

Министерство образования и науки Российской Федерации
Общество с ограниченной ответственностью «Профессиональный проект»

**Методические рекомендации по моделированию программ
стратегического развития образовательных учреждений,
реализующих программы общего образования**

*(п. 1.6.3. Раздела 2 Приложения 1 ГК № 03.P20.11.0036
от 30 августа 2011 года)*

СТРУКТУРА

методических рекомендаций по моделированию программ стратегического развития образовательных учреждений, реализующих программы общего образования

1. Нормативные правовые основы разработки программ стратегического развития образовательных учреждений общего образования.
2. Основные требования к структуре и содержанию программы развития образовательного учреждения общего образования.
3. Требования к разработке, оформлению и утверждению программы развития образовательного учреждения общего образования.
4. Примерный план деятельности по реализации программы развития образовательного учреждения общего образования.
5. Управление реализацией программы развития образовательного учреждения общего образования.
6. Словарь понятий.
7. Рекомендуемая литература.

1. Нормативные правовые основы разработки программ стратегического развития образовательных учреждений общего образования

В результате широкомасштабных преобразований последних лет сфера образования по своим основным параметрам является одним из наиболее масштабных секторов социальной экономики, аккумулирующим значительную часть государственного имущества (включая дорогостоящее оборудование), а также людских ресурсов (работников сферы образования и учащихся).

В Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа», утвержденной Президентом Российской Федерации 4 февраля 2010 г. № Пр-271, отмечается, что «школа должна стать более самостоятельной как в составлении индивидуальных образовательных программ, так и в расходовании финансовых средств. С 2010 года самостоятельность получают школы, ставшие победителями конкурсов приоритетного национального проекта «Образование», и школы, преобразованные в автономные учреждения. Требуемая отчетность таких школ будет резко сокращена в обмен на открытость информации о результатах работы. С их директорами будут заключены контракты, предусматривающие особые условия труда с учетом качества работы».

8 мая 2010 года был принят Федеральный закон № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» (далее - Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ). В рамках данного Закона образовательным учреждениям предлагается самоопределиться в рамках своего правового статуса: казенное, бюджетное или автономное.

Автономное учреждение, в соответствии с законодательством Российской Федерации, – один из возможных типов государственных

(муниципальных) учреждений. Это некоммерческая организация (то есть не ставящая целью извлечение прибыли) Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования, оказывающая государственные (муниципальные) услуги и выполняющая работы в целях обеспечения исполнения полномочий соответствующего уровня публичной власти в установленных сферах деятельности.

По своему статусу автономный тип государственного (муниципального) учреждения – наиболее публичный и прозрачный в своей деятельности из всех типов. Значительная финансово-хозяйственная самостоятельность автономного учреждения и «блочный» характер финансирования (посредством одной или нескольких субсидий, которыми учреждение распоряжается самостоятельно) определяет перенос акцентов в контроле за деятельностью учреждения с ведомственного на общественный контроль.

Бюджетным учреждением признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах (ст. 9.2 Федерального закона «О некоммерческих организациях»).

Для автономных образовательных учреждений открываются новые возможности финансирования, например, финансирование программ их развития (такое финансирование стратегического развития учреждения не предусмотрено для бюджетных учреждений прямо, для автономных же – оговорено в законе).

В начале работы над программой стратегического развития образовательного учреждения (далее по тексту ОУ) необходимо детально познакомиться с требованиями к её структуре, содержанию и разработке с учетом уже наработанных в образовании рекомендаций.

Программа развития образовательного учреждения является стратегическим документом, формой общественного договора между участниками образовательного процесса и представляет собой увязанный по целям, задачам, ресурсам и срокам осуществления комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное решение проблем.

Программа развития описывает желаемые изменения в инфраструктуре образовательного учреждения, обеспечивающие реализацию образовательной программы, качественные изменения для создания новой образовательной практики, внедрения современных тенденций в сфере образования.

В соответствии с обозначенными выше определениями можно отметить, что Программа рассматривается как инструмент управления, необходимый для привлечения ресурсов для решения значимой проблемы. С управленческой точки зрения Программа является основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности образовательного учреждения. В ходе процесса разработки Программы руководитель выявляет собственную позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, анализирует потенциал развития своего образовательного учреждения в новых условиях и берет на себя ответственность за новые цели развития и способы их достижения.

Программа развития базируется на программно-целевой основе функционирования образовательного учреждения, представляющей совокупность стратегического анализа и планирования; разработки целевых и комплексных программ; нормативного правового и

методического обеспечения; системы корректировки и контроля качества образовательного процесса.

Организация деятельности учреждения на программно-целевой основе позволяет динамично реагировать на запросы и потребности общества, проявившиеся в ходе реализации предыдущего этапа функционирования учреждения, позволяет осуществлять поиск инновационных технологий в организации эффективной совместной деятельности детей, педагогов и родителей, позволяет формировать систему индикаторов и показателей изменений в дополнительном образовании детей, позволяет выработать исходные позиции в разработке финансово-экономического механизма реализации поставленных задач, необходимого и достаточного их ресурсного обеспечения.

Решение задач стратегического развития общеобразовательного учреждения обеспечивается за счет реализации программных мероприятий по основным направлениям, представленным в плане реализации программы развития.

В сложившейся ситуации институциональных преобразований деятельности образовательного учреждения – переходу в статус «Автономного образовательного учреждения», Программа его развития является по форме целевой программой.

Программа развития ОУ описывает изменения в инфраструктуре образовательного учреждения, обеспечивающие реализацию образовательной программы: правовых, организационных, финансовых, управленческих и материальных условий обеспечения образовательного процесса в направлении повышения качества, доступности и эффективности.

Программа развития общеобразовательного учреждения в современных условиях разрабатывается в соответствии с идеологией и стратегией комплексной модернизации образования в России,

обозначенной в законодательных инициативах и нормативных документах в сфере образования.

Важнейшие задачи в сфере образования определены в положениях **Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»** (от 04 февраля 2010 г. Пр-271). В соответствии с данным документом главным результатом образования должно стать его соответствие целям опережающего развития общества и инновационной экономики. В направлении «Расширении самостоятельности школ» предполагается расширение самостоятельности учреждений, как в составлении индивидуальных образовательных программ, так и в расходовании финансовых средств.

Концептуальные положения **Федерального государственного образовательного стандарта** (ФГОС НОО утвержден приказом Минобрнауки России от 6 октября 2009 г. № 373, зарегистрирован в Минюсте России 22 декабря 2009 г., регистрационный номер 17785) с изменениями (утверждены приказом Минобрнауки России от 26 ноября 2010 г. № 1241, зарегистрированы в Минюсте России 4 февраля 2011 г., регистрационный номер 19707) рассматривают образование как сферу общественного договора между семьей, обществом и государством. ФГОС является преемником многих идей, реализованных с различной степенью полноты в предшествующих проектах образовательных стандартов. Впервые в документе такого уровня уделяется значительное внимание деятельности школьников, организуемой за рамками уроков. В материалах ФГОС используется понятие «внеурочная деятельность», которая стала рассматриваться как неотъемлемая часть образовательной деятельности, ориентированной на личность ребенка, развитие его творческой активности. В этой связи рекомендуется рассматривать гармоничное развитие трех сфер образования: учебной, внеурочной деятельности и дополнительного образования. В контексте проектирования и реализации

внеурочной деятельности школьников в рамках ФГОС особенно востребованными могут стать сетевые проекты, реализация которых объединит учреждения разного уровня: общеобразовательные учреждения, учреждения дополнительного образования детей, учреждения культуры, социальные центры, учреждения спорта и др. Данный уровень взаимодействия необходимо отразить в Программе развития общеобразовательного учреждения.

Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 годы, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 07.02.2011 № 61, определяет мероприятия по модернизации общего и дошкольного образования как института социального развития:

- достижение во всех субъектах Российской Федерации стратегических ориентиров национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»;
- распространение на всей территории Российской Федерации современных моделей успешной социализации детей.

В результате реализации мероприятия по достижению во всех субъектах Российской Федерации стратегических ориентиров инициативы «Наша новая школа» на всей территории Российской Федерации будут модернизированы муниципальные системы дошкольного образования, а также распространены:

- модели образовательных систем, обеспечивающих современное качество общего образования;
- модели государственно-общественного управления образованием.

В рамках мероприятия по распространению на всей территории Российской Федерации современных моделей успешной социализации детей во всех субъектах Российской Федерации будут распространены следующие интегрированные модели общего и дополнительного

образования:

- инновационные воспитательные модели, обеспечивающие формирование гражданской идентичности обучающихся в условиях поликультурного и поликонфессионального общества. При распространении этих моделей будет выполнен комплекс мероприятий по устранению причин и условий, способствующих проявлениям национализма и сепаратизма;
- современные образовательные и организационно-правовые модели, обеспечивающие успешную социализацию детей с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов;
- современные образовательные и организационно-правовые модели, обеспечивающие успешную социализацию детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;
- модели организации системы отдыха, оздоровления и временной занятости детей;
- модели развития техносферы деятельности учреждений дополнительного образования детей исследовательской, инженерной, технической, конструкторской направленности;
- модели формирования культуры безопасного образа жизни, развития системы психолого-педагогического и медико-социального сопровождения обучающихся.

Федеральный закон РФ от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «**Об автономных учреждениях**» (Постановление Правительства РФ от 18 марта 2008г. №182), Федеральный закон N83-ФЗ от 8 мая 2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» характеризует процесс совершенствования правового положения учреждения в связи с переходом на новую форму хозяйствования – автономное образовательное

учреждение. В Программе развития общеобразовательного учреждения положения данных нормативных документов дают возможность отразить новые цели, содержание, формы организации образовательной деятельности в новых социально-экономических условиях

Смена типа бюджетного учреждения на автономное требует изменения подходов к организации работы учреждения, что рекомендуется отразить в Программе развития. Для того чтобы получить максимальное количество плюсов от приобретения нового статуса, автономному учреждению потребуется повернуться лицом к потребителю, заинтересовать его в получении (приобретении) услуг именно у этого учреждения, а не у какого-либо другого. При этом учредитель также должен быть уверен в необходимости данного учреждения, в том, что его услуги нужны и важны потребителям и могут оплачиваться за счет бюджетных ассигнований.

Нормативная правовая основа перехода общеобразовательного учреждения в статус автономного потребует перестройки техносферы общего и дополнительного образования, использования новых информационных технологий, инновационного ресурсного обеспечения, обоснования в Программе развития механизмов взаимодействия в сфере профессионального образования, рынка труда, занятости, рынка образовательных услуг и др.

Правовую базу разработки Программы развития учреждения также составляют документы и материалы по вопросам развития образования:

на федеральном уровне:

Закон Российской Федерации «Об образовании» от 10.07.1992 № 3266-1 (в редакции Федеральных законов: от 13.01.1996 № 12-ФЗ, от 16.11.1997 № 144-ФЗ, от 20.07.2000 № 102-ФЗ, от 07.08.2000 № 122-ФЗ);

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 №1662-р;

Приоритетный национальный проект «Образование»: Постановление Правительства Российской Федерации от 27 января 2009 г. № 52 «О внесении изменений в Правила предоставления в 2008 - 2009 годах субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на выплату вознаграждения за выполнение функций классного руководителя педагогическим работникам государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений»; Постановление Правительства Российской Федерации от 17 марта 2008 г. № 174 «О выплате денежного поощрения лучшим учителям в 2008 - 2009 годах».

Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006 – 2015 годы», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 11.01.2006 №7;

Концепция развития образования в сфере культуры и искусства в Российской Федерации на 2008 – 2015 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 25.08.2008 № 1244-р;

Типовое положение об общеобразовательном учреждении, утвержденное постановлением Правительства РФ от 19 марта 2001 г. N 196 (с изменениями от 23 декабря 2002 г., 1 февраля, 30 декабря 2005 г., 20 июля 2007 г., 18 августа 2008 г., 10 марта 2009 г.)

Федеральные требования к образовательным учреждениям в части минимальной оснащенности учебного процесса и оборудования учебных помещений, утверждены приказом Минобрнауки России от 4 октября 2010 г. № 986, зарегистрированы в Минюсте России 3 февраля 2011 г., регистрационный номер 19682.

СанПиН 2.4.2. 2821 – 10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях» (утверждены постановлением Главного государственного санитарного врача 11 Российской Федерации от 29 декабря 2010 г. № 189, зарегистрированы в Минюсте России 3 марта 2011 г., регистрационный номер 19993);

Федеральные требования к образовательным учреждениям в части охраны здоровья обучающихся, воспитанников, утверждены приказом Минобрнауки России от 28 декабря 2010 г. № 2106, зарегистрированы в Минюсте России 2 февраля 2011 г., регистрационный номер 19676;

на региональном, муниципальном уровне:

законодательные и программные документы, принятые органами управления образованием региона;

на институциональном уровне:

- устав образовательного учреждения;
- правила и нормы внутреннего распорядка образовательного учреждения;
- договоры образовательного учреждения (с учредителем, с родителями (законными представителями) обучающихся, о сотрудничестве с общеобразовательными учреждениями и др.);
- положения (об образовательном процессе, о различных объектах инфраструктуры учреждения, об оказании платных дополнительных образовательных услуг и др.);
- должностные инструкции работников образовательного учреждения;
- приказы и др.

2. Основные требования к структуре и содержанию программы развития образовательного учреждения общего образования

При разработке Программы развития ОУ необходимо руководствоваться следующими требованиями:

1. Логика и стройность изложения. Каждый последующий раздел должен «вытекать» из предыдущего.
2. Простота и ясность написанного текста. Следует избегать узкопрофессиональных терминов.
3. Понятная, краткая аналитическая часть, в которой объясняется, почему конкретное образовательное учреждение собирается двигаться именно в заданном направлении.
4. Описание ожидаемых результатов.
5. Содержание конкретного плана действий по достижению ожидаемых результатов.
6. Наличие бюджета, определяющего необходимые ресурсы для реализации программы (особенно для автономных ОУ).
7. Наличие механизмов реализации.
8. Указание способа измерения ожидаемых результатов.
9. Реалистичность.
10. Участие в разработке программы всех заинтересованных в ее развитии групп (администрации, педагогов, родителей и т.д.).
11. Соблюдение всех процедур утверждения программы.

Рассмотрим примерную структуру Программы развития.

Примерная структура Программы развития образовательного учреждения может включать следующие содержательные компоненты:

Паспорт Программы.

Раздел 1. Информационная справка о деятельности образовательного учреждения.

Раздел 2. Анализ состояния и характеристика проблем, на решение которых направлена программа развития.

Раздел 3. Концепция модели образовательной системы образовательного учреждения.

Раздел 4. Основные цели и задачи целевой программы, сроки и этапы ее реализации, перечень индикаторов и показателей, отражающих ход ее выполнения.

Раздел 5. Мероприятия программы развития.

Раздел 6. Описание ресурсного обеспечения программы.

Раздел 7. Оценка эффективности целевой программы (ожидаемые результаты реализации программы и целевые индикаторы – измеряемые количественные показатели решения поставленных задач и хода реализации программы по годам.

Подробнее остановимся на примерном содержании каждого компонента Программы развития образовательного учреждения.

Паспорт программы может иметь следующий вид:

**Паспорт
Программы развития**

(наименование образовательного учреждения по Уставу)

на ____/____ годы

(заполняется в виде таблицы)

1	Наименование программы	« _____ »
2.	Основания для разработки Программы	Ссылка на документы, на основании которых разработана Программа: законы, постановления, распоряжения Учредителя <i>Например:</i> 1. Закон Российской Федерации «Об образовании». 2. Федеральный закон от 03.11.2006 г. № 174 ФЗ «Об автономных учреждениях». 3. и т.д.
3.	Заказчик Программы	Учредитель образовательного учреждения, Орган государственно-общественного

		управления образовательного учреждения (ОУ) <i>Например: Совет образовательного учреждения или Управляющий совет</i>
4	Основные разработчики программы	Администрация ОУ; Представители органов самоуправления; Методические структуры ОУ; Привлеченные научные работники, специалисты
5	Цель программы	Реализация приоритетных направлений развития образования в ОУ
6	Задачи программы	<ul style="list-style-type: none"> – повышение качества образования; – совершенствование содержания и структуры образования, форм обучения, технологий и методов обучения; – создание условий для профессионального совершенствования педагогов; – эффективное использование имеющихся и привлекаемых ресурсов; <i>(примерные)</i>
7	Сроки и этапы реализации программы	<i>(не менее трех лет)</i> <i>Например:</i> <i>I – организационно-подготовительный этап</i> <i>II – основной этап</i> <i>III – заключительно- обобщающий этап</i>
8	Исполнители программы (подпрограмм и основных мероприятий)	Администрация ОУ Педагоги ОУ Субъекты образовательного процесса
9	Объем и источники финансирования	Бюджетные и привлеченные средства <i>Например: Программа реализуется за счет средств муниципального бюджета, выделенных на развитие образовательного учреждения и средств ОУ (грантовая поддержка, спонсорские средства)</i> <i>Общий объем финансирования Программы тыс. руб.</i>
10	Ожидаемые конечные результаты реализации программы	<i>(примерные)</i>
11	Система организации контроля реализации Программы,	мониторинг реализации программы развития; форма представляемой исполнителями

<p>периодичность отчета исполнителей, срок предоставления отчетных материалов</p>	<p>отчетности (<i>утверждается Заказчиком</i>); отчет об исполнении подпрограмм; периодичность (ежегодная, квартальная с нарастающим итогом); дата представления отчетов Заказчику</p>
---	--

Первый раздел Программы **«Информационная справка о деятельности образовательного учреждения»** должен быть кратким и сопровождаться констатацией фактов по следующим подразделам:

1. Общие сведения об ОУ (наименование, статус ОУ, изменение статуса ОУ, важнейшие этапы истории, предыдущие этапы развития).
2. Социальное окружение ОУ и его роль в социуме (место ОУ в образовательной системе; территория, закрепленная за ОУ; предоставляемые образовательные услуги (основные, дополнительные); постоянные связи с другими учреждениями, организациями).
3. Характеристика контингента обучающихся (воспитанников) (в динамике с выделением отдельных категорий обучающихся, воспитанников).
4. Характеристика педагогического коллектива (в динамике с выделением основных работников и работников, обеспечивающих сопровождение образовательного процесса, а также отдельных категорий (возраст, стаж, уровень квалификации).
5. Состояние учебно-материальной базы и инфраструктуры ОУ (перечень основных объектов, степень их оснащенности).
6. Организация образовательного процесса (ступени, программно-методическое обеспечение; реализация вариативности, преемственности образования, обеспечение приоритетных направлений развития ОУ за предыдущий период).

7. Основные результаты деятельности ОУ за предыдущий период (достижения в обученности, социализации, профессиональном самоопределении; достижения в приоритетных направлениях ОУ).

При описании последнего подраздела необходимо развернуто показать в количественных и качественных показателях, как были реализованы **«Ожидаемые конечные результаты»** предыдущей Программы развития образовательного учреждения.

Во втором разделе **«Анализ состояния и проблем развития образовательного учреждения»** следует подробно провести:

1. Анализ состояния и прогноз изменений внешней среды и социального заказа на образование (с учетом специфики ОУ).

2. Анализ организации образовательного процесса в соответствии с новыми требованиями к образованию.

3. Анализ и оценка деятельности, результатов ОУ, инновационного опыта.

4. Анализ проблем состояния и их причин.

В процессе анализа изменений внешней среды и социального заказа на образование, в первую очередь, изучаются изменения требований к условиям и результатам образования отраженных в нормативных документах российского, регионального и муниципального уровня. Необходимо включить в текст Программы развития основные положения: Концепции долгосрочного социально-экономического развития в Российской Федерации на период до 2020 г., Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 годы, Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа».

Далее целесообразно проанализировать изменения социального заказа на образование отраженного в Концепции федеральных государственных образовательных стандартов общего образования и показать на примере своего образовательного учреждения как изменилось

количество (доля) обучающихся, имеющих потребность в соответствующих видах образовательных услуг, какие изменения произошли в образовательном учреждении и других учреждениях, реализующих названные виды образовательных услуг.

Для изучения внешней среды можно использовать достаточно простую методику (PEST-анализ), которая предполагает прохождение нескольких шагов (Моисеев А.М., Моисеева О.М. Концептуальные основы и методы анализа образовательных систем. – М., 2004. – с. 185 – 191).

На первом шаге участники анализа (например, директор и группа ведущих учителей-аналитиков) определяют и указывают на бумаге временной отрезок, на который рассчитан анализ, выделяют и записывают на доске или большом листе бумаги наиболее крупные факторы внешней среды.

Обычно говорят о четырех таких блоках: социальном, управленческом (технологическом), экономическом и политическом (политико-правовом).

На втором шаге по каждому из выделенных крупных факторов определяются и записываются те явления и события, которые особенно сильно могут воздействовать в будущем на ОУ. Важно, чтобы в результате работы в списках оказалось максимальное количество факторов, реально влияющих на ОУ.

На следующем шаге эти влияния следует разделить на положительные для школы и отрицательные, создающие для нее новые ограничения и угрозы. Результаты можно представить в форме таблицы.

Таблица 1.

Результаты PEST-анализа _____ (указывается ОУ)

Политика	
+	-

Экономика	
+	-
Социум	
+	-
Управленческие технологии	
+	-

На четвертом шаге рекомендуется задать ряд вопросов по каждому из выявленных положительных факторов, сформулировать и затем зафиксировать письменно ответы на них:

- 1) какие полезные для нашего ОУ последствия может дать этот фактор?
- 2) как мы сможем использовать новые возможности?
- 3) можно ли увеличить полезное влияние этого фактора на наше ОУ?
- 4) если да, что именно и как мы должны для этого сделать?

На пятом шаге задаются аналогичные вопросы по каждому из факторов, которые могут оказать отрицательное влияние:

- 1) какие неприятности, угрозы, ограничения для ОУ несет с собой данный фактор (явление, событие)?
- 2) можем ли мы своими силами (или с внешней помощью) противодействовать этому событию, уменьшить его влияние на ОУ или компенсировать его отрицательное воздействие другими, позитивными действиями?
- 3) если – да, что для этого надо сделать?
- 4) если – нет, как подготовить ОУ, учителей, школьников, родителей к предстоящим неприятностям, чтобы они оказались менее неожиданными?

Результаты проведенного анализа с использованием методики «PEST-анализа» включаются в текст Программы развития.

Анализ организации образовательного процесса в соответствии с новыми требованиями к образованию может включать следующие компоненты:

- степень соответствия организации образовательного процесса изменившимся требованиям к условиям: материально-техническим, кадровым, финансовым, управленческим (полностью соответствует, не полностью соответствует, не соответствует с обоснованием причин);
- взаимосвязь несоответствия (разрыва) условий с факторами внешней среды.

Необходимо учитывать, что данный раздел включает анализ внутренней среды ОУ. Внутренняя среда – это совокупность компонентов, их функциональных взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательного учреждения. Одним из известных методов анализа среды в рамках стратегического планирования является SWOT-анализ. **SWOT** (аббревиатура начальных букв английских слов: **Strengths** - силы; **Weaknesses** - слабости; **Opportunities** - возможности; **Threats** - угрозы). SWOT-анализ – это оперативный диагностический анализ организации и ее среды. Осуществляется с целью выявления в потенциале организации сильных и слабых сторон, угроз со стороны внешней среды, а также установления возможностей, предоставляемых организации её внешней средой. Это неотъемлемый элемент стратегического планирования, сущность которого заключается в постоянном пересмотре ответов на следующие вопросы: где сейчас находится организация; в каком направлении она должна развиваться в будущем; как она собирается попасть в то положение, где ее хочет видеть руководство.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешнего окружения. Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития организации и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

Таблица 2.

Результаты SWOT-анализа _____ (указывается ОУ)

	«-»	«+»
Внутренняя среда организации	Слабые стороны	Сильные стороны
	1. 2.	1. 2.
Внешняя среда организации	Угрозы со стороны внешней среды	Возможности внешней среды
	1. 2.	1. 2.

Для проведения правильного анализа детально рассмотрим элементы внутренней среды.

Сильные стороны организации – то, в чем она преуспела или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой педагогической технологии и современного оборудования, высокой квалификации педагогического персонала, высоком качестве образования, известности в деятельности организации и других значимых аспектах.

Варианты вопросов, на которые необходимо ответить:

- Что нам удастся особенно хорошо?
- В чем мы можем быть уверены?

- Чем мы дорожим?
- Что необходимо сохранить?

Слабые стороны организации – это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что пока не удастся по сравнению с другими организациями и ставит организацию в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент образовательных услуг, плохую репутацию организации, недостаток финансирования, низкий уровень досуговой и воспитательной работы, устаревшее оборудование, неквалифицированный персонал.

Возможные вопросы для анализа:

- Чего нам не хватает?
- С чем мы пока не справляемся?
- Что мешает нашей работе?
- Чем не владеют наши выпускники?
- От чего, возможно, нам следует отказаться?

Элементами внешней среды являются возможности и угрозы.

Возможности – это благоприятные обстоятельства, которые организация может использовать для получения преимущества. В качестве примера возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса на какие-либо образовательные услуги, освоение новых педагогических технологий, рост уровня доходов населения и т.д. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют, а только те, которые может использовать непосредственно организация.

Вопросы для анализа возможностей:

- Как складываются отношения ОУ с внешним окружением?
- Кто может оказать нам помощь и поддержку?
- При каких условиях это возможно?

Угрозы – это события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на организацию. Примеры рыночных угроз: выход на рынок образовательных услуг новых конкурентов, рост налогов, изменение требований родителей, снижение рождаемости и т.п.

Вопросы для выявления возможных угроз:

- Какие внешние опасности и риски нам необходимо преодолеть?
- Какие новшества могут ввести другие ОУ, являющиеся конкурентами по отношению к нашему учреждению?

Алгоритм проведения SWOT-анализа включает следующие этапы:

1. Первичное формулирование фраз (заполняется каждая ячейка матрицы-таблицы).
2. Анализ их осуществимости и значимости в деятельности организации.
3. Ранжирование фраз по значимости в каждой ячейке.
4. Дополнение сильных и слабых сторон при необходимости.
5. Корректировка полученных фраз до уровня приемлемого для реализации.

После того, как получены первые итоги анализа, с ними можно провести дальнейшую работу, стремясь определить:

- какие имеющиеся у ОУ сильные стороны могут быть усилены еще больше, и что для этого необходимо сделать?
- какие слабые стороны можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние и как именно?
- что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния на ОУ и как научиться вовремя распознавать и использовать их в интересах ОУ?
- как противостоять внешним опасностям, угрозам и рискам?

По итогам анализа составляется аналитическая справка или отчет, содержание которого включается в данный раздел Программы развития.

Для учреждений, имеющих статус «Автономного образовательного учреждения (АОУ)» или планирующего перейти в данный статус необходимо проанализировать состояние системы с учетом следующих критериев:

- возможность *сохранения социальных гарантий* населению при переводе учреждения образования в АОУ, а также в случае невозможности выполнения своих обязательств уже преобразованным учреждением;
- *приспособленность учреждения* к самостоятельной рыночной деятельности и/или поиску источников ее финансирования;
- *возможности рынка услуг*, на котором работает учреждение, выражающиеся в существовании спроса и конкурентного предложения на образовательные услуги, в существовании спроса на платные или частично платные услуги, в существовании механизмов небюджетного финансирования образовательных услуг.

В ходе анализа и оценки деятельности, результатов ОУ, инновационного опыта рекомендуется подробно остановиться на следующих характеристиках:

- взаимосвязь результатов ОУ с условиями организации образовательного процесса;
- влияние инновационного опыта на результаты ОУ (их динамику);
- выделение проблемных точек, требующих решения.

В завершении второго раздела проводится анализ проблем состояния и выявление их причин. Данный анализ может включать два этапа:

1. Определение взаимосвязей выявленных несоответствий (разрывов) в результатах, условиях организации образовательного процесса друг с другом.
2. Выделение главной (ключевой) проблемы.

При выявлении проблем (рассогласований) учреждений имеющих статус «Автономного образовательного учреждения (АОУ)» или планирующего перейти в данный статус необходимо учитывать следующие критерии:

Критерии сохранения социальных гарантий:

- преобразование не повлечет за собой потерю качества или введение «скрытой» оплаты образовательных услуг;
- невыполнение преобразованным учреждением своих обязательств не приведет к некомпенсируемому нарушению предусмотренных законами прав граждан.

Критерии, характеризующие способность учреждения к самостоятельной деятельности:

- налаженный бухгалтерский учет и процедуры управления финансами;
- уже имеющийся опыт оказания платных услуг;
- известность и авторитет учреждения среди потребителей;
- конкурентные преимущества учреждения, выраженные в специализации, уникальных технологиях и т.п.;
- возможности наращивания базового пакета бесплатных услуг,
- соответствующее законодательству документарное оформление платных услуг и опыт в ценообразовании;
- эффективность и производительность процессов оказания услуг, подтверждаемая показателями эффективности;
- наличие стандартов оказания услуг и соответствующих лицензий;
- наличие должностных инструкций персонала;
- квалификация персонала и регулярно проводимые обучение и повышение квалификации персонала;
- система контроля качества оказания услуг;

- квалификация и заинтересованность руководителей и персонала учреждения, возможности материального вознаграждения;
- возможность сохранения положительной экономики организации при увеличении или уменьшении заказов;
- прозрачность экономики организации;
- длина обязательств перед потребителями;
- капиталоемкость;
- возможность управления издержками (переменными, условно постоянными, постоянными);
- риски потерь и судебных издержек при нарушении обязательств;
- возможность сокращения, увеличения персонала, оказывающего услуги;
- качество отношений с заинтересованными сторонами:
 - с органами государственной власти и местного самоуправления,
 - отраслевыми учреждениями,
 - местным бизнес-сообществом,
 - спонсорами, дарителями, филантропами и др.,
 - общественными организациями;
- готовность образовательного учреждения к деятельности наблюдательных советов.

Критерии, характеризующие возможности рынка услуг, на котором работает образовательное учреждение:

- развитость рынка образовательных услуг, на котором работает учреждение:
 - количество поставщиков аналогичных услуг,
 - сила конкуренции, измеренная в поставщиках аналогичных услуг на 1 потребителя (чем сильнее конкуренция, тем тяжелее войти на рынок новому игроку),

- возможность монополизации рынка, установленная по факту отсутствия конкурентов, малой емкости рынка, административной зависимости, особенности госрегулирования (если существует реальная возможность монополизации рынка, то автономное учреждение постарается диктовать покупателю цены и качество услуг);
- особенности потребителей:
 - склонность к потреблению и приобретению (оплате) образовательных услуг,
 - платежеспособность потребителей.

В третьем разделе **«Концепция модели образовательной системы ОУ»** необходимо учитывать, что концепция Программы представляет собой текст, в котором изложено желаемое будущее состояние ОУ в ней не описывается то, что есть, а предписывается, что должно быть, что должно характеризовать новое образовательное учреждение.

Данный раздел может включать следующие подразделы:

1. Основная идея и представление о новой модели ОУ.

Развернуто представляется основная идея обновления ОУ, его миссия, основные принципы жизнедеятельности, модель выпускника.

В работе над этим содержательным компонентом программы необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какова миссия (основное предназначение) нашего образовательного учреждения?
- Какими качествами должны обладать наши выпускники через 3–5 лет, чтобы стать успешными в жизни?
- Какой должна быть наша школа, чтобы сформировать у выпускников эти качества? как следует организовать образовательный процесс?
- Какие общие ценности необходимо сформировать у педагогического коллектива?

2. Особенности нововведений в образовательную систему ОУ.

Дается краткое описание структурно-содержательного компонента новой модели – что изменяется? Описываются виды и направления деятельности ОУ, особенности медико-психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса.

При описании ведущих направлений деятельности считаем необходимым обратить внимание на ключевые направления развития общего образования, отраженные в Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа», которые могут выступать приоритетными в деятельности образовательных учреждений на ближайшую перспективу.

3. Требования к ресурсному обеспечению новой модели ОУ. Кратко описывается организационно-деятельностный компонент, в который входит:

- нормативно-правовое обеспечение новой модели ОУ;
- программно-методическое обеспечение;
- кадровое обеспечение;
- материально-техническое обеспечение.

4. Требования к управляющей системе новой модели ОУ. Описывается организационно-управленческий компонент:

- нововведения в организационную структуру управляющей системы;
- основное содержание управленческой деятельности и механизмы управления.

При написании четвертого раздела **«Цели, задачи и этапы реализации Программы развития»** разработчикам необходимо помнить, что цель, которая сформулирована в Программе была понятна всем участникам образовательного процесса, четко сформулирована, просто – близка всем, кто имеет отношение к её достижению. Только в этом случае можно надеяться, что Программа будет поддержана всем педагогическим

коллективом. При формулировании цели необходимо учитывать, что она тесно связана с другим ее элементом - «Результат». Фактически это равнозначные элементы, организующие всю программу в целом. Цель программы может быть сформулирована как «разрешающая проблему, которая стоит перед школой».

Цель – более общая формулировка того, что мы хотим получить в результате реализации программы. Цель обычно касается нового качества, которое мы хотим получить по окончании программы.

Цель может, например, определять:

- новое качество предоставляемых школой образовательных услуг;
- новую номенклатуру предоставляемых услуг;
- новые условия обучения школьников;
- изменение технической оснащенности и т.д.

Однако, как правило, цель программы связана с основной деятельностью той организации, которая составляет и осуществляет программу.

Приведем пример формулирования цели:

***Цель программы** – обновление (разработка) модели ОУ, обеспечивающей повышение доступности качественного образования на основе создания (апробации, внедрения, совершенствования, развития) ...*

С целью проверки качества сформулированной «Цели программы» можно оценить её по следующим критериям:

- реалистичность, посильность, достижимость;
- однозначность, представлять в обобщенном виде конечный продукт исследования;
- проверяемость цели, ее контролируемость, в отдельных случаях диагностируемость;
- определенность во времени (определены сроки проведения);
- операциональность (цель распределена на задачи);

- отсутствие специальных (профессиональных) терминов;
- отсутствие неоднозначных выражений и понятий;
- отсутствие указаний на иные цели и задачи – следствия реализации программы;
- указания на пути, средства, методы реализации программы;
- явное соответствие заявленной проблеме.

При формулировке задач необходимо помнить, что это конкретизированные или более частные цели (цель, подобно вееру, развертывается в комплекс взаимосвязанных задач.). Задачи по отношению к цели выступают как самостоятельные «цели». Деление цели на задачи – неизбежный процесс, делается это для того, чтобы:

- выделить более простые и доступные для выполнения операции;
- создать последовательность выполнения операций с учетом их связи, сложности и времени выполнения, то есть выработать тактику достижения цели;
- смоделировать весь объем работы и рассчитать свои силы.

Технология формирования задач состоит в «расщеплении» цели на составляющие, одновременно в своей совокупности они дают представления о том, каким путём будет достигнута цель. Именно поэтому, задачи формулируются в виде перечисления (изучить, описать, выяснить, сформулировать, установить и т.д.) и, как правило, их не бывает более 4-5.

Очень важно, чтобы задачи и цель были согласованы. Составляя список задач, проверяйте себя, не появилось ли лишних задач (тогда поставленная цель должна быть переформулирована). Или может оказаться, что поставленных задач не достаточно для достижения цели. В этом случае список задач должен быть дополнен.

Требования к представлению задач программы:

- формулировка в виде заданий по достижению определенных результатов к определенному сроку;
- результаты должны быть измеримы (как правило – в цифрах);
- набор задач необходим и достаточен для достижения цели;
- задаче поставлен в соответствие набор мероприятий;
- набор мероприятий необходим и достаточен для решения задачи.

Приведем пример формулирования задач на основе ключевых направлений развития общего образования:

1) Разработать и апробировать структурно-содержательный компонент образования, формируемый участниками образовательного процесса, в связи с введением ФГОС начального и основного общего образования, а также ... (дополнить наиболее значимые позиции);

2) Разработать систему поддержки талантливых детей через ...;

3) Создать здоровьесберегающую и здоровьеукрепляющую среду в ОУ на основе ...;

4) Разработать систему повышения профессиональной компетентности педагогических кадров ОУ через ...;

5) Обновить инфраструктуру ОУ через ...;

6) Разработать и апробировать механизм самостоятельности и открытости ОУ на основе ...

Завершает данный раздел, развернутое описание этапов реализации Программы развития с указанием периода и краткой характеристики каждого этапа.

В качестве примера предлагаем оформление данного подраздела в форме таблицы.

Таблица 3.

Этапы и содержание деятельности по направлению программы

Этапы реализации	Содержание деятельности	Цели деятельности
<p>Диагностико-прогностический (2011-2012 годы)</p>	<p>Анализ готовности ОУ (материально-технических, кадрово-методических условий) к реализации ФГОС НОО.</p> <p>Введение ФГОС начального общего образования.</p> <p>Повышение квалификации педагогических работников по программам, реализующим содержание ФГОС НОО.</p> <p>Подготовка нового учебного плана.</p> <p>Создание рабочих программ</p>	<p>Введение ФГОС общего образования.</p> <p>Организационное обеспечение введения ФГОС.</p> <p>Повышение профессионального мастерства педагогов</p>
<p>Экспериментальный (2012-2014 учебные годы)</p>	<p>Организация и проведение научно-практических семинаров по проблемам введения ФГОС НОО.</p> <p>Информирование общественности о подготовке к введению и порядке перехода на новые ФГОС общего образования.</p> <p>Повышение квалификации педагогов, осуществляющих переход на ФГОС общего образования.</p>	<p>Создание кадрового обеспечения введения ФГОС НОО и ОО</p> <p>Создание информационного обеспечения ФГОС.</p> <p>Создание материально-технического обеспечения введения ФГОС</p>

	<p>Организация публичной отчётности школы о ходе и результатах введения ФГОС общего образования.</p> <p>Создание карты потребностей в оснащённости учебного процесса и оборудовании учебных помещений</p>	
<p>Аналитико-обобщающий (2014-2015 учебный год)</p>	<p>Анализ итогов реализации программы.</p> <p>Публикация серии методических работ, посвящённых введению ФГОС НОО.</p> <p>Коррекция затруднений педагогов в реализации ФГОС НОО.</p> <p>Обобщение результатов работы ОУ</p>	<p>Создание банка педагогического опыта работы в условиях ФГОС НОО.</p> <p>Обобщение опыта работы педагогов и администрации по реализации ФГОС НОО</p>

Пятый раздел **«Мероприятия программы развития»**, о мероприятиях программы подробнее указано в разделе методических рекомендаций «Примерный план деятельности по реализации программы развития образовательного учреждения общего образования».

Развернутое описание ресурсов дается в шестом разделе - **«Ресурсное обеспечение программы»**. В данном разделе содержится мотивировка ресурсного обеспечения, необходимого для реализации Программы, а также сроков и источников финансирования. Кроме того, раздел должен включать в себя аргументацию возможности привлечения (помимо средств муниципального бюджета) внебюджетных средств и средств бюджетов вышестоящих уровней для реализации программных мероприятий и

описание механизмов привлечения этих средств. В данный раздел может быть включена следующая таблица.

Таблица 5.

Механизмы привлечения финансовых ресурсов

Источник финансирования Программы развития ОУ	Действия по привлечению

Бюджет Программы должен содержать информацию о затратах на выполнение мероприятий Программы с указанием источника финансирования.

При разработке финансового плана Программы развития образовательного учреждения необходимо определить:

- целевые ориентиры и приоритетные задачи развития образовательного учреждения;
- доходную часть, которая складывается:
 - из стоимости образовательных услуг, предоставляемых ОУ в соответствии с ее уставной деятельностью и оплачивается за счет бюджетных средств;
 - из доходов от приносящей доход деятельности;
- структуру расходов, отражающую приоритетные направления расходования финансовых средств, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Требования к обоснованию финансового плана на реализацию программы:

- формируется в разрезе отдельных мероприятий;
- охватывает прямые расходы и эксплуатационные;
- способы обоснования:
 - примеры стоимости аналогичных мероприятий, ссылки на рыночные предложения;

- сметная стоимость;
- расчеты на основе фактической информации.

Предлагаем варианты оформления данного раздела.

Таблица 6.

Ресурсное обеспечение реализации программы развития

№	Задачи / Основные мероприятия	Человеческие	Материально-технические	Финансовые
1	2	3	4	5
1.	<i>Поэтапное введение и отработка ФГОС НОО и ООО</i>			
	...			

Таблица 7.

Бюджет проекта

№	Реализация задач	Сумма (тыс. руб.)	Источник финансирования
1	2	3	4
1.	<i>Поэтапное введение и отработка ФГОС НОО и ООО</i>		
	...		

Таблица 8.

Финансовое обеспечение Программы развития

Наименование направления	Источник финансирования	Годы		Всего, тыс.руб
1.	Бюджет города			
	Областной бюджет			
	Федеральный бюджет			
	Всего			
2.	Бюджет города			
	Областной бюджет			
	Внебюджетные средства			
	Всего			
	ИТОГО			

В заключительном разделе – «**Ожидаемые результаты реализации программы**» содержится описание образовательных, социальных и, возможно, экономических результатов, которые могут быть достигнуты при реализации Программы развития ОУ, общую оценку вклада

Программы в развитие самого образовательного учреждения, муниципальной системы образования. Оценка эффективности осуществляется по годам или этапам в течение всего срока реализации Программы развития ОУ, а при необходимости и после ее реализации. Предполагаемые результаты реализации Программы развития образовательного учреждения должны быть четко очерчены при помощи целевых индикаторов и показателей.

При описании результатов может быть выбран один из вариантов:

1 вариант – с позиций критериев факта и критериев качества;

2 вариант – описание желаемого результата по каждому из направлений;

3 вариант – с позиций субъектов: обучающихся, учителей, родителей;

4 вариант – с позиций времени (краткосрочный результат, среднесрочный, долгосрочный).

3. Требования к разработке, оформлению и утверждению программы развития образовательного учреждения общего образования

При определении этапов разработки Программы руководителю ОУ необходимо в полной мере осознавать комплексный характер и значительный объем (как временной, так и содержательный) предстоящей работы. Его действия в этом направлении должны быть четко регламентированы.

Для организации деятельности по разработке Программы руководитель ОУ выносит данный вопрос на заседание педагогического совета, как правило, посвященный анализу результатов предыдущей Программы развития и издает приказ «О разработке программы развития МОУ «СОШ № 00» на 20__ - 20__ гг.».

В соответствии с этим приказом начинается разработка Программы, для чего в образовательном учреждении создается рабочая группа. В состав рабочей группы могут входить члены администрации, руководители методических объединений ОУ, педагоги, представители родительской общественности, то есть те, кто непосредственно будут разрабатывать данную Программу и принимать участие в её экспертизе. При этом следует так организовать работу в ОУ, чтобы каждое структурное подразделение ОУ, имело свое задание.

Основные этапы разработки, по мнению А. Моисеева, могут быть представлены через описание содержания каждого этапа и ожидаемых результатов, представленных в таблице.

Таблица 9.

Основные этапы разработки Программы развития образовательного учреждения и ожидаемые результаты

№ п/п	Название этапа	Ожидаемые результаты реализации этапа
1.	<i>Подготовительный этап</i>	<i>Готовность коллектива разработчиков к работе над Программой развития</i>
1.1.	Принятие решения о необходимости и сроках подготовки Программы развития ОУ	Принятие решения, его оформление и доведение до сведения всего педагогического коллектива образовательного учреждения
1.2.	Создание и запуск системы управления проектом по разработке Программы	Создание структуры и управления проектом, распределение ролей и функциональных обязанностей, начало работы по управленческому обеспечению и сопровождению разработки Программы
1.3.	Работа по выявлению, учету и вовлечению в работу возможных партнеров во внешней и внутренней среде ОУ	Расширение числа разработчиков Программы
1.4.	Организация рабочих групп по созданию Программы	Готовность разработчиков к действиям, наличие плана работы каждой группы
1.5.	Подготовка необходимых ресурсов и условий для работы над Программой	Наличие необходимых ресурсов и условий
1.6.	Поиск дополнительных ресурсов, обучение кадров (в случае необходимости)	Готовность коллектива разработчиков к работе над Программой развития
2.	<i>Основной этап – этап разработки программы развития</i>	<i>Готовность первого варианта Программы развития</i>
2.1.	Подготовка Паспорта и введения к Программе	Паспорт и введение к Программе
2.2.	Описание объективных, «биографических» данных об истории ОУ и её современном состоянии, констатация достигнутого уровня развития	Текст Информационной справки об ОУ
2.3.	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды	Данные анализа и прогноза. Текст соответствующего фрагмента программы
2.4.	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа	Данные анализа и прогноза. Текст соответствующего фрагмента программы
2.5.	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсного потенциала	Данные анализа и прогноза. Текст соответствующего фрагмента программы

2.6.	Анализ и оценка достижений и конкурентных преимуществ образовательного учреждения	Данные анализа и оценки. Текст соответствующего фрагмента программы
2.7.	Анализ и оценка инновационной среды и потенциала образовательного учреждения	Данные анализа и оценки. Текст соответствующего фрагмента программы
2.8.	Прогноз восприятия всех участников образовательного процесса предлагаемых нововведений	Внесение в программу необходимых корректив
2.9.	Проблемный анализ стояния дел в ОУ	Структурированный перечень основных проблем ОУ
2.10.	Разработка и формулирование концепции (концептуального проекта) желаемого будущего состояния ОУ	Концепция (концептуальный проект) нового состояния образовательного учреждения
2.11.	Разработка стратегии перехода к новому состоянию ОУ	Стратегия, основные направления, этапы и задачи перехода к новому образовательному учреждению (стратегический план)
2.12.	Конкретизация целей ближайшего этапа развития ОУ	Формулировки целей ближайшего этапа развития образовательного учреждения
2.13.	Разработка плана действия по реализации Программы	Конкретный план действия (оперативный план)
2.14.	«Сборка» и первичное редактирование полученного текста Программы	Готовность первого варианта текста Программы развития
3.	<i>Этап экспертизы, подведения итогов и принятия решения об исполнении программы развития</i>	<i>Принятие решения о реализации программы развития</i>
3.1.	Оценка программы развития на уровне образовательного учреждения, внесение необходимых корректив	Внесение поправок в текст Программы развития
3.2.	Экспертная оценка членами Наблюдательного совета (для автономных ОУ)	Внесение поправок в текст Программы развития (особенно в части ресурсного обеспечения)
3.3.	Оценка программы независимыми экспертами	Экспертное заключение, внесение поправок в текст программы развития
3.4.	Организация обсуждения и утверждения программы развития педагогическим коллективом образовательного учреждения	Принятие программы развития
3.5.	Представление и защита программы развития в органах управления образования (в случае необходимости). Принятие решений по программе	Принятие решения о реализации программы и объемах её финансирования

3. Примерный план деятельности по реализации программы развития образовательного учреждения общего образования.

План – управленческое решение задачи достижения поставленной цели. План представляет собой систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения.

При разработке плана четкое отражение должны найти следующие вопросы:

- в чем будет заключаться преобразование, какие именно педагогические воздействия, способы решения задач и т. п. будут подвергаться проверке и в каких вариантах;
- какие параметры (свойства, характеристики, признаки) педагогического процесса будут выбраны для изменений и их следствий;
- как будут отслеживаться выбранные параметры;
- какие методы получения и обработки информации будут применяться;
- какое время потребуется для реализации программы;
- с чем будет сопоставляться результат, достигнутый в процессе реализации программы;
- как будет оформляться и оцениваться результат.

Эффективность реализации данных требований зависит, в том числе, от графического оформления плана.

Наиболее распространенной формой плана является:

№	Направление / Мероприятия	Срок и	Ответственные	Ожидаемый результат
1	2	3	4	5
1.	Поэтапное введение и отработка ФГОС НОО и ООО			
1.1	<i>Разработка плана-графика введения ФГОС НОО (ООО)</i>	<i>Сентябрь,</i>		<i>План-график введения ФГОС</i>

5. Управление реализацией программы развития образовательного учреждения общего образования

Особенностью реализации Программы развития общеобразовательного учреждения является необходимость сочетания управления программными изменениями с оптимизацией функционирования текущих образовательных и административных процессов.

Управление реализацией Программой развития следует осуществлять как управление обновляемым набором проектов и программ. Управление выстраивается на осуществлении следующих программно-целевых принципов:

- 1) активная реализация управления на уровне администрации, органов государственно-общественного управления и самоуправления учреждения;
- 2) постоянный мониторинг и анализ выполнения программы, подотчётность и ответственность исполнителей за достижение целей программы;
- 3) внешняя экспертиза процесса и результатов выполнения программы;
- 4) публичное обсуждение планов и результатов программы;
- 5) вовлечение заинтересованных социальных партнеров учреждения.

Руководителем Программы является руководитель ОУ, который несет персональную ответственность за ее реализацию, конечные результаты, целевое и эффективное использование выделяемых на выполнение Программы финансовых средств, а также определяет формы и методы управления реализацией Программы.

Директор ОУ в ходе выполнения Программы:

- разрабатывает в пределах своих полномочий локальные акты, необходимые для выполнения Программы;

- создает рабочую группу (временный творческий коллектив, совет, команду) для выполнения действий, предусмотренных программой;
- обеспечивает координацию работы с муниципальными органами управления и заинтересованными организациями по эффективной реализации запланированных мероприятий;
- организует разработку проектов и целевых программ по отдельным направлениям инновационных (ключевых) изменений, учитывая требования к комплексно-целевому планированию:
 - 1) направленность всех мероприятий и действий на цель (предполагаемый конечный результат);
 - 2) наличие системы показателей, определяющих достижение конечных результатов (количественных, качественных);
 - 3) объединение под общим управлением всех подразделений, исполнителей (от начала до конца работы);
 - 4) включение программ в перспективное (стратегическое) планирование;
 - 5) гибкая система управления (отвечающая особенностям программы и максимально приближенная к исполнителям).
- несет ответственность за своевременную и качественную реализацию Программы, обеспечивает эффективное использование средств, выделяемых на ее реализацию;
- обеспечивает публичность промежуточных и итоговых отчетов через доклады о ходе реализации Программы, размещает информацию на школьном сайте.

Рабочая группа по разработке Программы развития реализует следующие направления деятельности:

- изучает нормативные и сопроводительные документы, имеющие прямое отношение к разработке Программы;

- выявляет степень удовлетворенности обучающихся и их родителей (законных представителей) имеющимся содержанием образования, организацией дополнительных услуг и пожелания по их изменению на основе анкетирования, интервьюирования, собеседования и т.п.;
- изучает мнение учителей и их профессиональных объединений;
- изучает мнение потенциальных потребителей услуг;
- определяет характер и объем работы, связанный с подготовкой Программы;
- продумывает вопрос о том, какие дополнительные исследования необходимо провести в образовательном учреждении, чтобы подготовить аргументированные предложения по конкретным программным мероприятиям, а также, кто, когда и как их будет проводить и обрабатывать полученные результаты;
- прогнозирует ожидаемые последствия предложенных изменений, а также предлагает способы и формы осуществления изменений и определяет вклад определенных категорий образовательного процесса в их реализацию;
- готовит проект Программы для рассмотрения и обсуждения на заседании педагогического и Управляющего советов.

Педагогический совет ОУ:

- рассматривает и утверждает проекты и целевые программы перспективных направлений развития ОУ;
- заслушивает директора о реализации мероприятий, предусмотренных программой;
- содействует развитию инновационной и опытно-экспериментальной работы в ОУ;
- инициирует повышение профессиональной компетентности педагогов по направлениям перспективного развития ОУ.

Наблюдательный совет ОУ:

- согласовывает программу в целом и в части «Ресурсного обеспечения программы»;
- вносит предложения и участвует в уточнении расходов (финансово-хозяйственной деятельности) на реализацию программных мероприятий.

Совет ОУ (Управляющий совет):

- утверждает программу;
- вносит предложения и участвует в уточнении целевых индикаторов и расходов на реализацию программных мероприятий;
- рассматривает промежуточные и итоговые результаты реализации программы.

6. Словарь понятий

Анализ внешней среды – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей [19].

Анализ содержания работы – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников [19].

Автономное учреждение – некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах [19].

Благотворительные организации – негосударственные, немunicipальные, некоммерческие организации в форме общественных объединений, фондов, учреждений (если учредитель – благотворительная организация) и в иных, предусмотренных законом формах некоммерческих организаций [24].

Взаимозависимость факторов внешней среды – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы [19].

Внешняя среда школы – совокупность социальных и природных факторов, действие которых значимо для создания, выживания, функционирования и развития школы как открытой, социально-ориентированной и социально-ответственной системы. Внешняя среда обуславливает направленность деятельности школы, создает для этой

деятельности благоприятные возможности, ограничения и угрозы. Это сфера, в которой образовательное учреждение осуществляет свою жизнедеятельность; совокупность «факторов влияния» вне образовательного учреждения [19].

Внутренняя среда – совокупность компонентов, их функциональных взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательного учреждения.

Дерево решений – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче [19].

Дерево целей – метод, который позволяет расчленить стратегическую цель на подцели, а также раскрыть взаимосвязь между целью, задачами и мероприятиями. «Дерево целей» позволяет конкретизировать цели деятельности на планируемый период [19].

Идеальный образ или видение – (от англ. vision – видение, картина) – это сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния школы [19].

Концепция – 1) определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности; 2) относительно целостная и завершенная, структурированная совокупность, система взглядов, представлений, идей. Описание основного смысла деятельности в целом [24].

Косвенные факторы окружающей среды – факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но, тем не менее, влияют на ее деятельность [19].

Критерии для принятия решения – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения [24].

Метод экспертных оценок – метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов [19].

Методы попечительства – способы привлечения финансовых и других ресурсов для реализации общественно-значимых инициатив в образовании [19].

Миссия – в планировании основная общая цель или задача организации [24].

Миссия – принятое школьным сообществом и официально декларируемое решение об общем назначении образовательного учреждения на обозримое будущее, его главных принимаемых на себя обязанностях по отношению к наиболее важным клиентам, соотнесенное с адресуемым ему социальным заказом, с его возможностями. Миссия призвана отразить все важнейшие перспективные устремления школьного сообщества, задает рамки и направления, внутри которых будут ставиться и достигаться конкретные цели [24].

Модель – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения [19].

Неопределенность внешней среды – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации [19].

Нестабильная внешняя среда – внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собой сложность, подвижность и неопределенность среды [19].

Обмен информацией по вертикали – движение информации с уровня на уровень в пределах организации [24].

Окружение прямого воздействия – внешняя среда, факторы которой непосредственно воздействуют на организацию, а сама организация непосредственно воздействует на эти факторы [24].

Организационная структура – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей [19].

Организационное решение – выбор, который совершает предприниматель для выполнения обязательств, связанных с положением организации, для того чтобы достичь стоящих перед организацией целей [19].

Организационный успех – достижение поставленной цели [24].

Оценка деятельности – формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач [24].

Передача информации по горизонтали – движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации [24].

Передача информации сверху вниз – движение информации с верхних уровней организации на нижние [19].

Передача информации снизу вверх – движение информации с нижних уровней организации на верхние [19].

Перестройка работы – в прогрессивных организациях это процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных инструкций и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений [19].

Перечень внешних опасностей и возможностей – получен при помощи анализа окружающей среды [24].

План – намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения [24].

План оперативный – это документ, который обеспечивает реализацию общих стратегических установок и целей в условиях конкретной школы [24].

План стратегический – это документ, который определяет общие направления деятельности (развития) школы в изменяющейся внешней и внутренней среде [24].

Планирование - процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения [24].

Планирование трудовых ресурсов – применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей [24].

Подразделение – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом [19].

Показатель результативности – специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей. Используется в процессе контроля [19].

Политика – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей [19].

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий [24].

Попечитель – статус юридического, либо физического лица, заинтересованного в повышении эффективности и улучшении условий функционирования конкретного образовательного учреждения, и активно реализующего эту заинтересованность [24].

Попечительский совет – это негосударственная, неправительственная, общественная, некоммерческая организация, объединяющая на добровольной основе физических и юридических лиц,

заинтересованных в реализации образовательных потребностей на основе развития образования и конкретного образовательного учреждения [24].

Построение организации – процесс формирования структуры организации. Может называться также департаментализацией [19].

Правила – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации [19].

Предварительный контроль – фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходят оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме [19].

Принцип соответствия – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность [24].

Прогнозирование – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего [19].

Программа – описание модели будущей деятельности в целом или по одному/нескольким направлениям [24].

Программа развития школы – важнейший стратегический документ образовательного учреждения, переходящего (перешедшего) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию развития. Может рассматриваться как особая разновидность общешкольного плана работы, которая отличается от традиционного направленностью на решение стратегических задач, внедрение основных нововведений, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование [24].

Программа целевая – это: 1) механизм целостного развития образовательного процесса в школе; 2) управленческий инструментарий,

направленный на разработку идеи для решения конкретной проблемы образовательного учреждения [24].

Проект – это деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов. Описание конкретной ситуации, которая должна быть улучшена, и конкретных методов по ее улучшению [24].

Риск – уровень неопределенности в предсказании результата [24].

Система – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой [19].

Система обратной связи – в управлении любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана [19].

Соотношение целей и средств – модель руководства, согласно которой руководители должны реализовать тот тип руководства, который наиболее подходит для данной ситуации [19].

Социализация – процесс освоения знаний и навыков, способов поведения, необходимых человеку, чтобы стать членом общества, правильно действовать и взаимодействовать со своим социальным окружением [19].

Стратегическое планирование – набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей [24].

Стратегия – общий, всесторонний план достижения целей [24].

Сфера попечительства – область совместной (образовательной, воспитательной, учебно-производственной, маркетинговой, спортивно-

оздоровительной, досуговой и др.) деятельности в системе образования, включающая создание новых видов общественной практики [24].

Тактика – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена [24].

Уровни попечительства – локальный (уровень образовательного учреждения); территориальный, муниципальный, корпоративный, региональный, межрегиональный, федеральный, международный [24].

Целевое управление – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной, сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов [24].

Цели – в организации это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования [24].

Ценности – общественно значимые для личности, общества в целом материальные, социальные объекты, духовная деятельность человека и ее результаты; одобряемые и разделяемые большинством людей представления о том, что такое добро, справедливость, дружба и т.п. Ценности не подвергаются сомнению, они служат эталоном, идеалом для людей [19].

7. Рекомендованная литература

1. Акулова, О.В. Мониторинг деятельности образовательного учреждения: достижение нового качества образования [Текст] / О.В. Акулова, А.Е. Бахмутский, Н.Ю. Конасова, С.А. Писарева. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2003.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М.:

Экономика, 1989.

3. Бахмутский, А.Е. Мониторинг школьного образования [Текст] / А.Е. Бахмутский. – М.: Изд-во МИОО, 2004.
4. Бахмутский А.Е. Принципы и содержание оценки качества школьного образования [Текст] / А.Е. Бахмутский // Принципы оценки качества школьного образования при аттестации образовательных учреждений в Санкт-Петербурге: Сборник научно-методических материалов. – СПб.: Изд-во ЦПО «Информатизация образования», 2000.
5. Бахмутский, А.Е. Технологии социального мониторинга [Текст] : Учебно-методический комплекс / Бахмутский А.Е., Заир-Бек Е.С., Кашина О.Н., Тимченко В.В., Трапицын С.Ю. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2007.
6. Беркалиев, Т.И. Инновации и качество школьного образования [Текст] : Научно-методическое пособие для педагогов инновационных школ / Т.И. Беркалиев, Е.С. Заир-Бек, А.П. Тряпицына. – СПб.: КАРО, 2007.
7. Гаврилин, А.В. Рекомендации по разработке программы развития школ [Текст] / А.В. Гаврилин // Школьное планирование. – 2002. – №1. – С. 4 – 12.
8. Гришина, И. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательного учреждения [Текст] / И. Гришина. – М.: КАРО, 2006.
9. Громова, Л.А. Технологии управления в социальной сфере [Текст] : Учебно-методический комплекс / Л.А. Громова, А.П. Панилова, А.В. Кондрашин, Н.Л. Леонтьева, А.В. Рубашов, И.С. Петрова; Под ред. Л.А. Громовой. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2007.

10. Губанова, Е.В. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательного учреждения [Текст] / Е.В. Губанова. – Саратов: ГАОУ ДПО «СарИПКиПРО», 2011.
11. Иванов, С.А. Мониторинг образования [Текст] : учебно-методическое пособие для администраторов школ / С.А. Иванов, С.А. Писарева, Е.В. Пискунова. – М., 2007.
12. Иванов, С.А. Мониторинг, статистика, социология в деятельности образовательного учреждения [Текст] : Учебное пособие / С.А. Иванов, С.А. Писарева, Е.В. Пискунова. – М.: НФПК, 2005.
13. Ильенко, Л.П. Программа развития школы: структура, содержание, перспективное планирование работы [Текст] / Л.П. Ильенко. – М.: АРКТИ, 2001.
14. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения [Текст] : Учебник / Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2003.
15. Менеджмент, маркетинг и экономика образования [Текст] / Под ред. А.П. Егоршина. – Н.Новгород: НИМБ, 2004.
16. Михеев, В. Основы социального партнерства: теория и политика [Текст] : Учебник / В. Михеев. – М.: Изд-во «Экзамен», 2001.
17. Орлова, Т.В. Перспективное планирование развития школы [Текст] / Т.В. Орлова. – М., 2000.
18. Портер, М. Конкуренция [Текст] / М. Портер. – М.: Вильямс, 2006.
19. Светенко, Т.В. Стратегический план развития школы в условиях изменений», Т.В. Светенко, И.В. Галковская, Е.Н. Яковлева. – М.: ООО «Миралл», 2005.
20. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: ноу-хау в образовании / В.П. Симонов. – М.: Высшее образование, 2007.
21. Социальное партнерство [Текст]: НКО, бизнес, СМИ. – М.: АСИ, 2001.

22. Социальное партнерство [Текст]: Словарь-справочник. Рук. авт. кол. В.Н. Кисилев, В.Г. Смольков. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1999.
23. Стратегическое планирование [Текст] / Под ред. Э.Л. Уткина. – М., 1998.
24. Стратегическое планирование системных изменений в образовании [Текст] / Под ред. А.М. Моисеева. – М., 2003.
25. Томпсон-мл., А. Стратегический менеджмент [Текст] / А. Томпсон-мл., А. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2002.