на себя части ответственности за выполнение программы, интенсификацией общения и коммуникации в коллективе в ходе творческой работы над программой |
| Индивидуальность программы развития, ее соответствие специфике ОО, авторский характер документа | Нацеленностью на решение специфических (а не глобальных) проблем ОО при максимальном учете и отражении особенностей учреждения, отказом от практики написания программы внешними специалистами без участия работников ОО |
| Информативность программы развития | Полнотой [структуры программы](http://vip.1obraz.ru/#/document/16/4571/) и содержательностью описания нововведений |
| Логичность построения программы развития, обозримость, понятность для читателя | Четкой логической структурой, наличием оглавления, связок, шрифтовых выделений, языковой культурой, корректностью терминологии |
| Культура оформления программы развития | Вниманием к единству содержания и внешней формы программы, использованием современных технических средств |

**Требования к постановке целей в программе развития образовательной организации**

Руководители - участники творческих групп нередко сталкиваются с трудностями в процессе выбора и формулировки целей стратегического развития своих учреждений. Между тем умение ставить четкие, практические цели и задачи в планируемом проекте – одно из базовых требований к эффективной программе развития образовательной организации (далее – ОО).

Что такое цель? Это то, к чему стремятся, чего хотят достигнуть; назначение, смысл предпринимаемых действий; желаемое состояние любого проекта, программы в результате выполненной работы.

При постановке целей в программе развития ОО следует учитывать положения Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 годы, утв. Распоряжением Правительства РФ от 7 февраля 2011 г. [№ 163-р](http://vip.1obraz.ru/#/document/99/902263473/XA00LVA2M9/) , Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы, утв. Распоряжением Правительства РФ от 29 декабря 2014 г. [№ 2765-р](http://vip.1obraz.ru/#/document/99/420244216/) .

Правильная постановка цели означает, что цель конкретна, измерима, достижима, значима и соотносится с конкретным сроком.

**на практике при постановке и анализе целей можно использовать так называемые SMART-критерии (этот способ применим не только в случае проверки целей какого-либо проекта или программы развития, но и урока, мероприятия и т. п.).**

В переводе "smart" означает "умный". Слово SMART – это аббревиатура (по первым буквам пяти английских слов), помогающая запомнить важнейшие критерии постановки правильных, или "умных", целей:

1. S (Specific) – конкретные. Цель должна быть четко сформулирована.

Ставя цель или задачу, прежде всего, нужно задать вопрос: что вы хотите получить в результате ее выполнения? Иначе руководитель формирует свое видение результата, а каждый работник ОО – свое. В итоге может получиться, что все члены коллектива по-разному представляют себе одну и ту же цель. Чтобы этого не произошло, необходима обратная связь. Нужно убедиться, правильно ли хотя бы три человека независимо друг от друга трактуют поставленную цель (т. е. отвечают на вопрос, каким будет результат). Если тест пройден (ответы совпадают), формулировку цели можно утверждать.

Приведем пример нечетко сформулированных целей.

**Создание механизмов устойчивого развития учреждения, обеспечивающих комплекс условий для формирования духовно богатой, физически здоровой, социально активной, творчески мыслящей личности. Повышение эффективности образовательного процесса на основе совершенствования структуры и содержания образования с учетом современных тенденций развития образования, традиций ОО, образовательных потребностей социума. Формирование гармонично развитой личности выпускника. Формирование всесторонне развитой личности, владеющей ключевыми компетенциями, готовой к саморазвитию и самоопределению. Повышение эффективности образования при сохранении качества образования на достигнутом высоком уровне и т. п.**

Вряд ли формулировки, приведенные в примере, позволят однозначно ответить на вопрос, что нужно получить в результате выполнения цели. Как правило, программа, содержащая подобную цель, стратегическим планом развития учреждения не является.

Продолжим характеристику целей в рамках SMART-критериев.

2. M (Measurable) – измеримые. Измеримость предполагает наличие [критериев](http://vip.1obraz.ru/#/document/16/4567/) , которые позволят определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени.

Наличие измеримых целей становится обязательным требованием к документам всех уровней – от планов занятий до федеральных программ. Данная норма заимствована из менеджмента качества. Сформулировать измеримую цель – значит, принять на себя ответственность за ее решение. Поэтому такие цели, как: "Воспитание всесторонне развитой, гармоничной личности подрастающего поколения – будущего нашей страны", "Развитие творческих способностей обучающихся", "Подготовка человека к будущему" должны как можно скорее уйти в прошлое. Программа развития – это стратегический бизнес-план ОО с целями, подкрепленными измеримыми показателями и индикаторами с целевыми значениями.

3. A (Attainable) – достижимые. Цели используются в качестве стимула для решения каких-то задач и таким образом дальнейшего продвижения вперед за счет достижения успеха. Стоит ставить перед учреждением сложные и амбициозные цели (предполагающие усилия), но при этом они должны быть достижимыми.

4. R (Result-oriented) – ориентированы на результат. Цели должны ориентироваться на результат, а не на процесс или количество проделываемой работы.

5. T (Time-bounded) – соотносимые с конкретным сроком. Цель должна быть выполнима в определенном временном измерении.

**самооценку целей программы развития ОУ можно провести с использованием следующих показателей:**

* цели задают новое качество образовательных результатов обучающихся и деятельности педагогических работников в соответствии с обозначенной в программе развития компетентностной моделью выпускника;
* стратегические цели обоснованы образовательными потребностями социального окружения и возможностями образовательной организации;
* цели сформулированы конкретно, диагностично, ясен механизм сравнения полученного результата с запланированным;
* в разработку целей, ожидаемых результатов вовлечены педагогический коллектив, родители, обучающиеся, общественность;
* цели достижимы за отведенное время;
* цели реализуемы (обеспечены ресурсами).

По материалам из Справочной системы «Образование»

vip.1obraz.ru