

## Программа развития детского сада, школы и учреждения дополнительного образования детей как основа организационного обеспечения управления качеством образования.

Согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012г. №273-ФЗ (статья 28, п.3, пп.7)) к компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относится **«разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации, если иное не установлено настоящим Федеральным законом».**

**Программа развития** - это документ, на основании которого осуществляется целенаправленная работа по развитию системы образования школы, являющийся основным инструментом управления инновационной деятельностью образовательного учреждения и основным фактором успешности процесса его развития.

В Программе развития обосновывается перспективность и эффективность внедряемых инновационных программ и целевых изменений инновационного характера, обозначаются необходимые для этого возможности и условия: кадровые, научно-методические, материально-технические и другие, раскрывается актуальность решаемых учреждением проблем. Чётко указываются цели и детально прорабатываются планы их достижения, определяются надежные источники финансирования, обеспечивающие успешную реализацию программы: бюджетные средства, внебюджетные средства учредителя; средства от коммерческой деятельности учреждения; спонсорские средства родителей, выпускников, социальных партнеров и других; целевое финансирование по грантам, проектам (**Презентация**).

### Основные принципы разработки программы развития.

Программа - это нормативная модель совместной работы группы людей по достижению определенной цели, рабочий документ для организации текущей и перспективной деятельности образовательного учреждения. Программа строится на стратегии развития образовательного учреждения. Различаются **три основных типа стратегий**:

- стратегия локальных изменений, предусматривающая параллельное улучшение и обновление деятельности каких-то отдельных участков работы образовательного учреждения;
- стратегия модульных изменений, предполагающая осуществление нескольких комплексных нововведений, которые, однако, не связаны между собой; внутри модуля могут координироваться действия многих исполнителей;
- стратегия системных изменений, предусматривающая полную реконструкцию образовательного учреждения и затрагивающая все компоненты его деятельности (цели, содержание, организацию).

Программа, обеспечивающая целенаправленность и интегрированность усилий многих исполнителей, особенно необходима при выборе стратегии третьего типа - стратегии системных изменений.

Если в основе программы лежит стратегия системных изменений, то выделяют пять процедур разработки этой программы:

- 1) сбор информации и проблемный анализ состояния образовательного учреждения;
- 2) формулирование концепции нового образа учреждения и выработка стратегии достижения конечных целей;
- 3) определение частей первого этапа реформирования образовательного учреждения;
- 4) разработка плана действий;



## 5) экспертиза программы.

Сбор информации об образовательном учреждении необходим, так как программа является не только рабочим, но и официальным документом для людей, которые не работают в данном образовательном учреждении. Информационная справка должна содержать сведения о благоприятных предпосылках и возможностях того или иного направления развития учреждения, поэтому она важна и для самих исполнителей программы.

Проблемный анализ - серьезный шаг на пути к определению целей и способов их достижения. Всякая проблема обнаруживает себя как несоответствие между тем, что есть, и тем, что требуется. Анализ позволяет выделить наиболее значимые проблемы, т. е. такие, решение которых даст максимально полезный результат. Цель анализа - конкретизировать и структурировать общую проблему, обеспечивая тем самым возможность ее решения по частям. Наиболее эффективно использование технологии анализа "от конца к началу", т. е. последовательное выявление того, что не удовлетворяет в результатах работы образовательного учреждения, в чем выражены недостатки образовательного процесса и условий, определяющих его неэффективность. В ходе анализа по указанной технологии отсекаются не существенные для конечного результата области поиска проблем, выстраиваются логические связи между следствием (результатом) и причинами.

*Слайд N 4* На первом этапе - анализе результатов деятельности образовательного учреждения, при разработке программы развития образовательного учреждения, необходимо ответить на вопрос "Каким требованиям должны удовлетворять результаты работы образовательного учреждения?" Важно максимально точно соотнести требования социального заказа с тем, что учреждение реализует в действительности. Для этого нужно, чтобы требования и конечные результаты были сформулированы в одних и тех же категориях: уровень знаний выпускников, уровень сформированности профессиональных умений и навыков и т. д.

*Слайд N 5-6* На втором этапе - анализе образовательного процесса, необходимо выявить соответствие того, что есть, тому, что должно быть. Разработчики программы должны дать экспертную оценку степени влияния каждого недостатка и выделить не более трех - пяти основных причин неудовлетворенности данным результатом. Тем самым вновь сужается область поиска значимых проблем.

*Слайд N 7* На третьем этапе - анализе условий, предполагается получить ответ на вопрос "Недостатки каких условий являются причинами неэффективности образовательного процесса и конечного результата?". Это может быть неподготовленность кадров или их малая заинтересованность, не отвечающий потребностям рынка перечень профессий, по которым ведется подготовка, и др. Далее формируется ранжированный по значимости перечень проблем с объяснением причин существования каждой из них.

После того как авторы программы выяснили, что необходимо изменить, возникает задача поиска и оценки возможностей осуществления требуемых изменений. Для каждой проблемы разрабатываются идеи (возможные способы) ее решения, а из них выбираются наиболее эффективные и реалистичные. Но идеи решения частных проблем еще не создают образа будущего образовательного учреждения. Их нужно синтезировать в целостную концептуальную модель. При этом очень важно определить миссию образовательного учреждения, т. е. точно установить, на реализацию какой части общего социального заказа оно ориентируется.

Обобщенный замысел перехода к новому учебному заведению, определяющий этапы такого перехода, приоритетные направления действий на каждом этапе, их взаимосвязи и порядок распределения ресурсов между ними, называют стратегией. Стратегия предполагает группировку выделенных направлений изменений в условиях,



содержании, формах, методах осуществления образовательного процесса по этапам реализации программы.

При формулировке целей первого этапа программы исходят из того, что цель - это конкретный, охарактеризованный качественно, а где можно, то и количественно, образ желаемого (ожидаемого) результата, которого реально можно достичь к конкретному моменту времени.

Конечным элементом программы является план действий. Чтобы быть действенным, план должен предусматривать обеспечение организационных, финансовых, мотивационных (заинтересованность исполнителей) и нормативно-правовых условий.

Экспертиза программы включает в себя оценку полноты программы (содержатся ли в ней все структурные части), ее целостности (согласованы ли проблемы, цели, задачи, способы их реализации и т. д.) и обоснованности выводов, предложений прогнозов.

Хочется отметить, что программу развития образовательного учреждения должен разрабатывать сам коллектив (рабочая группа). Приложение 1. Основные этапы разработки Программы развития и ожидаемые результаты.

### Основные задачи Программы развития школы.

Программа развития предполагает взаимосвязанное решение трех крупных задач:

1. Определение места школы в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня её развития.

Решение этой задачи предполагает:

- ? анализ образовательного учреждения и прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого школе;
- ? соотнесение социального заказа, адресуемого школе, с возможностями получения ресурсов извне для её развития;
- ? анализ и оценку достижений и проблем школы.

Все перечисленное находит своё отражение в информационной справке о школе и аналитико-прогностическом обосновании программы развития.

2. Описание образа желаемого будущего состояния школы, её организационной структуры и особенностей функционирования.

Решение этой задачи отражается в концепции желаемого будущего состояния школы.

3. Разработка и описание стратегии и тактики перехода школы из существующего в новое, желаемое состояние; подготовка конкретного плана такого перехода.

Решение этой задачи отражается в разделе программы "Стратегия и тактика перехода в новое состояние".

### Структура Программы развития.

Традиции программно-целевого управления и опыт разработки и реализации программ развития в российских образовательных учреждениях говорят в пользу такой структуры программы как документа, в которой представлены:

**Информационная справка о школе** представляет собой информационный текст. В содержании справки рекомендуется:

- ? Указать наименование и статус школы сегодня (для школ, менявших наименование, номер, статус, следует отметить наиболее существенные из этих изменений и их даты), важнейшие (с точки зрения разработчиков программы и интересов развития школы) этапы истории школы;



- ? Дать краткую вводную характеристику социального окружения школы и описать характер его влияния на образовательное учреждение;
- ? Коротко описать роль школы в социуме, в территориальной образовательной системе;
- ? Указать важнейшие объемные данные школы (количество учащихся, классов-комплектов, наличие и характер потоков и различных видов классов, сменность занятий);
- ? Дать характеристику контингента учащихся;
- ? Охарактеризовать педагогический персонал школы: общее количество педагогов, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации (с учетом квалификационных категорий, наличия учителей, отмеченных наградами, почетными званиями, имеющих ученые степени, работающих в школе преподавателей вузов, сотрудников НИИ и т.п.);
- ? Дать характеристику действующего программно-методического обеспечения учебного и воспитательного процессов;
- ? Описать подходы к диагностике результатов образовательного процесса (внутренний мониторинг);
- ? Охарактеризовать состояние школьного здания, инфраструктуры образовательного процесса, кабинетного фонда, учебно-материальной базы школы;
- ? Дать характеристику нормативно-правового и документационного обеспечения работы школы;
- ? Коротко описать систему работы с педагогическими кадрами;
- ? Дать информацию об основных результатах образовательного процесса (в динамике за ряд последних лет), основных результатах инновационных процессов, опытно-экспериментальной работы в школе.
- ? По ходу изложения информации в справке желательно использовать графики и диаграммы с краткими комментариями.

#### ***Блок аналитического и прогностического обоснования Программы:***

- ? Итоги анализа состояния и прогнозирования тенденций изменения образовательных потребностей, адресуемых школе, социального заказа;
- ? Итоги анализа состояния и прогноза тенденций изменения значимой для школы внешней социальной среды;
- ? Итоги анализа состояния и прогноза тенденций изменения ресурсных возможностей внешней среды школы в свете нового социального заказа;
- ? Итоги анализа и оценки достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ школы за период, предшествовавших нынешнему инновационному циклу развития;
- ? Анализ и оценка инновационной обстановки в школе, инновационного потенциала коллектива, потенциальных точек роста;
- ? Первичный прогноз восприятия возможных новшеств в школьном сообществе, возможного сопротивления изменениям;
- ? Проблемно-ориентированный анализ состояния школы, ключевые проблемы школы и их причины.

#### ***Концепция (концептуальный проект желаемого будущего состояния школы как системы):***

- ? Система ценностей школы, ее кредо, школьная философия, принципы жизнедеятельности образовательного учреждения, утверждаемые и воплощаемые в жизнь в ходе преобразований;



- ? Описание миссии конкретной школы, ее главных функций по отношению к учащимся и их развитию, по отношению к социуму (в частности - к муниципальной образовательной системе), по отношению к собственному персоналу;
- ? Описание моделей выпускников школы (в связи с созданием в школе ряда траекторий движения в общем образовательном пространстве) - моделей качества образования;
- ? Описание суммарных "выходов" жизнедеятельности обновленной школы - количественных показателей ее результатов;
- ? Описание социальных вкладов, итогов, эффектов и последствий жизнедеятельности обновленной школы (включая изменение социального, престижа, авторитета, имиджа, репутации, рейтинга в муниципальной образовательной системе, в муниципальном образовании и за их пределами);
- ? Концепция общего качества школы и образующих его важнейших системных свойств (качеств) школы;
- ? Концепция качества школьной жизни участников образовательного процесса;
- ? Отнесение школы к той или иной разновидности образовательных учреждений, исходя из ее миссии и моделей выпускника;
- ? Концепция новой образовательной системы, включающая характеристику главных свойств, направленности образовательного процесса и среды, подходы к содержанию, технологии, структуре и организации образования в обучении и внеучебной воспитательной работе;
- ? Концепция школьного сообщества (коллектива), его важнейших свойств и характеристик, социально-психологического климата и организационной культуры в новой школе;
- ? Концепция ресурсов, необходимых для жизнеобеспечения и функционирования новой школы (контингент, инфраструктура, кадры, информация, концептуальные, программно-методические, материально-технические, нормативно-правовые ресурсы и др.), и систем ресурсообеспечивающей деятельности (финансовой, материально-технической, кадровой, программно-методической, исследовательской, нормотворческой, информационной и др.);
- ? Концепция внешних связей обновленной школы, ее активности во взаимодействии с социальным окружением и социальное партнерства с ее участием;
- ? Концепция новой управляющей системы школы, включающая характеристику ключевых свойств (типа, характера) управления, его функций (содержания), технологий (логики, методов, средств, инструментов), организационных форм и организационной структуры управления.

***Стратегия и тактика перехода школы в новое состояние (программа реализации Концепции):***

- ? Стратегия перехода, основные направления, этапы, задачи осуществления инноваций и достигаемые рубежи;
- ? Описание конкретных целей школы на первых этапах цикла развития;
- ? Конкретный (тактический и оперативный) план действий по реализации программы развития школы.

Как документ Программа развития школы может быть определена как *главный стратегический управленческий документ школы*, вставшей на позиции стратегического, программно-целевого управления и делающей конкретный шаг в своем инновационном развитии; как *план осуществления важнейших нововведений во всех нуждающихся в изменениях ключевых областях жизнедеятельности школы*.

***Чтобы разработать Программу развития*** образовательного учреждения необходимо последовательно ответить на следующие вопросы:



1. Что мы хотим изменить? Что не устраивает в получаемых образовательных результатах учащихся? (*Цель*).
2. Что хотим достичь и через какие изменения образовательного процесса, образовательной среды? (*Ключевая проектная идея*).
3. Что для этого у нас есть и что потребуется? (*SWOT-анализ сильных и слабых сторон-наличных и отсутствующих ресурсов*).
4. Как мы это будем изменять? Что будем делать? (*Предполагаемая управленческая модель изменений и поэтапный план*).
5. Как мы будем оценивать достижение поставленных целей? (*Измеримые критерии и показатели диагностики новых образовательных результатов учащихся, оценки деятельности учителя, реализации образовательного процесса*).
6. Что может нам помешать в достижении целей? Как это можно предупредить? (*Риски и мероприятия по их минимизации*).
7. Какие финансовые средства для реализации Программы развития потребуются? (*Финансовый план*).

Слайд №8

### Программа развития должна:

- ? Являться продуктом творчества *всего школьного сообщества при обязательном активном участии органов государственного-общественного управления школой и желательном участии местного сообщества;*
- ? Иметь в своей основе образ школы как особой (образовательной) социальной организации и открытой системы;
- ? Иметь специфическую концептуальную базу, которую в современных условиях образуют стратегический, проектный, инновационный менеджмент, менеджмент качества, программно-целевое управление и специфические инструменты анализа и планирования;
- ? Иметь ярко выраженную стратегическую направленность при преимущественной реализации стратегии системных, охватывающих школу как целое, изменений (внимание к изменениям и запросам внешней среды, потребителей образовательных услуг, ориентация на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ, гибкость, изучение лучшего опыта, выбор ясных приоритетов, выработка и реализация стратегий как принципиальных подходов к достижению приоритетных целей и т.п.);
- ? Иметь ярко выраженную инновационную направленность (*в программе развития не нужно пересказывать всё то, что есть в текущих планах работы; необходимо ставить явный акцент на обосновании необходимости новшеств, на новом образе школы, на стратегии и тактике движения к этому новому образу через нововведения*);
- ? Иметь системную направленность, то есть говорить о развитии школы как целостной системы, а не о решении отдельных, хотя и острых локальных проблем в школе;
- ? Иметь прогностическую направленность (ставить задачи *не от достигнутого, а от завтрашних прогнозируемых потребностей и возможностей*);
- ? Иметь специфическое предназначение как особого плана, предполагающее:

а) фиксацию нынешнего уровня развития школы, с выделением состояния, достижений и проблем с их причинами;

б) определение желаемого будущего состояния школы, то есть фактически развернутое описание целей развития школы в период действия программы;

в) определение стратегии и тактики перехода школы в новое качественное состояние.

### Приложение 2. Требования к Программе развития ОУ и пути их обеспечения.

Что мы имеем на сегодня в наших образовательных учреждениях? Во-1-х, из курируемых мною 8 ОУ /53,3% от общего количества в районе/ (МДОУ №№1,2,4,12; МОУ «Голубоченская оош», МОУ «Латвиновская оош», МОУ «Первомайская сош»,

и далее  
и т.д.

SWOT-анализ  
Слайд №10-13



МОУ «Голубоченская оош», МОУ «Литвиновская оош», МОУ «Первомайская сош», МОУ «Пристанционная сош») программы развития представили все ОУ.

Во-2-х, представленные программы развития имеют:

№ /п	ОУ	Срок реализации программы	Наличие согласования с учредителем	Где обсуждена	Реквизиты приказа об утверждении	Тип стратегии	Примечание (краткий анализ)
1	МДОУ-д/с №1 «Одуванчик»	2014-2016	отсутствует	ПС (протокол №1 от 29.08.2015) (!)	Приказ №110 от 01.09.2015 (!)	Стратегия локальных изменений (!), а скорее всего – отсутствует всякая стратегия	Информационная справка о ДОУ не вскрывает обнаруженные проблемы (имеется перечисление того, что надо сделать-купить), поэтому и сложно сформулировать цель программы развития; в случае ОУ цель=задачам, а задачи не соответствуют направлениям развития, не ясно, как из все.о этого могут ожидать к-л. результаты /также не соотносимые с заявленными целью-задачами (!), про качество и доступность – ни слова (!); направления развития не содержат конкретных алгоритмов реализации мероприятий, а также конкретных сроков исполнения; финансирование программы весьма завуалировано ( <i>«осуществляется за счет бюджетных средств»</i> ); в задачах не нашло отражение: место ДОУ в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня развития (соцзаказ), описание желаемого образа ДОУ будущего, разработка и описание стратегии и тактики перехода из...в...; отсутствуют критерии измерения конечного результата по каждой задаче и сроки; нет четкого финансового плана; не обозначены подходы к диагностике (внутренний мониторинг и его результат), в т.ч. будущих достижений субъектов обр.процесса; в «Направлениях развития...» отсутствуют важнейшие этапы развития ДОУ, роль ДОУ в социуме и районе, даты переименований и название, соотношение осн.работников и совместителей, система работы с педкадрами, состояние здания, кол-во единиц МТО, хар-ка НПБ и документационного обеспечения работы; отсутствует SWOT-анализ и поэтапный план внедрения программы развития; не освещены риски при

							<p>реализации и мероприятия по их минимизации; нет ясности, в какие сроки и каким образом кто будет осуществлять основные направления и при помощи каких технологий, четко не прописаны мероприятия по каждому направлению (общие фразы); критериальная база для оценивания заявленных задач отсутствует; отсутствуют и показатели работы за 5 последних лет, средний показатель по каждому направлению на старте, что затрудняет (делает невозможным) оценку результата на выходе.</p> <p><b>Вывод:</b> программа написана формально, нуждается в пересмотре.</p>
2	МДОУ-д/с №2 «Улыбка»	2014-2017	отсутствует	ПС (протокол №1 от 28.08.2014)	Приказ №85 от 29.08.2014	Стратегия локальных изменений	<p>Четко не сформулированы задачи ДОУ, вытекающие из поставленной цели, поэтому сложно анализировать направления; ожидаемые результаты не всегда соотносятся с комплексом мероприятий и направлениями; направления развития не содержат конкретных алгоритмов реализации мероприятий, а также конкретных сроков исполнения («ежегодно», «2016 год» и т.д.); финансирование программы не прописано совсем; в задачах не нашло отражение: описание желаемого образа ДОУ будущего, разработка и описание стратегии и тактики перехода из... в...; отсутствуют критерии измерения конечного результата по каждой задаче и сроки; не обозначены подходы к диагностике (внутренний мониторинг и его результат), в т.ч. будущих достижений субъектов обр. процесса; в «Системе мер...» отсутствуют важнейшие этапы развития ДОУ, роль ДОУ в социуме и районе, даты переименований и название, соотношение осн. работников и совместителей, система работы с педагогами, состояние здания, кол-во единиц МТО, хар-ка НПБ и документационного обеспечения работы; отсутствует SWOT-анализ и поэтапный план внедрения программы развития; не освещены риски при реализации и мероприятия по их минимизации; нет ясности, в какие сроки и</p>



							<p>каким образом кто будет осуществлять основные направления и при помощи каких технологий, четко не прописаны мероприятия по каждому направлению (общие фразы); критериальная база для оценивания заявленных задач отсутствует; отсутствуют и показатели работы за 5 последних лет, средний показатель по каждому направлению на старте, что затрудняет (делает невозможным) оценку результата на выходе.</p> <p><b>Вывод:</b> программа нуждается в пересмотре.</p>
3	МДОУ-д/с №4 «Теремок»	2015-2018	отсутствует	Общее собрание трудового коллектива (протокол №3 от 16.04.2015)	Приказ №8 от 17.04.2015	Стратегия системных изменений (?) /переписано с ДОУ №12/	<p>Цель не соотносится в рамках выбранной стратегии с задачами (задачи должны вытекать из цели для ее решения, а не дублировать формулировку цели; задачи должны быть детализированы (как, каким образом поэтапно будет достигаться цель?), а они расплывчато-формальны; ожидаемые результаты не конкретны, в них отсутствуют сроки, этапы, они не всегда соотносятся с задачами; цель в паспорте программы и р.3 – разные вещи; в каждом разделе «всплывают все новые и новые цели программы»; обозначенное в каждом разделе проблемное поле не подкрепляется конкретными задачами; в задачах не нашло отражение: разработка и описание стратегии и тактики перехода из... в...; отсутствуют критерии измерения конечного результата по каждой задаче и сроки; не обозначены подходы к диагностике (внутренний мониторинг и его результат), в т.ч. будущих достижений субъектов обр.процесса; отсутствуют важнейшие этапы развития ДОУ, отсутствует поэтапный план внедрения программы развития; не освещены риски при реализации и мероприятия по их минимизации; нет ясности, в какие сроки и каким образом кто будет осуществлять основные направления и при помощи каких технологий; критериальная база для оценивания заявленных задач отсутствует; отсутствует средний показатель по каждому направлению на старте, что затрудняет (делает</p>



							невозможным) оценку результата на выходе. <b>Вывод:</b> программа нуждается в пересмотре.
4	МДОУ-д/с №12 «Дюймовочка»	2014-2018	отсутствует	ПС (протокол №2 от 29.08.2014)	Приказ №20 от 29.08.2014	Стратегия системных изменений	Цель не соотносится в рамках выбранной стратегии с задачами (задачи должны вытекать из цели для ее решения, а не дублировать формулировку цели; задачи должны быть детализированы (как, каким образом поэтапно будет достигаться цель?), а они расплывчато-формальны; ожидаемые результаты не конкретны, в них отсутствуют сроки, этапы, они не всегда соотносятся с задачами; цель в паспорте программы и р.3 – разные вещи; в каждом разделе «всплывают все новые и новые цели программы»; обозначенное в каждом разделе проблемное поле не подкрепляется конкретными задачами; в задачах не нашло отражение: разработка и описание стратегии и тактики перехода из...в...; отсутствуют критерии измерения конечного результата по каждой задаче и сроки; не обозначены подходы к диагностике (внутренний мониторинг и его результат), в т.ч. будущих достижений субъектов обр.процесса; отсутствуют важнейшие этапы развития ДОУ, отсутствует поэтапный план внедрения программы развития; не освещены риски при реализации и мероприятия по их минимизации; нет ясности, в какие сроки и каким образом кто будет осуществлять основные направления и при помощи каких технологий; критериальная база для оценивания заявленных задач отсутствует, отсутствует средний показатель по каждому направлению на старте, что затрудняет (делает невозможным) оценку результата на выходе. <b>Вывод:</b> программа нуждается в пересмотре.
5	МОУ «Голубоченская оош»	2015-2020	отсутствует	ПС (протокол №3 от 30.03.2015)	Приказ №50 от 30.03.2015	Стратегия модульных изменений	Странно, что заказчиком программы является отдел образования (!) – р.1, п.2: «для управления реализацией программы развития создан Совет школы» /?!/ (стр.7); в р.II присутствуют излишние и утратившие силу НПА; в р.III указана утратившая юридическую силу ли-



						<p>цензия; обилие ошибок разного плана (орфографические, синтаксические, логические и пр.); срез кол-ва обучающихся представлен весьма странно: не за 5 последних лет, а выборочно(?) – 2007/08, 2008/09, 2009/2010 уч.гг. (стр.12), а на стр.25 – за 4 последних года; странно, что как данность говорится о уже работающей ГПД /из целей явствовало, что работу в режиме полного рабочего дня необходимо выстроить до 2020 г. (?!); качественный анализ педсостава проведен за 2 последних уч.гг. и текущий, что является не информативным для программы; с удивлением узнаю, что в школе создана и действует «методическая служба» и «организовано психолого-медико-педагогическое сопровождение учебной деятельности» (стр.16), «психологическая служба» (стр.19); УО и КО по ступеням и итоги ГИА даны лишь за 2 года /2012/13 и 2013/14/, данные о распределении выпускников – за 3 последних года (стр. 23-25); противоречия в оценке доп.обр-я /то оно есть – стр.14,19, то его нет – стр.27; оказывается, в дошкольной группе уже преподают ин.яз./?!/ (стр.29), который предполагается ввести лишь в 2016/17 гг. (стр.36), а на 1 ступени реализуют систему Л.В. Занкова и систему внутренней дифференциации /?!/ (стр.30); приоритетные направления реализации Программы не имеют конкретного алгоритма выполнения, четких сроков реализации и исполнителей (стр. 30), как и этапы реализации программы (стр.35-37); обилие «ляпов» в тексте из-за бездумного скачивания в Интернете; прогноз в р.УІ (стр.40-41) не дает информации о реальном результате на выходе («допустимый уровень, готовность, устойчивость» и все), т.к. критерии оценки результатов (стр.41-44) также не прозрачны («стабилизация, состояние, выполнение нормативов» и пр.), не ясно, кто будет проводить психодиагностику по специализированным</p>
--	--	--	--	--	--	--



						<p>методикам, указанным в критериальной базе; отсутствует разработка и описание стратегии и тактики перехода из...в...; нет четкого финансового плана; не описана система работы с педкадрами; отсутствует SWOT-анализ; не освещены риски при реализации и мероприятия по их минимизации; нет ясности, в какие сроки и каким образом кто будет осуществлять основные направления и технологии, четко не прописаны мероприятия по каждому направлению (общие фразы).</p> <p><b>Вывод:</b> программа нуждается в пересмотре.</p>
6	МОУ «Литвиновская оош»	2014-2019	отсутствует	ПС (!) отсутствует	отсутствует	<p>Стратегия локальных изменений (!), а скорее всего – отсутствует всякая стратегия</p> <p>До сих пор в документе имеются незаполненные вставки (см.паспорт); цель четко не сформулирована, под «целями» обозначены либо направления деят-ти, либо перечень задач (!); в задачах не нашло отражение: место ОУ в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня развития (соцзаказ), описание желаемого образа ОУ будущего, разработка и описание стратегии и тактики перехода из...в...; отсутствуют критерии измерения конечного результата по каждой задаче и сроки; нет четкого финансового плана; нет характеристики программно-методического обеспечения образовательно-воспитательного процесса; не обозначены подходы к диагностике (внутренний мониторинг и его результат), в т.ч. будущих достижений субъектов обр.процесса; заявленные «проекты» не совсем соотносятся с целями; отсутствуют важнейшие этапы развития ОУ, роль школы в социуме и районе, даты переименования и название, соотношение осн.работников и совместителей, система работы с педкадрами, состояние здания, кол-во единиц МТО, хар-ка НПБ и документационного обеспечения работы; отсутствует SWOT-анализ и поэтапный план внедрения программы развития; представленные «проекты» больше напоминают годовой план работы, нежели программу развития; не освещены риски при реализации и</p>



							<p>мероприятия по их минимизации; нет ясности, в какие сроки и каким образом кто будет осуществлять основные направления и технологии, четко не прописаны мероприятия по каждому направлению (общие фразы); нет критериальной базы; отсутствие показателей за 5 последних лет, среднего показателя по каждому направлению на старте затрудняет (делает невозможным) оценку результата на выходе; развитие дошкольного образования не учтено.</p> <p><b>Вывод:</b> программа нуждается в пересмотре.</p>
7	МОУ «Первомайская сош»	2014-2019	+ (нарушено размещение согласования)	Совет школы (г протокол №02 от 28.12.2013)	Приказ №01-ж от 09.01.2014	Стратегия локальных изменений	<p>До сих пор в документе имеются незаполненные вставки(1.1,2,3); некорректно сформулированы задачи(противоречие между целями и задачами в 1.2-1.3 и 6.1); в задачах не нашло отражение: место ОУ в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня развития (соцказ), описание желаемого образа ОУ будущего, разработка и описание стратегии и тактики перехода из...в...; отсутствуют критерии измерения конечного результата по каждой задаче и сроки; нет четкого финансового плана (противоречие 1.7 и 7.1); нет характеристики программно-методического обеспечения образовательного воспитательного процесса; не обозначены подходы к диагностике (внутренний мониторинг и его результат – 3.6), в т.ч. будущих достижений субъектов обр.процесса; в р.2 отсутствуют важнейшие этапы развития ОУ, роль школы в социуме и районе, даты переименование и название, соотношение осн.работников и совместителей, система работы с педагогами, состояние здания, кол-во единиц МТО, хар-ка НПБ и документационного обеспечения работы; отсутствует SWOT-анализ и поэтапный план внедрения программы развития; не освещены риски при реализации и мероприятия по их минимизации; нет ясности в р.6-7, в какие сроки и каким образом кто будет осуществлять основные направления и технологии, четко не прописаны мероприятия</p>



							по каждому направлению (общие фразы); в р 8 нет четкости в критериальной базе, которая, кстати, не совсем совпадает с заявленными задачами; отсутствие показателей за 5 последних лет, среднего показателя по каждому направлению на старте затрудняет (делает невозможным) оценку результата на выходе; развитие дошкольного образования не учтено. <b>Вывод:</b> программа нуждается в пересмотре.
8	МОУ «Пристанционная сош»	2013-2016	Отсутствует; зачем-то согласовано с Советом ОУ (протокол №? от 16.10.2013г.)	ПС (протокол №2 от 14.10.2013г.)	Указание на приказ отсутствует, просто утверждено директором 21.10.2013г.	стратегия модульных изменений	До сих пор в документе имеются незаполненные вставки (стр.1,3); некорректно сформулированы задачи (противоречие между задачами и основными показателями – стр.1-2); в задачах не нашло отражение: место ОУ в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня развития (соцзаказ), разработка и описание стратегии и тактики перехода из...в...; отсутствуют критерии измерения конечного результата по каждой задаче; нет четкого финансового плана; нет характеристики программно-методического обеспечения образовательно-воспитательного процесса; не обозначены подходы к диагностике (внутренний мониторинг и его результат – таблица «План качества...»), в т.ч. будущих достижений субъектов обр.процесса; задача №4 не нашла отражения в представленных концепциях; отсутствуют роль школы в социуме и районе, даты переименования и название, соотношение осн. работников и совместителей, система работы с педкадрами («определить типологию...»), состояние здания, кол-во единиц МТО, хар-ка НПБ и документационного обеспечения работы; отсутствует SWOT-анализ; не освещены риски при реализации и мероприятия по их минимизации; нет ясности в ряде разделов, в какие сроки и каким образом кто будет осуществлять основные направления и технологии; отсутствует критериальная база в соответствии с заявленными задачами; конечные результаты реализации программы прописаны размыто, не ясно, от какого показателя



							необходимо вести отчет достижений; отсутствие показателей за 5 последних лет, среднего показателя по каждому направлению на старте затрудняет (делает невозможным) оценку результата на выходе; развитие дошкольного образования не включено. <b>Вывод:</b> программа нуждается в пересмотре.
--	--	--	--	--	--	--	---

**Рекомендации:**

1. Руководителям ОУ :

1.1. Внести необходимые коррективы в имеющиеся программы развития с  
 учетом выявленных замечаний (срок – до 05.05.2015);

**Консультант по общему образованию  
 отдела образования администрации  
 МО Арсеньевский район**



**Н.П. Дьячкова**



**Основные этапы разработки Программы развития и ожидаемые результаты.**

1.	Подготовительный этап.	Готовность разработчиков и ресурсов к началу работы над программой.
1.1.	Принятие решения о необходимости и сроках подготовки программы.	Принятие решения, его оформление и доведение до всего коллектива.
1.2.	Создание и запуск системы управления проектом по разработке программы.	Определение и распределение ответственности за разработку программы, планирование работы, запуск системы стимулирования и контроля.
1.3.	Работа по выявлению, учету и вовлечению в работу возможных партнеров внутри и вне школы.	Расширение числа разработчиков программы и ее исполнителей.
1.4.	Организация рабочих групп по разработке программы, их обучение и обеспечение ресурсами.	Готовность разработчиков к действиям.
1.5.	Подготовка необходимых ресурсов и материалов, создание условий для работы.	Готовность условий и ресурсов.
1.6.	Поиск дополнительных ресурсов, дополнительный инструктаж для сотрудников.	Полная готовность к работе.
2.	Основной этап: этап разработки программы как документа.	Готовность первого варианта программы.
2.1.	Подготовка аннотации и введения к программе.	Аннотация и введение к программе.
2.2.	Описание субъективных биографических данных о школе: история школы, современное состояние, констатация достигнутого уровня развития.	Информационная справка о школе.
2.3.	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды школы.	Данные анализа и прогноза. Выводы об условиях жизнедеятельности школы и влияющих среды на школу в будущем.
2.4.	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа школе.	Данные анализа и прогноза. Выводы об исходном социальном заказе.
2.5.	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения в ресурсном обеспечении школы.	Данные анализа и прогноза. Соотнесение нового заказа и ресурсных возможностей школы по его исполнению. Выводы о социальном заказе, принимаемом к исполнению.
2.6.	Анализ и оценка достигнутый школы.	Данные анализа и оценки. Вывод о главных достижениях школы за годы и десятилетия, лежащих в их основе.
2.7.	Анализ и оценка инновационной среды и потенциала школы. Прогноз отношения к изменениям со стороны работников школы и ее партнеров.	Данные анализа и оценки. Выводы о возможностях развития школы, «точках роста», о силах поддержки изменений в школе и силах сопротивления новому. Действия руководителя школы по расширению сил поддержки нововведений в школе. Расширение базы для успешного развития школы.
2.8.	Проблемный анализ состояния дел в школе.	Система ключевых проблем в школе и их причины.

2.9.	Разработка образа желаемого будущего состояния школы и ее результатов.	Концепция нового состояния школы как общего желаемого результата инновационных процессов в школе.
2.10.	Разработка и описание стратегии перехода школы в новое состояние.	Области, направления, способы, этапы и задачи перехода школы в новое состояние.
2.11.	Конкретизация целей ближайшего этапа развития школы.	Формулировка целей ближайшего этапа для образовательной и других подсистем школы.
2.12.	Разработка и описание плана действий по реализации идей программы.	Конкретный и контролируемый план действий.
2.13.	Сборка и первичное редактирование текста программы.	Готовность первого варианта программы.
3.	Этап экспертизы, подведения итогов и принятия решений.	Утверждение программы и принятие решения о переходе к ее выполнению.
3.1.	Оценка и первичная коррекция программы развития в школе.	Вынесение изменений и поправок в первый вариант текста.
3.2.	Передача программы на независимую внешнюю экспертизу, оценка программы экспертами.	Получение заключений независимых внешних экспертов и корректировка программы в случае необходимости по результатам этих заключений.
3.3.	Информирование коллектива о ходе работы, организация обсуждения и утверждения программы.	Согласованное понимание целей программы и работ, которые надо выполнить. Согласование (утверждение) программы развития органом государственно-общественного управления школой. Принятие и утверждение программы школьным коллективом.
3.4.	Передача программы на согласование и официальную экспертизу. Представление и защита программы руководством школы. Принятие решений по программе.	Итоговое решение об утверждении программы и переходе к ее выполнению, о дополнительном финансировании и поддержке программы органами управления.



**Требования к Программе развития школы и пути их обеспечения.**

№	Требования к свойствам, характеристикам программы	Чем они обеспечиваются?
1.	Актуальность программы, нацеленность на решение ключевых проблем данной школы	Специальным проблемно-ориентированным анализом состояния дел
2.	Прогностичность программы, ориентация на привлечение и удовлетворение «завтрашнего» социального заказа	Осуществлением прогнозирования изменений внешней среды, социального заказа, внутреннего инновационного потенциала школы, последствий планируемых нововведений
3.	Напряженность программы, 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
4.	Реалистичность и реализуемость программы, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе - 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, который «требует начальство»
5.	Системность программы	Опорой на стратегию системных изменений, системным характером планируемых нововведений
6.	Целеустремленность программы	Четким выбором областей и центров целеполагания в школе
7.	Стратегичность программы, движение от общего и концептуального - к конкретике	Отказом от преждевременной детализации программных решений, выработкой стратегий обновления школы
8.	Полнота и целостность программы	Наличием системного образа школы, полным отражением в программе основных частей школы и связей между ними
9.	Проработанность программы	Подробной и детальной проработкой планируемых нововведений
10.	Ресурсная обеспеченность программы	Расчетом необходимых ресурсов и планомерными действиями по их получению и использованию
11.	Управляемость программы	Постоянным управленческим сопровождением разработки и реализации программы
12.	Контролируемость программы	Максимально возможной точностью и операциональностью целей, задач, рубежей, ориентиров
13.	Чувствительность программы к сбоям, гибкость, профилактическая направленность программы	Введением в программу промежуточных и контрольных точек для внесения в случае необходимости оперативных корректировок
14.	Открытость программы	Информированием участников образовательного процесса и социальных партнеров школы, возможностью коррекции действий программы

15.	Привлекательность программы	Здоровой амбициозностью целей, ясностью возможных последствий, участием значимых людей, умением руководителей мотивировать подчиненных, прямым стимулированием участия со стороны руководства школы
16.	Интеригующая, консолидирующая направленность программы (по отношению к школе и ее социальным партнерам)	Вовлеченностью членов сообщества в разработку программы, приятием на себя части ответственности за выполнение программы, интенсификацией общения и творческой работы над программой, отказом от келейности в подготовке документа
17.	Индивидуальность программы, ее соответствие специфике школы, коллектива, авторский характер документа	Нацеленностью на решение специфических (а не глобальных) проблем школы при максимальном учете и отражении особенностей школы, отказом от практики наисания программ внешними специалистами без участия работников школы
18.	Информативность программы	Полнотой структуры программы и содержательностью описания нововведений
19.	Логичность построения, обзорность, понятность для читателя	Четкой логической структурой, наличием оглавления, связей, шрифтовых выделений, языковой культуры, корректностью терминологии
20.	Культура оформления программы	Вниманием к единству содержания и внешней формы программы, использованием современных технических средств