

## **Основные подходы к разработке программы развития образовательного учреждения**

Программа развития школы или детского сада – базовый документ, позволяющий всем участникам образовательного процесса (педагогам, родителям, обучающимся и воспитанникам, представителям вузов, общественности и т. д.) договориться о стратегии развития образовательного учреждения (далее – ОУ) и взаимодействии в достижении поставленных целей.

При составлении программы развития ОУ следует учитывать положения Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 годы, утв. Распоряжением Правительства РФ от 07.02.2011 № 163-р.

### **Внимание!**

Для обеспечения перехода от формального написания программы развития, как конкурсного документа, к содержательной разработке стратегии развития ОУ, 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:

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 ОУ, 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 учреждения. Информация о ситуации должна быть достоверной, достаточно полной и в то же время не избыточной.

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. Известно, что люди всегда с большим желанием реализуют свои идеи, а не чужие. Поэтому разработка программы должна быть выстроена так, чтобы стратегия стала "продуктом" педагогов, тех сотрудников ОУ, 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.

### **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 ОУ и его эффективность в обеспечении максимального уровня качества образования в соответствии с запросами и ожиданиями заинтересованных сторон.

### **Амбициозность и реалистичность в разработке стратегических целей.**

Стремление к достижению амбициозных целей способствует появлению передовых ОУ. Они уверенно чувствуют себя на образовательном рынке, успешно конкурируя с другими школами и детскими садами.

Достижение амбициозных целей требует от учреждения образования 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.

Серьезная тактическая проработка способов реализации стратегии предполагает ответы на вопросы: как совершить этот качественный скачок? Как сохранить динамику развития, не потеряв при этом управляемость ОУ? Как внедрить инновационные средства для получения новых образовательных результатов – ключевых компетентностей?

### **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 ОУ; единый механизм для планирования, оценки и развития.

## **Внимание!**

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 ОУ. При этом каждый сотрудник видит связь между своими задачами и стратегическими целями школы или детского сада. Заместители руководителя имеют возможность измерить эффективность труда каждого подчиненного и влиять на процесс реализации стратегии ОУ.

### **Из каких разделов должна состоять программа развития образовательного учреждения?**

#### **Ответ**

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

Введение (краткая аннотация, паспорт программы).

#### **Информационная справка об ОУ.**

Блок аналитического и прогностического обоснования программы развития ОУ: прогноз тенденций изменения социального заказа, социальной среды, ресурсных возможностей; анализ и оценка достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ ОУ за период, предшествовавший инновационному циклу развития; оценка инновационного потенциала коллектива; проблемно-ориентированный анализ состояния учреждения, ключевых проблем и их причин.

Концепция желаемого будущего состояния ОУ: система ценностей учреждения, его кредо, философия, принципы жизнедеятельности; миссия учреждения, функции по отношению к обучающимся и воспитанникам, социуму, персоналу; модель выпускника; тип и вид ОУ, 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 учреждения; обновленная система управления учреждения.

Стратегия и тактика перехода (перевода) ОУ 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 ОУ; управление реализацией программы развития.

#### **Приложения.**

Такая структура позволяет обеспечить полноту, целостность, завершенность программы развития как важнейшего документа школы или детского сада.

При составлении программы развития ОУ следует учитывать положения Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 годы, утв. распоряжением Правительства РФ от 07.02.2011 № 163-р.