

Муниципальное казенное учреждение «Центр развития образования» городского округа города Воронежа



«Профессиональный стандарт педагога как инструмент формирования новой педагогической культуры в условиях реализации ФГОС и Федерального Закона «об образовании РФ» в 2014-2015 году»

Методические рекомендации по разработке программ развития общеобразовательных учреждений

для заместителей директора по УВР общеобразовательных организаций

Воронеж

2014

Составитель

А.Г.Какурина – методист МКУ ЦРО городского округа города Воронежа

«Профессиональный стандарт педагога как инструмент формирования новой педагогической культуры в условиях реализации ФГОС и Федерального Закона «об образовании РФ» в 2014-2015 учебном году»: сборник материалов / составитель /А.Г.Какурина , 2014

Данные методические рекомендации предназначены для оказания методической помощи в разработке программ развития общеобразовательных организаций городского округа города Воронежа на 2014-2020 г.г.. Методические рекомендации адресованы заместителям директора ОО..

- © МКУ ЦРО городского округа города Воронежа
- © Какурина А.Г., 2014

I. Введение

Общая характеристика сферы реализации муниципальной программы

Развитие муниципальной системы образования городского округа город Воронеж осуществляется в соответствии с комплексной программой модернизации образования, национальной образовательной стратегией «Наша новая школа», государственной программой Российской Федерацией «Развитие образования» на 2013-2020 годы, Стратегическим планом социально-экономического развития городского округа город Воронеж на период до 2020 года.

В период 2010 – 2013 годов в городском округе город Воронеж ключевыми направлениями деятельности в сфере дошкольного образования было решение проблемы общедоступности дошкольного образования. Дошкольным образованием охвачено 39 750 детей на конец 2013 года, что составляет 71,75% от численности детского населения г.Воронежа от 1 до 6 лет или 90% детского населения в возрасте 3 – 7 лет.

Важным шагом в решении проблемы являлись мероприятия по увеличению охвата детей дошкольным образованием.

В Указе Президента РФ «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» от 7 мая 2012 года № 599 определена главная задача системы дошкольного образования на ближайшую перспективу:

- достижение к 2016 году 100 процентов доступности дошкольного образования для детей в возрасте от трёх до семи лет.

Для обеспечения потребностей населения городского округа город Воронеж в развитой социальной инфраструктуре потребуются решение проблем по повышению уровня обеспеченности детей дошкольного возраста местами в дошкольных образовательных учреждениях, а также увеличению численности детей, получающих образовательную услугу и услугу по их содержанию в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях.

В создавшихся условиях требуется дальнейшее развитие дошкольного образования.

Муниципальная политика в сфере общего и дополнительного образования направлена на предоставление современных качественных образовательных услуг в интересах формирования гармонично развитой,

социально активной, творческой личности в динамичных социально-экономических условиях.

Муниципальная система общего и дополнительного образования городского округа город Воронеж, включает в себя 121 образовательное учреждение, реализующее программы общего образования, с числом учащихся 79 119 человек, и 19 учреждений дополнительного образования детей, с числом обучающихся 38766 человек.

Видовое разнообразие общеобразовательных учреждений городского округа (школы, гимназии, лицеи) обеспечивает вариативность образовательных услуг и образовательных программ, индивидуальный подход к обучающимся.

Одними из факторов, оказывающих влияние на качество образования, является обновление компетенций педагогических кадров, повышение уровня инновационной активности и творческой инициативы учителей. Доля учителей, прошедших повышение квалификации и переподготовку в соответствии с ФГОС начального общего образования, составила 100%. С целью улучшения материально-технических условий реализации ФГОС начального общего и подготовки перехода к массовому внедрению ФГОС основного общего образования в 2015 году планируется обеспечить каждое рабочее место учителя и каждый рабочий кабинет общеобразовательного учреждения мультимедийным комплектом оборудования. Современное образование ориентировано на развитие таких качеств личности школьника, как инициативность, способность творчески мыслить и находить нестандартные решения. Направление деятельности по выявлению одаренных школьников и поддержке талантливой молодежи стало одним из приоритетных в работе управления образования и образовательных учреждений.

В 2012-2013 учебном году в муниципальных бюджетных общеобразовательных учреждениях обучалось 643 ребенка-инвалида, из них на дому обучались 141 человек, 502 человека обучались по классно-урочной системе. Из 141 ребенка-инвалида, обучающихся на дому, 62 человека обучались с использованием дистанционных образовательных технологий в ГОБУ Воронежской области для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи «Центр лечебной педагогики и дифференцированного обучения» по дополнительным образовательным программам. В МБОУ СОШ №№ 30, 67, 97 будет продолжена отработка модели интегрированного (инклюзивного) образования детей с ограниченными возможностями здоровья.

Существующая система муниципальных учреждений дополнительного образования обеспечивает потребность обучающихся и их родителей (законных представителей) в услугах дополнительного образования: учреждения функционируют в каждом районе города, ежегодно расширяется сеть филиалов и адресов ведения образовательной деятельности, прием детей в учреждения дополнительного образования осуществляется по заявительному принципу. Ежегодно проводятся свыше 300 социально ориентированных мероприятий, что является важным воспитательным ресурсом.

Развитие образовательных информационных сетей - средство повышения качества образования. Все 118 муниципальных общеобразовательных учреждений городского округа город Воронеж имеют сайты и обеспечены услугой доступа к сети Интернет.

Учитывая, что молодежь является важнейшей составляющей человеческих ресурсов и составляет $\frac{1}{4}$ часть населения городского округа город Воронеж, следует отметить, что в ближайшей и среднесрочной перспективе социально-экономического развития городского округа намечается неблагоприятная ситуация в этой сфере. В этой связи существует необходимость в применении качественно новых подходов к решению проблем молодежи и совершенствованию системы мер, направленных на создание условий и возможностей для успешной социализации и эффективной самореализации молодежи, для развития ее потенциала в интересах города Воронежа.

Решение обозначенных проблем позволит обеспечить высокое качество воронежского образования, повысить доступность и удовлетворенность населения качеством предоставляемых образовательных услуг сферы общего и дополнительного образования, повысить эффективность реализации молодежной политики, сформировать социальные компетенции и гражданские установки обучающихся, уменьшить число правонарушений и асоциальных проявлений в подростковой среде.

II. Приоритеты муниципальной политики в сфере реализации муниципальной программы, цели, задачи и показатели (индикаторы) достижения целей и решения задач, описание основных ожидаемых конечных результатов муниципальной программы, сроков и этапов реализации муниципальной программы

Приоритеты муниципальной политики в сфере образования и молодежной политики на период до 2020 года сформированы с учетом целей и задач, представленных в следующих стратегических документах:

- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р);
- Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации (утверждена Президентом Российской Федерации 7 февраля 2008 г. № Пр-212);
- Стратегия государственной молодежной политики в Российской Федерации на период до 2016 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 18 декабря 2006 г. № 1760-р;
- План действий по модернизации общего образования на 2011 - 2015 годы (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 сентября 2010 г. № 1507-р "О реализации национальной образовательной инициативы "Наша новая школа");
- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики";
- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 "О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки";
- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 -2020 годы (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 мая 2013 года № 792-р);
- Федеральный закон от 24.06.1999 № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних»;
- Федеральный закон от 24.07.1998 № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;
- закон Воронежской области от 29.12.2009 № 178-ОЗ «Об организации и обеспечении отдыха и оздоровления детей в Воронежской области»;
- решение Воронежской городской Думы от 28.05.2008 № 178-II «Об утверждении порядка направления детей городского округа город Воронеж

на отдых и оздоровление за счет средств бюджета городского округа город Воронеж»;

- Стратегический план социально-экономического развития городского округа город Воронеж на период до 2020 года.

Приоритетом муниципальной политики на данном этапе развития образования является обеспечение доступности дошкольного образования и повышение качества результатов образования на разных уровнях с тем, чтобы обеспечить соответствие образовательных результатов меняющимся запросам населения, а также перспективным задачам развития общества и экономики.

Современное качество и гибкость могут достигаться только при активном участии всех заинтересованных лиц, включая самих обучающихся, их семьи, работодателей. Поэтому важным системным приоритетом является модернизация сферы образования в направлении большей открытости, больших возможностей для инициативы и активности самих получателей образовательных услуг, включая обучающихся, их семьи, работодателей и местные сообщества через вовлечение их как в развитие системы образования и управление образовательным процессом, так и непосредственно в образовательную деятельность.

Обновление образовательных стандартов, системы поддержки талантливых детей, развитие учительского потенциала, обеспечение современной школьной инфраструктуры, здоровья детей – являются ключевыми вопросами образовательной политики.

Основными приоритетами муниципальной политики в сфере защиты прав и законных интересов детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, являются:

- пропаганда среди населения семейных форм устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;
- пропаганда позитивного опыта лучших замещающих семей;
- развитие важной составляющей системы мер по защите детей и их семейному устройству,
- оказание дополнительной материальной помощи замещающим семьям, детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей.

Реализация муниципальной политики в сфере работы с молодежью будет осуществляться по следующим приоритетным направлениям:

- вовлечение молодежи в социальную практику и ее информирование о потенциальных возможностях саморазвития;
- обеспечение поддержки научной, творческой и предпринимательской активности молодежи;

- формирование целостной системы поддержки обладающей лидерскими навыками, инициативной и талантливой молодежи;
- гражданское образование и патриотическое воспитание молодежи;
- содействие формированию правовых, культурных и нравственных ценностей среди молодежи;
- обеспечение доступности и нового качественного содержания детских лагерей отдыха.

Цели и задачи муниципальной программы

Целями муниципальной программы являются:

- обеспечение высокого качества воронежского образования в соответствии с меняющимися запросами населения и перспективными задачами развития общества и экономики;
- повышение эффективности реализации молодежной политики в интересах инновационного социально - ориентированного развития города.

Задачами муниципальной программы выступают:

- формирование современной системы оценки качества образования на основе принципов открытости;
- развитие инфраструктуры и организационно – экономических механизмов, обеспечивающих максимально равную доступность услуг дошкольного, общего, дополнительного образования детей;
- модернизация образовательных программ в системах дошкольного, общего и дополнительного образования детей, направленная на достижение современного качества учебных результатов и результатов социализации;
- обеспечение максимально широких возможностей повышения профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций городского округа город Воронеж в межкурсовой период;
- создание условий успешной социализации и эффективной самореализации молодежи;
- обеспечение эффективного отдыха, развитие творческого, интеллектуального потенциала и личностного развития детей;
- развитие института замещающих семей, формирование социально-экономических механизмов, обеспечивающих семейное устройство детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

Решение поставленных задач будет обеспечено путем эффективного взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, муниципальных органов власти, государственных и муниципальных учреждений, институтов гражданского общества, общественных объединений и молодежных организаций.

III. Обобщенная характеристика подпрограмм и основных мероприятий

В муниципальную программу «Развитие образования» городского округа город Воронеж включены три подпрограммы:

- «Развитие дошкольного образования»;
- «Развитие общего и дополнительного образования»;
- «Вовлечение молодежи в социальную практику»;
- основное мероприятие 1: «Создание условий для отдыха детей городского округа город Воронеж».

Мероприятия подпрограмм, мероприятия основного мероприятия и их ключевые индикаторы включены в муниципальную программу «Развитие образования» городского округа город Воронеж и составляют основу реализации муниципальной программы в целом.

1.7. «Обеспечение высокого качества услуг дошкольного образования».

Реализация данного мероприятия включает обновление в муниципальных дошкольных образовательных организациях основных образовательных программ дошкольного образования с учетом требований ФГОС ДО, введение эффективного контракта, повышение престижа педагогической профессии. Реализация мероприятия будет осуществляться в период 2014 – 2020 годов.

Исполнителями мероприятия являются муниципальные дошкольные образовательные организации, МКУ «Центр развития образования» в части организации и проведения муниципального конкурса «Воспитатель года».

Ожидаемым непосредственным результатом реализации мероприятия является доведение доли воспитанников образовательных организаций, обучающихся по программам, соответствующим требованиям ФГОС ДО, в общей численности воспитанников образовательных организаций, реализующих программы дошкольного образования до 100%, а также доведение доли МДОУ, в которых оценка деятельности их руководителей и основных категорий работников осуществляется на основании эффективного контракта (руководителей МДОУ и основных категорий работников).

организации.

IV. Мероприятия подпрограммы 2 «Развитие общего и дополнительного образования» :

2.1. "Достижение новых качественных образовательных результатов выпускниками образовательных организаций городского округа город Воронеж" направлено на обеспечение высокого качества образовательных услуг общего образования, обеспечение единого образовательного пространства и предусматривает:

- внедрение федеральных государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего образования, среднего (полного) общего образования;
- повышение качества предоставляемых образовательных услуг;
- улучшение результатов государственной (итоговой) аттестации;
- создание условий в муниципальных общеобразовательных учреждениях для развития физической культуры и спорта;
- обеспечение поддержки (выплата стипендий) учащихся, отличников учебы, активно занимающимся научно-исследовательской работой;
- открытие и поддержку муниципальных опытно – экспериментальных площадок, инноваций общеобразовательных организаций;
- формирование новой технологической среды в муниципальной системе образования (обеспечение поставки современного оборудования (учебно-лабораторного, учебно – производственного и др.), мебели, учебных и учебно-наглядных пособий, совершенствование системы организации питания учащихся, обеспечение широкого использования информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе и управлении образованием, подключение учреждений дополнительного образования детей к высокоскоростному доступу в сеть Интернет, применение нового поколения учебных материалов (включая учебники), образовательных электронных интернет-ресурсов, введение современных электронных систем управления школой);
- увеличение количества творческих объединений по интересам, спортивных секций и отделений в образовательных организациях общего и дополнительного образования детей;
- организацию отдыха детей в каникулярное время, временного трудоустройства в период летних школьных каникул старшеклассников в возрасте от 14 до 18 лет.

По итогам реализации мероприятия 2.1. будут достигнуты следующие результаты:

- во всех общеобразовательных организациях будут созданы условия, соответствующие требованиям федеральных государственных образовательных стандартов;
- всем школьникам будет предоставлена возможность обучаться в соответствии с основными современными требованиями, включая наличие высокоскоростного доступа к сети Интернет;
- будут созданы инновационные площадки на базе образовательных организаций, апробирующие и распространяющие эффективные модели обновления содержания образования;
- улучшатся показатели готовности учащихся к освоению программ основного, среднего общего и профессионального образования.

Сроки реализации мероприятия 2.1. - 2014 - 2020 годы.

Исполнителями основного мероприятия 1 являются:

- в части формирования и финансового обеспечения деятельности образовательных организаций - департамент образования, науки и молодежной политики Воронежской области и управление образования администрации городского округа город Воронеж;
- в части реализации федеральной и региональной политики - управление образования администрации городского округа город Воронеж и образовательные организации.

2.2. «Развитие системы оценки качества образования в городском округе город Воронеж на основе профессиональной и общественной экспертизы, самооценки образовательных организаций как средства обеспечения качественных и доступных образовательных услуг в соответствии с потребностями населения» направлено на формирование и развитие системы процедур оценки индивидуальных образовательных достижений учащихся, охватывающей все ступени образования, в частности:

- организацию государственной (итоговой) аттестации выпускников XI (XII) классов в форме ЕГЭ и выпускников IX классов в условиях независимого оценивания;
- создание системы государственной итоговой аттестации выпускников основной школы и внешней оценки результатов обучения выпускников начальной школы;
- обеспечение участия учащихся в региональных, всероссийских и международных сопоставительных исследованиях образовательных достижений обучающихся;
- дальнейшее распространение разнообразных форм оценки образовательных достижений учащихся на уровне общеобразовательной организации, обеспечивающих систему обратной связи между школой и участниками

образовательного процесса (оценка индивидуального прогресса учащихся на уровне школы и класса, оценка внеучебных достижений учащихся (в том числе на основе портфолио);

- участие в создании системы учета индивидуальных образовательных достижений выпускников общеобразовательных организаций при поступлении в вузы, включая олимпиады, творческие, спортивные и научные конкурсы и соревнования.

По итогам реализации мероприятия 2.2. будут достигнуты следующие результаты:

- на всех ступенях образования будут действовать механизмы внешней оценки качества образования;

- увеличится доля школьников, участвующих в региональных, всероссийских и международных (PIRLS, TIMSS, PISA) сопоставительных исследованиях качества образования, и улучшатся их результаты;

- результаты мониторинговых исследований будут использоваться для повышения качества обучения и обеспечения эффективного управления образовательными организациями;

- муниципальная система оценки качества образования станет интегрированной частью региональной системы оценки качества образования.

Сроки реализации мероприятия 2.2. - 2014 - 2020 годы.

V. ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

№	Часть Программы развития	Содержание и требуемая информация
1.	Аннотация (паспорт Программы) (объем 1-2с.)	<ul style="list-style-type: none"> • данная Программа (название) предназначена для ...; • Программа разработана по заказу...; • Программа разработана на следующих научно-методических основаниях и с использованием таких-то научных источников...; • Программа разработана коллективом в составе..., под руководством...; • Программа подготовлена при консультативной поддержке специалистов...; • Предлагаемый срок реализации Программы с...по...; • Работа над программой велась в такие -то сроки; • Программа обсуждалась...; • Программа принята (кем? когда? на каком

		<p>уровне?)...;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Программа передается в (какой орган?) для... (например, для утверждения и решения финансовых и других вопросов).
2.	Информационная справка о школе (объем 8-10 с.)	<ul style="list-style-type: none"> • краткая информация о школе в целом со всей необходимой статистикой; • место и роль школы в районе (опорная, базовая, эксперим.); • характеристика образовательного учреждения, его типа, вида, контингента учащихся, кадрового состава учителей и других работников образования (без оценки качества работы); • номенклатура оказываемых образовательных услуг, потоки учащихся; • характеристика бюджета, материальной базы, оборудования; • характеристика программно-методического обеспечения школы (какие используются программы, планы, учебники, обеспеченность учреждений этими ресурсами); • характеристика основных результатов школы (олимпиады, поступления, итоговая аттестация и т.д.); • характеристика образовательного сообщества школы; • характеристика инновационных процессов в школе (без оценки качества), основные направления; • внешние связи школы и образовательных учреждений, включая связи с наукой; • характеристика системы управления
3.	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды школы (3-4с)	<ul style="list-style-type: none"> • характеристика влияния на школу важнейших социально-экономических и социокультурных факторов; • портрет заинтересованных групп-Клиентов, Заказчиков, Поставщиков, Ресурсов, Помощников, Потребителей продукции, производимой школой; • как может измениться ситуация во внешней среде школы; • как это может повлиять на развитие школы (несколько вариантов возможных сценариев);
4.	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения	<ul style="list-style-type: none"> • каков был социальный заказ на образование у разных заказчиков?; • в какой мере этот заказ был выполнен, а

социального заказа на образование (3-4с.)	<p>Заказчики – удовлетворены?;</p> <ul style="list-style-type: none"> из какого образа будущего соцзаказа исходят разработчики Программы, на какой исследовательский материал они при этом опираются?.
5. Анализ достижений школы, ее потенциала с точки зрения развития(5с.)	<ul style="list-style-type: none"> Какие результаты образования в школе заслуживают высокой оценки, закрепления, распространения?; что из этих результатов говорит о наличии в школе передового опыта, уникальных конкурентных преимуществ?; какие сильные стороны, достоинства образовательных процессов привели к таким достижениям?; какие условия, ресурсы, факторы сделали возможными нужные свойства образовательных процессов (сеть, финансы, кадры, программы и т.п.)?; какие подходы в управлении школой сделали возможными отмеченные успехи?; где можно ожидать сопротивления нововведениям в школе и как его преодолеть?; насколько высок инновационный потенциал школы и как его можно повысить?.
6. Анализ проблем школы и их причины (5-10с.)	<ul style="list-style-type: none"> какие результаты школы (продукты, суммарные результаты, социальные последствия) не удовлетворяют нас и Заказчика в свете нового соцзаказа и должны быть изменены?; какие образовательные услуги не оказываются?; какие услуги недоступны или малодоступны?; какие недостатки образовательных процессов стали причиной неудачных результатов?; какие недостатки условий приводят к недостаткам в образовательном процессе?; какие недостатки управления приводят к недостаточным результатам школы?; какие проблемы являются приоритетными и требуют решения в первую очередь?; какие из этих проблем наиболее реально решить в обозримом будущем?; на решение каких проблем будет сосредоточена Программа развития школы?.

Рекомендации по разработке программы развития ОУ

Е.Н.Белова,

канд. пед. наук, зам. директора по НМР МОУ "Лицей № 22 г. Белово", доцент кафедры управления, экономики и правового регулирования образования Кемеровского

регионального института повышения квалификации и переподготовки работников образования

Программа развития в современных условиях – это не просто формальный документ для внешнего предъявления, на конкурс или для контроля. Она необходима школе для усиления конкурентных позиций на рынке образовательных услуг. Автор статьи раскрывает содержание и особенности деятельности руководителей ОУ на этапах разработки программы развития школы.

Под программой развития понимается "нормативная модель совместной деятельности группы или множества людей, определяющая:

- исходное состояние некоторой системы;
- образ желаемого будущего состояния этой системы;
- состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему" (Лазарев В.С.).

Программу развития школы можно рассматривать как один из видов проектов – комбинированный, который ставит цели учебного, инновационного, исследовательского, инвестиционного характера и включает в себя соответствующие целям виды деятельности.

С позиции западноевропейского стратегического менеджмента программа развития школы может иметь следующую структуру:

- анализ факторов, влияющих на состояние и изменение образовательной системы школы;
- анализ сильных и слабых сторон, возможностей и ограничений образовательной системы школы;
- проблемно-ориентированный анализ состояния образовательной системы школы;
- цели и ожидаемые результаты программы развития школы;
- действия по реализации целей;
- план-график реализации программы развития школы;
- проект сметы расходов.

В программу развития можно также включить паспорт программы развития школы и информационную справку о школе.

Разработка программы развития – дело командное. Если коллектив школы в составлении программы не участвует, она никогда не будет действенным документом, определяющим развитие школы, потому что чужда тем, кто должен претворять ее в жизнь.

Команда для разработки программы развития может быть назначена административным путем (приказом директора), но лучше, на наш взгляд, если она собирается из людей, которые сами хотят заниматься ее разработкой. Началом для формирования команды может быть, например, объявление следующего содержания: *"Уважаемые коллеги! Всех, кому не безразлично, какой будет наша школа через 3–4 года! Всех, кто любит мечтать и превращать мечты в реальность! Приглашаем для участия в разработке программы развития школы! Желающих работать в команде просим подойти до ... (дата) к ... (Ф.И.О.). Администрация".*

При этом важно не только полагаться на желания педагогов, но и осуществлять индивидуальную работу по формированию эффективной команды.

Условия эффективности работы команды следующие:

- состав не более 10 чел.;
- имеются специалисты во всех необходимых областях;
- изначально нет неразрешимых конфликтов;
- члены команды выражают желание работать в проекте;
- работа ведется единой командой от начала и до конца;
- подчинение непосредственно руководителю проекта.

Необходимо следить за тем, чтобы в команде были представлены сотрудники разных возрастных групп и образовательных областей; по-разному относящиеся к администрации, инновациям; склонные выполнять разные роли в процессе разработки.

Можно выделить четыре группы сотрудников в зависимости от их отношения к администрации и инновациям:

- *союзники и последователи* – педагоги, согласные с новыми идеями и доверяющие администрации;
- *"недоверчивые ведомые"* – сомневающиеся в новой идее, не полностью доверяющие администрации;
- *не согласные с новой идеей*, но доверяющие методам администрации;
- *оппоненты* – не доверяющие администрации и не согласные с новыми идеями.

Наличие все четырех групп в команде – норма.

Выделяют девять командных ролей, к исполнению которых должны быть предрасположены разные педагоги в команде:

- *генератор идей* – креативный, одаренный, решает сложные проблемы, но игнорирует детали;
- *исследователь* ресурсов – полон энтузиазма, анализирует возможности, развивает контакты, но теряет интерес к работе, как только проходит энтузиазм;
- *координатор* – зрелый человек, хороший руководитель, умело делегирует полномочия, но может попадать под влияние других людей;
- *мотиватор* – стимулирующий других, динамичный человек. Не теряет самообладания в напряженной обстановке, обладает мужеством преодоления препятствий, но может раздражать других людей, задевает их чувства;
- *аналитик* – стратегически мыслящий и проницательный, рассматривает все варианты, делает безошибочные выводы, но не способен побуждать других людей к действию;
- *вдохновитель команды* – отзывчивый, спокойный, восприимчивый, дипломатичный. Созидает, предотвращает трения, успокаивает людей, но нерешительный в кризисных ситуациях, поддается влиянию;
- *реализатор* – претворяет идеи в практические дела, дисциплинированный, надежный, но негибкий, медленно реагирует на новые возможности;
- *контролер* – старательный, добросовестный, ищет ошибки и упущения, но склонен к чрезмерному беспокойству, может быть придирчив;
- *специалист* – искренний, самостоятельный, обладает редкими знаниями и навыками, но увлекается техническими деталями, смотрит сквозь пальцы на общую картину.

Формирование команды и планирование, где, когда и как она будет работать, – первый шаг на пути к разработке программы развития школы.

Разрабатывая программу развития школы, целесообразно определить:

- временной отрезок, на который будет рассчитана программа;
- явления, события, которые могут существенно повлиять на образовательный процесс школы в этот промежуток времени;
- к какому результату могут привести эти влияния (положительному или отрицательному, будут ли изменения в целях, структуре, технологиях, кадрах и пр.);
- что необходимо сделать, чтобы увеличить положительное влияние этих факторов, и как по возможности противодействовать отрицательному.

Для изучения факторов, оказывающих важнейшее влияние на образовательный процесс учреждения, в западноевропейском стратегическом менеджменте используют методику PEST-анализа. Согласно ей, выделяются четыре основные группы факторов влияния внешней среды: политический, экономический, социальный, технологический. Примеры факторов, которые, как правило, рассматриваются в ходе PEST-анализа, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Примеры факторов влияния, рассматриваемых в ходе PEST-анализа

Политические	Экономические
<ul style="list-style-type: none"> • Текущее законодательство. • Будущие изменения в законодательстве. • Европейское/международное законодательство. 	<ul style="list-style-type: none"> • Экономическая ситуация и тенденции. • Уровень инфляции. • Инвестиционный климат в отрасли.

<ul style="list-style-type: none"> • Регулирующие органы и нормы. • Правительственная политика, изменение. • Государственное регулирование конкуренции. • Торговая политика. • Выборы на всех уровнях власти. • Финансирование, гранты и инициативы. • Группы лоббирования/давления рынка. • Экологические проблемы и др. 	<ul style="list-style-type: none"> • Общие проблемы налогообложения. • Налогообложение, определенное для услуг. • Платежеспособный спрос. • Специфика производства. • Потребности потребителя. • Обменные курсы валют. • Основные внешние издержки (энергоносители, транспорт, сырье и комплектующие, коммуникации) и др.
Социальные	Технологические
<ul style="list-style-type: none"> • Демография. • Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы. • Структура доходов и расходов. • Базовые ценности. • Тенденции образа жизни. • Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии. • Мода и образцы для подражания. • Мнения и отношение потребителей. • Потребительские предпочтения. • Представления СМИ. • Этнические/религиозные факторы. • Реклама и связи с общественностью и др. 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие конкурентных технологий. • Финансирование исследований. • Связанные/зависимые технологии. • Замещающие технологии/решения. • Зрелость технологий. • Изменение и адаптация новых технологий. • Информация и коммуникации, влияние Интернета. • Законодательство по технологиям. • Потенциал инноваций. • Доступ к технологиям, лицензирование, патенты. • Проблемы интеллектуальной собственности и др.

Пример оформления результатов анализа показан в табл. 2.

Таблица 2

Рабочая таблица оформления результатов PEST-анализа

	Влияние на образовательный процесс ОУ	
Факторы влияния	Внутренние факторы системы (образование в целом в муниципалитете, регионе, стране, мире)	Внешние факторы системы (за пределами образования)
Политические (политико-правовые)	Введение ЕГЭ / профильного обучения... предполагает, что в нашей школе...	Реализация принципа преемственности политической власти России позволяет нашей школе быть уверенной в том,

		что...
Экономические	Переход на нормативное подушевое финансирование ОУ может вызвать в нашей школе.../обеспечить нашей школе...	Мировой экономический кризис может сказаться на качестве образовательного процесса нашей школы...
Социальные	Увеличение полномочий общественно-государственных органов управления в образовании потребует от нашей школы...	Демографические проблемы города могут обеспечить в нашей школе...
Технологические	Значимость информационно-коммуникационных и здоровьесберегающих технологий в образовании скажется на том, что в нашей школе...	Значительное увеличение роли информационных технологий в жизни общества потребует от нашей школы...

Пример PEST-анализа факторов, влияющих на состояние и изменение образовательной системы нашего лица, приведен в приложении 1.

Для проведения оценки непосредственно образовательной среды школы и ближайшего социума в западноевропейском стратегическом менеджменте используют технологию SWOT-анализа – анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Чаще всего он используется для разработки стратегии поведения фирмы. Однако, поскольку в общем виде SWOT-анализ не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

Пример оформления результатов анализа показан в табл. 3.

Таблица 3

Рабочая таблица оформления результатов SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
Сплоченность и работоспособность коллектива	Преобладание в коллективе традиционных устаревших подходов к образовательному процессу
Высокий авторитет директора в школе	Низкая мотивация школьников к учебному труду
...	...
Возможности	Угрозы (ограничения)
В результатах образовательного процесса заинтересованы родители и органы местного самоуправления	Разница в оплате труда может привести к оттоку ряда педагогов в школы с большим количеством учащихся
В результатах взаимодействия заинтересованы учреждения дополнительного образования района	Асоциальные группировки могут оказывать негативное влияние на школьников
...	...

Разрабатывая программу развития школы, целесообразно:

- определить достоинства и недостатки (сильные и слабые стороны) ее образовательного процесса относительно выполнения миссии (высшего предназначения) или цели, зафиксированной в уставе;
- оценить обстановку, ближайшее социальное окружение, в котором работает (будет работать) школа; постараться определить, какие возможности есть у школы, и каких угроз ей следует опасаться.

SWOT-анализ состояния образовательной системы нашего лицея представлен в приложении 2.

По результатам PEST- и SWOT-анализов разработчики программы развития школы отвечают на главные вопросы:

- какие сильные стороны образовательного процесса школы должны быть усилены еще больше за проектируемый период;
- какие слабые стороны надо преодолеть, компенсировать;
- что нужно сделать для сохранения и усиления внешних возможностей;
- как противостоять внешним угрозам?

Приложение 1

PEST-АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, влияющих на состояние и изменение образовательной системы лицея

Факторы влияния на лицей	
Внутренние	Внешние
<i>Политические</i>	
<p>Политика модернизации в области образования, которая, с одной стороны, позволяет школе выработать собственную линию развития и при определенных усилиях ее отстаивать, с другой – диктует некоторые преобразования как обязательные (профильное обучение, ЕГЭ, реализация компетентностного подхода и др.).</p> <p>Переход многих ОУ на профильное обучение может привести лицей к утрате высокой конкурентоспособности, ставит перед необходимостью заниматься PR-технологиями, переосмысливать свою деятельность, частично отказываться от накопленного опыта.</p> <p>Переход в штатный режим ЕГЭ при отсутствии планомерной системной подготовки может отрицательно сказаться на показателях качества образования в лицее, поставить под сомнение его статус как учреждения, обеспечивающего повышенный уровень общего образования.</p> <p>Реализация компетентностного подхода в образовании ставит лицей перед необходимостью осуществления научно-методической работы в этом направлении.</p> <p>Государственная политика поддержки школ и учителей, активно внедряющих инновации в области образования в рамках ПНП "Образование", положительно влияет на</p>	<p>Политические лидеры страны и региона, определяющие их экономическую и политическую стабильность, влияющие на дальнейшее усиление государства. Это приводит к тому, что лицей будет иметь четко обозначенный государственный заказ и государственные ориентиры по отношению к образовательной системе</p>

<p>статус лица, его педагогический коллектив и учащихся в социокультурной среде и в профессиональном сообществе поселка, города, региона</p>	
<p><i>Экономические</i></p>	
<p>Переход на нормативное подушевое финансирование школ позволит лицу самостоятельно определять и реализовывать финансовую политику. Однако, учитывая среднюю наполняемость классов лица (21 чел.), общее количество обучающихся (525 чел.), количество педагогов (74 чел.) и технических работников (23 чел.), можно предвидеть ряд негативных последствий:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сокращение расширенного штатного расписания; – сокращение до минимума, вплоть до ликвидации расширенной, высокорезультативной системы дополнительного образования лица; – ликвидацию деления на группы классов при изучении профильных дисциплин; – вынужденное сокращение кадров. <p>Это может разрушить созданные в лицее годами благоприятные условия для реализации индивидуального и дифференцированного подхода к учащимся.</p>	<p>Приоритет добывающей промышленности над другими сферами труда особенно сильно сказывается на угледобывающем регионе России, на территории с градообразующим предприятием.</p> <p>"Остаточный" принцип финансирования образования побуждает и будет побуждать лиц к поиску других источников финансирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> – получение грантов (за счет успешного участия в профессиональных конкурсах); – получение инвестиций общественности, предприятий, учредителя. <p>Специальная организационная деятельность лица в данной сфере необходима, равно как и специальные организационные структуры.</p> <p>Реализация рыночных принципов экономического развития страны способствует формированию системы образования как рыночной сферы,</p>
<p>Для стабильной деятельности лица в этих условиях необходимо к 2011 г. увеличить количество учащихся до 625 чел. Прирост лицеистов возможен за счет набора 1х и 10х классов (дополнительно 33 учащихся ежегодно). Данные планы можно реализовать лишь при условии целенаправленной работы по привлекательности лица для потенциальных и реальных потребителей его образовательных услуг</p>	<p>т. е. в первую очередь, как сферы услуг и, в последнюю – как духовной.</p> <p>Традиционные подходы к управлению системой образования в таких условиях могут привести учреждение к не востребоваемости, а значит, к самоуничтожению.</p> <p>В современных условиях необходима реализация маркетингового подхода к управлению, стратегическому и тактическому планированию</p>
<p><i>Социальные</i></p>	
<p>Важнейшие критерии выбора лица на настоящий момент:</p> <ul style="list-style-type: none"> высококвалифицированные педагоги; хорошая материально-техническая база; наличие профильного обучения; полномасштабное внедрение компьютерных (информационно-коммуникационных) технологий. <p>Развитие лица в данных направлениях обеспечит его привлекательность для реальных и потенциальных потребителей.</p>	<p>Некоторое ослабление демографического кризиса благоприятствует увеличению набора учащихся.</p> <p>Ориентация социума на политехническое профессиональное образование приводит к меньшей востребованности классов естественнонаучного и социально-гуманитарного профилей, большей – физико-математического, информационно-технологического, физико-химического.</p> <p>Отрицательное влияние горных работ на</p>

<p>Можно предположить, что результативность ЕГЭ станет одним из ведущих факторов, определяющих выбор школы родителями. Так как контрольно-измерительные материалы (КИМы) ориентированы на выявление сформированных компетенций учащихся, то умение педагогов лица обучить школьников работе с тестами должно дополниться квалифицированным подходом к формированию ключевых компетенций</p>	<p>ландшафт и водоемы окружающей территории, сложная экологическая обстановка ограничивают общение жителей с природой в ее естественном состоянии. Как следствие, возрастает потребность в здоровьесберегающих педагогических технологиях</p>
---	---

Технологические

<p>Внедрение информационных и Интернет-технологий приводит к принципиальному изменению роли учителя в образовательном процессе, к необходимости качественно новой подготовки педагогических кадров, которые технически и психологически всегда были бы готовы к новым условиям. Внедрение здоровьесберегающих технологий увеличит требования к отбору методик преподавания. Введение ЕГЭ может привести к резкому снижению роли тех технологий и методик, которые не направлены на тренировку работы с тестами, и приоритету формирования ключевых компетенций</p>	<p>Усиление рыночных тенденций в образовании повышает востребованность таких технологий, как маркетинг, менеджмент, PR и др.</p>
--	--

Анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов, оказывающих влияние на изменения в образовательной системе лица, позволяет определить наиболее общий подход к его стратегическому планированию.

Развитие образовательной системы лица, с одной стороны, должно больше ориентироваться на государственный заказ и государственную политику в области образования (ориентация на всеобщее среднее образование, профильное обучение, ЕГЭ, реализацию компетентного подхода, приоритет здоровьесберегающих и информационных технологий и др.). С другой – в новых условиях лицей должен еще более четко определить собственные цели, ценности, миссию, политику и тактику, которые обеспечат:

- привлекательность для инвесторов и ближайших социальных заказчиков;
- стабильность и успешность функционирования и развития ОУ в изменяющемся социуме, в условиях рыночной экономики.

Приложение 2

SWOT-АНАЛИЗ

состояния образовательной системы лица

Статус ОУ, состояние образовательной системы и прогноз возможных изменений в ней определяют миссию лица.

Миссия лица – максимально полное удовлетворение запросов и потребностей социальных заказчиков ОУ, ориентированных на формирование прослойки современной интеллигенции.

Современный человек в нашем понимании – это личность:

- с развитыми интеллектуальными и творческими способностями, высоким уровнем информационной культуры, со сформированными ключевыми компетенциями и потребностью в непрерывном образовании;
- с активной гражданской позицией, ориентированная на общечеловеческие и национальные ценности и идеалы;
- реализующая здоровый образ жизни;
- способная к профессиональному и личностному самоопределению в условиях развитого демократического правового общества, рыночной экономики.

Сильные стороны	Слабые стороны	Предупреждающие, компенсирующие действия	Возможности	Угрозы (ограничения и риски)	Предупреждающие, компенсирующие действия
<i>1. Условия развития у лицейцев интеллектуальных и творческих способностей, высокого уровня информационной культуры, формирования ключевых компетенций и потребности в непрерывном образовании</i>					
<p>Положительная динамика показателей успешности обучения лицейцев за последние 4 года (качество обучения выросло с 58% до 65%; количество отличников – с 48 до 92 чел.).</p> <p>Разнообразие вариативной части учебного плана.</p> <p>Результативное использование технологий развития критического мышления и др. способствующих интеллектуальному развитию лицейцев.</p> <p>Сложившаяся система работы с одаренными детьми.</p> <p>Укомплектованность библиотеки периодическими изданиями научно-популярного, методического характера.</p> <p>Достаточная материально-техническая база, в т. ч. мультимедийная.</p> <p>Результативная система дополнительного образования.</p> <p>Высокая квалификация педагогов (80% имеют высшую и первую квалификационную категорию).</p> <p>Положительный опыт участия педагогов и ОУ в конкурсах профессионального мастерства (43% учителей – победители и лауреаты конкурсов городского, областного, всероссийского уровней)</p>	<p>Приоритет у большей части учащихся, отдельных педагогов отметки, а не знаний.</p> <p>Отсутствие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • должной профессиональной подготовки у педагогов лица для реализации компетентного подхода образовательном процессе; • системной работы по развитию интеллектуальных способностей учащихся низкими стартовыми возможностями; • необходимых условий (материально-техническое оснащение, подготовка педагогов и пр.) для полномасштабного внедрения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в процесс преподавания обязательных предметов учебного плана лица (кроме информатики и ИКТ) 	<p>Проектирование научно-методической работы лица, направленной на повышение квалификации педагогов по указанным вопросам (реализация компетентного подхода, внедрение ИКТ, формирование у обучающихся мотивации познания, работа с учащимися различных стартовых возможностей).</p> <p>Планирование и реализация программы информатизации воспитательно-образовательного процесса лица</p>	<p>Высокий спрос потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг на повышение компьютерной грамотности учащихся (95%). Система городских (открытых) олимпиад, конкурсов, конференций различной направленности для всех категорий учащихся.</p> <p>Развитая муниципальная, региональная, всероссийская система дополнительного педагогического образования</p>	<p>Недостаточная востребованность у потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг высокого уровня содержания образования, требующего повышенной работоспособности и заинтересованности родителей и учащихся (возможны варианты недостаточного набора учащихся, прежде всего, в 1е и 10е классы).</p> <p>Удаленность территории поселка от культурных и научных центров.</p> <p>Относительно низкий культурный уровень социума.</p> <p>Отсутствие школы искусств в поселке.</p> <p>Риск ликвидации центра эстетического воспитания лица с переходом на нормативное подшеевое финансирование</p>	<p>Разработка и реализация PR-программы образовательной системы лица.</p> <p>Лицензирование центра эстетического воспитания как структурного подразделения лица</p>
<i>2. Условия формирования и самореализации личности с активной гражданской позицией, ориентированной на общечеловеческие и национальные ценности и идеалы</i>					
<p>Разработана и апробирована педагогическая модель формирования ценностных ориентаций школьников в конкретных территориальных условиях.</p> <p>В ходе ее реализации повысились показатели сформированности ценностных ориентаций у 45% учащихся.</p> <p>В лицее действуют определенные традиции самоуправления (Совет лица, Управляющий совет, родительский комитет).</p> <p>Разработаны и действуют</p>	<p>Недостаточно высокая инициативность, активность, самостоятельность и ответственность (эффективность) деятельности органов общественного управления лица.</p> <p>Низкая правовая культура лидеров общественных организаций – участников воспитательно-образовательного процесса лица</p>	<p>Разработка и реализация программы эффективного взаимодействия с органами общественного управления</p>	<p>Около трети родителей учащихся желают оказывать влияние на воспитательно-образовательный процесс лица.</p> <p>Наличие детских и юношеских организаций муниципального и регионального уровней ("Надежда", "Молодая гвардия").</p> <p>Действие</p>	<p>Отсутствие законодательной ответственности органов общественного управления лица</p>	<p>Разработка локальных актов лица, регламентирующих полномочия и ответственность сторон во взаимодействии с общественностью лица (положения, договоры и пр.)</p>

<p>программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Протяни руку другу!"; • "Я – гражданин России". <p>Существуют внутрилицейские традиции. Действует Музей истории лицея. Имеется опыт вовлечения родителей в воспитательно-образовательный процесс</p>			<p>муниципальной программы "Лидер". Выделение лидерам детских юношеских организаций путевок в лагери "Орленок", "Океан". Возможность участия родителей в Интернетсобраниях городского, регионального и российского уровней</p>		
<i>3. Условия формирования и реализации здорового образа жизни учащихся</i>					
<p>Деятельность спортивно-оздоровительного центра. Работа спортивных секций, туристического клуба "Меридиан". Третий час физической культуры с выбором учеником вида</p>	<p>Не продлен договор с шефским предприятием о проведении уроков плавания. Недостаточно высокий уровень мотивации</p>	<p>Продлить договор с шефским предприятием о проведении уроков плавания. Спортивно-оздоровительному центру</p>	<p>Заинтересованность потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг лицея в сохранении и ук</p>	<p>Риск ликвидации спортивно-оздоровительного центра лица с переходом на структурное подразделение лицея. нормативно-подушевое финансирование.</p>	<p>Лицензирование спортивно-оздоровительного центра как структурного подразделения лицея.</p>
<p>деятельности (плавание, танцы, художественная гимнастика, хореография). Динамические паузы в расписании занятий начальных классов лицея. Система профилактических мероприятий (кварцевание, ароматерапия и др.). Традиционные Дни и Недели здоровья лицея. Ежегодные спортивные соревнования в лицее. Система экологического воспитания учащихся. Мониторинг сформированности здорового образа жизни лицеистов. Положительный опыт использования здоровьесберегающих технологий в образовательном процессе некоторых классов лицея</p>	<p>лицеистов к занятиям физической культурой. Часть рабочих программ, вариативной части учебного плана, обеспечивающей двигательную активность учащихся (третий час физической культуры), и спортивных секций не рецензированы. Здоровьесберегающие технологии не используются в полном объеме на учебных занятиях</p>	<p>организовать деятельность по повышению мотивации лицеистов к занятиям физической культурой. Отрецензировать рабочие программы вариативной части учебного плана, обеспечивающей двигательную активность учащихся, и спортивных секций. Разработать и реализовать в лицее специальную программу, направленную на полноценное внедрение здоровьесберегающих технологий на учебных занятиях</p>	<p>реплении здоровья учащихся. Развитая муниципальная система спортивно-оздоровительных мероприятий. Сохранение штатном расписании лицейских позиций работников спортивно-оздоровительного центра. Организация шефским предприятием летнего отдыха детей. Предоставление шефским предприятием спортивно-оздоровительного центра для нужд лицея. Взаимодействие с Центрами основ здоровья Муниципального учреждения дополнительного педагогического образования "Информационно-методический центр г. Белово" и Томского государственного университета</p>	<p>Неблагополучная экологическая ситуация в поселке. Недостаточно высокий уровень медицинского обслуживания в поселке. Неблагополучная ситуация в социуме относительно вредных привычек</p>	<p>Дальнейшее осуществление экологического воспитания лицеистов</p>
<i>4. Условия формирования личности, способной к профессиональному и личностному самоопределению учащихся и выпускников</i>					
<p>Лицей – областная экспериментальная площадка по реализации предпрофильной подготовки и профильного обучения с 2003 г. Преподавание профильных предметов, элективных курсов, курсов по выбору, профильной профессиональной ориентации, информационных курсов и пр. Система психологического сопровождения предпрофильной подготовки и</p>	<p>Недостаточная информированность потенциальных и реальных потребителей образовательных услуг о преимуществах профильного обучения в лицее. Недостаточное количество учащихся лицея для необходимого набора трех профильных классов при малом "притоке" учащихся из других ОУ. Отсутствие географической площадки как необходимого пространства для</p>	<p>Разработка и реализация PR-программы профильного обучения в лицее. Создание географической площадки лицея</p>	<p>Наличие в городе специалиста по проф-ориентационной работе. Востребованность профильного обучения реальных потенциальных потребителей образовательных услуг лицея. Наличие широкой сети муниципальных и</p>	<p>Возможны недостаточно высокие результаты ЕГЭ выпускников лицея и, как следствие, потеря статуса лицея и потенциальных потребителей его образовательных услуг</p>	

профильного обучения. Результативное сотрудничество с вузами региона: <ul style="list-style-type: none"> • проведение индивидуальных, групповых занятий с обучающимися; • работа подготовительных курсов на базе лицея; • научное консультирование исследовательских работ и пр. В среднем 85% выпускников поступают в вузы в соответствии с профилем, по которому учились в лицее. Хорошая материально-техническая база для реализации профильного обучения	преподавания предмета на профильном уровне		региональных услуг дополнительного педагогического образования по вопросам реализации предпрофильной подготовки и профильного обучения, подготовки к ЕГЭ		
--	--	--	--	--	--

Выявление проблем образовательной системы школы – ключевое звено в разработке программы развития школы, главный метод предпроектного анализа. Он осуществляется с целью принятия стратегических управленческих решений.

Проблема в контексте проблемно-ориентированного анализа синонимична потребности.

Признаки проблемы (потребности) следующие:

1. В формулировке фиксируется разрыв между требуемыми и имеющимися результатами деятельности системы. Фиксация может быть задана численно (проценты, другие количественные характеристики), а может – качественно (с помощью слов, указывающих степень несоответствия).
2. Принципиальное определение разрыва между требуемым и имеющимся результатом образовательного процесса школы.
3. Актуальность разрыва, которая определяется количеством сторон, заинтересованных в его устранении (важно, чтобы в этом было заинтересовано несколько социальных групп, как минимум педагоги, учащиеся, родители).
4. Наличие принципиальной возможности школы разрешить эту проблему, иначе это не проблема, а ограничение системы.

Конкретные примеры, демонстрирующие типичные ошибки при определении проблем школы, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Типичные ошибки при определении проблем школы

Предлагаемая формулировка проблемы	Нарушенный признак (№)	Комментарий
Образование в школе не соответствует потребностям современной ситуации в России	1, 2	Разрыв в области процесса (образование), не задана численная, количественная характеристика
Отсутствует механизм перехода школы к компетентностно-ориентированному образованию	1–3	Нет имеющейся картины, разрыв в области процесса, не задана численная, количественная характеристика
Выпускники школы плохо адаптируются к жизни	1	Не задана численная, количественная характеристика. Допустимый вариант: большинство выпускников или недопустимо

		большое количество выпускников...
30% педагогов не удовлетворены стимулирующими выплатами	3	В сформулированном варианте проблема актуальна только для педагогов
2/3 первоклассников приходят в школу с серьезными заболеваниями и некоторыми отклонениями в развитии	4	Проблема не решается усилиями школы, это ограничение

В случае, если результаты проблемно-ориентированного анализа показали большое количество проблем (3–10), алгоритм деятельности разработчиков программы развития следующий:

- каждому из разработчиков (группе разработчиков) предоставляется список проблем;
- каждый из разработчиков (группа разработчиков) располагает проблемы в порядке убывания их значимости и присваивает им порядковые номера: самая актуальная получает первый номер, наименее актуальная – последний. Допускается присвоение нескольким проблемам одного и того же номера, но тогда номер следующей проблемы увеличивается на число проблем с одинаковым номером, или столько же номеров пропускается перед однопорядковой группой проблем. Например (обозначим проблемы заглавными буквами): 1А; 2Б, В; 4Г или 1А; 3Б, В; 4Г;
- результаты работы разработчика не учитываются, если присвоенные им порядковые номера проблем отличаются от большинства существенным образом (на 4–5 единиц);
- порядковые номера суммируются для каждой проблемы, и составляется ранжированный список: на первом месте проблема с наименьшим суммарным баллом, на последнем – с наибольшим.

Следующим шагом разработчиков программы развития школы может быть построение дерева проблем. Дерево проблем – наглядное представление причинно-следственных отношений между проблемами, трудностями образовательного процесса.

Методика построения дерева проблем заключается в следующем:

- определяется **центральная проблема** (наиболее актуальная из ранжированного списка) – исходный пункт построения дерева, располагается в центре схемы (рисунок);
- анализируются оставшиеся проблемы:
 - **проблемы-причины** (главная проблема существует потому, что ...) помещаются на уровень ниже;
 - **проблемы-следствия** (существует главная проблема, и поэтому...) – на уровень выше;
- осуществляется анализ причин и следствий для всех проблем, образуется дерево разных уровней

Схема дерева проблем

В качестве примера приведем выявленные проблемы нашего лицея.

Анализ политических, экономических, социальных, технологических факторов, слабых и сильных сторон образовательной системы ОУ, возможностей, ограничений и рисков позволяет сделать вывод о достаточно результативной педагогической деятельности лицея по выполнению миссии и определить ряд проблем:

- недостаточно полно (менее чем на 80%) реализуются пожелания потенциальных и реальных потребителей (родителей и учащихся) воспитательно-образовательных услуг лицея:
 - по сохранению и укреплению психофизиологического здоровья лицеистов в процессе обучения;
 - активной реализации склонности и интереса обучающихся к ИКТ в воспитательно-образовательных целях;

- обеспечению материально-технических условий полноценной реализации профильного обучения;
- не разработаны механизмы:
 - эффективного позиционирования лица на рынке образовательных услуг;
 - продуктивной деятельности органов общественного самоуправления лица;
- уровень профессиональных компетенций, организационных и творческих ресурсов ряда педагогов лица не вполне соответствует требованиям потенциальных и реальных потребителей воспитательно-образовательных услуг лица.

Главная проблема лица заключается в том, что недостаточно сформировано устойчивое сообщество потенциальных и реальных потребителей воспитательно-образовательных услуг лица, разделяющих ценности и устремления лица – лиц не является сильным брендом.

Следствия данной проблемы:

- недокомплект 1-х и 10-х классов (средняя наполняемость классов за три последних года – 21 чел.);
- случаи перевода обучающихся в соседние ОУ по причине неудовлетворенности образовательными услугами лица (в среднем 5–6 случаев в год);
- недостаточно высокая оценка некоторыми родителями и учащимися воспитательно-образовательных услуг лица, отсутствие у них достоверной информации о деятельности лица.

Главная проблема и ее следствия в условиях перехода на нормативное подушевое финансирование содержит риск снижения качества воспитательно-образовательных услуг лица в силу его финансово-экономической несостоятельности.

Выявление центральной (главной) проблемы и построение древа проблем – результат проблемно-ориентированного анализа образовательной системы школы, который позволит определить цели, задачи, желаемые результаты, содержание деятельности по развитию образовательной системы ОУ.

Формулировки целей должны содержать:

- глагол в неопределенной форме в повелительном наклонении;
- конкретный конечный результат;
- заданный срок достижения цели;
- что и когда будет сделано, а не "почему" и "как" это будет делаться.

Цель должна:

- отвечать целевому и функциональному назначению образовательной системы;
- быть реальной и достижимой, реализуема в пределах гарантированных ресурсов школы;
- совпадать с интересами педагогов, учащихся, родителей и не вызывать серьезных конфликтов в организации.

Древо целей выстраивается по следующему принципу:

- верхняя ступень древа – главная цель;
- нижеследующие – конкретные цели;
- далее – результаты;
- затем – действия.

Для измеримости цели необходимо дополнить ее **индикаторами** – измеримыми показателями на каждом уровне текстуального описания программы.

Показатели должны соответствовать определенным критериям качества, количества и времени. Например, в показателе "улучшение положения в образовании" должно быть указание:

- на *качество*: возрастание количества выпускников, поступивших в вузы;
- *количество*: возрастание количества выпускников, поступивших в вузы с 60 до 95%;
- *время*: к 200... году возрастание количества выпускников, поступивших в вузы с 60 до 95%.

Необходимо, чтобы показатели действительно свидетельствовали, достигнута цель или нет.

Следует указать также:

- **измерения** – средства регистрации, способ применения индикаторов (источники информации и средства сбора данных);
- **допущения** – факторы риска и ограничения, которые могут отрицательно воздействовать на ход выполнения и успех программы; факторы положительного влияния.

Для представления всех составных частей проекта в графическом варианте используют логико-структурную матрицу (схема):

Главная цель	Индикаторы	Измерение	Допущения
Конкретные цели	Индикаторы	Измерение	Допущения
Результаты	Индикаторы	Измерение	Допущения
Действия	Индикаторы	Измерение	Допущения

Схема логико-структурной матрицы

Приведем пример фрагмента составления логико-структурной матрицы программы развития лица (табл. 2):

Таблица 2

Фрагмент логико-структурной матрицы программы развития

Главная цель	Индикаторы (показатели)	Измерители	Допущения
Построение сильного лица-бренда: формирование устойчивого сообщества потенциальных и реальных потребителей (родителей и учащихся) воспитательно-образовательных услуг лица, разделяющих ценности и устремления лица	<ul style="list-style-type: none"> • Набор трех 1х и трех 10х классов. • Отсутствие отрицательной динамики количества лицеистов. • Соответствие экспертной оценки бренда лица. • Позитивная динамика показателей качества обучения 	<ul style="list-style-type: none"> • Качественный и количественный набор в 1е, 10е классы. • Количество обучающихся в лицее. • Экспертная оценка (опрос, проективные методики). • Успешность обучения, степень обученности лицеистов 	Набор двух 1х классов при наличии небольшого количества детей 7 лет в микрорайоне

После того как заполнена логико-структурная матрица, обычно переходят к составлению плана реализации стратегии. С этой целью используется Гантт-график (график носит имя его автора Г.Л. Гантта, одного из основоположников менеджмента).

Для составления Гантт-графика ключевые мероприятия из логико-структурной матрицы дополняются, конкретизируются, разбиваются на более простые шаги реализации программы. Затем определяются последовательность и сроки мероприятий. Пример Гантт-графика одного из этапов программы развития лица представлен в приложении.

Название программы развития ОУ

Название – важная составляющая часть любого текста. Учитывая специфику конкретного коллектива, разработчики программы могут сами выбрать тип названия. Главное, чтобы для коллектива школы оно было достаточно привлекательным и ясно отражало суть проектируемых изменений.

Можно выделить несколько типов названий программы развития по форме информации, содержащейся в них (табл. 3).

Таблица 3

Типы названий программы развития школы

Тип названия программы развития	Пример названия	Комментарий
Образное название	"Радуга"	Семь важнейших видов деятельности, в процессе которой происходит развитие детей
Аббревиатура, отражающая идею, направленность, цели программы развития	"РОСТ" (развитие, образование, становление, творчество)	Программа направлена на обеспечение условий становления, развития, образования, творческой личности школьника
Общая направленность, область решения главной проблемы	"Здоровье"	Главная цель, обозначенная в программе развития школы, относится к области сохранения здоровья обучающихся
Целевая ориентация программы	"Формирование ценностных ориентаций школьников"	Главная цель, обозначенная в программе развития: создать к 200_ году педагогические условия формирования ценностных ориентаций не менее чем у 80% учащихся
Девиз, слоган	"Конкурентоспособное образование – конкурентоспособная личность"	Программа направлена на обеспечение условий становления конкурентоспособной личности
Ведущая идея программы	"Мы – вместе!"	Основная идея программы развития – переход к школе общественно-государственного управления
Временные ориентиры программы развития	"Школа – 2015"	Программа рассчитана на достижение целей в 2015 г.

Запуск программы развития – ключевой момент над ее работой. Для этого необходимо, прежде всего, обсудить разработанные идеи программы развития на педагогическом совете или заседании органа общественного управления ОУ и пр.

После обсуждения в программу развития школы вносятся необходимые коррективы, назначается руководитель и принимается решение о ее запуске. Далее начинается важный этап – реализация программы.

Приложение

ГАНТТ-ГРАФИК

одного из этапов программы развития МОУ "Лицей № 22 г. Белово"

Действия	Временной период (учебный год, четверти)				Ответственные
	I	II	III	IV	
Действия	Временной период (учебный год, четверти)				Ответственные
	I	II	III	IV	
<p><i>Административно-хозяйственные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> обеспечение учебных кабинетов необходимым оборудованием для создания активной развивающей среды (далее – АРС): конторки, таблицы для глаз, вертушки (для учащихся 1–6 классов); обеспечение подвижной учебной мебелью, аудиорелаксационными дисками (для учащихся всех классов); обеспечение соблюдения санитарно-гигиенических норм в учебных кабинетах и лабораториях: мебель, освещенность, возможность проветривания, цветовая гамма, пр. 	+	+		+	Зам. директора по АХЧ Зам. директора по АХЧ Руководитель спортивно-оздоровительного центра
<p><i>Организационно-педагогические:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> введение в режим работы лица гимнастики: 3-минутной на 1м уроке, 5-минутной после 4го урока; разработка и реализация совместно с родителями профилактико-оздоровительной кампании "Витаминизация"; организация обучения учащихся 5–6х классов в режиме классно-кабинетной системы 	+	+	+	+	Зам. директора по УВР Руководитель спортивно-оздоровительного центра Зам. директора по УВР
<p><i>Организационно-методические:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> проведение ежегодных августовских или сентябрьских научно-методических лицейских семинаров для педагогов по 	+				Научно-методическая служба лица, зам. директора по УВР Руководитель спортивно-оздоровительного

Действия	Временной период (учебный год, четверти)				Ответственные
	I	II	III	IV	
<p>вопросам создания АРС урока;</p> <ul style="list-style-type: none"> составление вариативного комплекса упражнений для 3 и 5 минутных гимнастик в течение учебного дня для учащихся разных классов (с учетом психофизиологических особенностей учащихся); организация в читальном зале библиотеки работы постоянно действующей выставки "АРС урока"; разработка и издание силами лица справочно-методического пособия для учителя "АРС урока" (краткое описание эффективных технологий, библиография); ежегодное коллегиальное обсуждение проблем создания АРС лицейского урока (на педагогическом совете, научно-методическом совете, Совете лица) 		+			<p>центра</p> <p>Зав. библиотекой Руководители спортивно-оздоровительного и информационно-издательского центров Научно-методический совет, председатель</p>
<p><i>Контрольно-аналитические:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> в технологические карты посещения уроков и мероприятий внести для постоянной фиксации параметр "Обеспечение АРС урока" осуществление мониторинга оценки внутренней (педагоги, руководство, спортивно-оздоровительный центр лица) и экспертной (потребители) процесса и результатов деятельности по обеспечению АРС лицейского урока (ежегодная диагностика, экспресс-опрос обучающихся два раза в год – декабрь, май) 				+	<p>Зам. директора по УВР Зам. директора по УВР</p>
<p><i>Стимулирующие:</i> разработка положений о выплатах</p>	+				Зам. директора по УВР

Действия	Временной период (учебный год, четверти)				Ответственные
	I	II	III	IV	
из надтарифного фонда за результативную работу по обеспечению АРС лицейского урока					