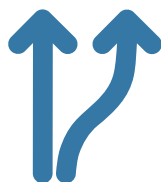




Серия «Библиотека школьного управляющего»



А. М. Моисеев

Управляющий совет и стратегия: сделаем школу лучше



Москва
2015

А.М.Моисеев. Управляющий совет и стратегия: сделаем школу лучше. – М.: 2015. – 103 с. (Серия «Библиотека школьного управляющего»)

Под общей редакцией С.Г. Косарецкого

Предлагаемое издание адресовано руководителям общеобразовательных организаций (школ). В нем показано значение участия Управляющего совета школы в стратегическом управлении школой, создании и выполнении главного стратегического документа – Программы развития школы – и раскрыты конкретные варианты такого участия.

Настоящее издание отражает опыт федерального эксперимента по апробации модели Управляющих советов образовательных организаций, комплексных проектов модернизации образования, региональных проектов развития государственно-общественного управления и подготовлено с учетом Федерального закона №273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации», нормативных правовых актов Департамента образования города Москвы.

О серии «Библиотека школьного управляющего»

Издание серии «Библиотека школьного управляющего» отражает новый этап становления управляющих советов столичных школ – переход от освоения базовых стандартов работы к реализации основных полномочий и решению актуальных задач, стоящих перед общеобразовательными организациями. Тематика серии охватывает наиболее значимые вопросы функционирования и развития современной школы: формирование ее бюджета и оплата труда педагогов, разработка образовательной программы и программы развития, сохранение и укрепление здоровья школьников, обеспечение информационной открытости и др. Из книг серии школьные управляющие узнают о том, как соответствующие сферы деятельности регулируются в законодательстве, что относится к компетенции и ответственности школы, каковы полномочия управляющего совета и оптимальные способы их практической реализации.

В содержание книг включены фрагменты нормативных правовых актов, школьной документации, практические примеры.

Авторами книг являются ведущие российские эксперты в рассматриваемых областях.

Серия издается по заказу Департамента образования города Москвы.

© А. М. Моисеев, 2015 г.

© Оформление и дизайн – ГБПОУ ММТ им. Л.Б Красина





Оглавление

§ 1. Что является главным в работе Управляющего совета?	2
§ 2. Что такое стратегическое управление школой и что такое стратегия?.....	4
§ 3. Как стратегическое управление видит и понимает школу?	7
§ 4. Что понимается под развитием школы?.....	14
§ 5. Что следует делать для развития школы?.....	19
§ 6. Как можно планировать будущее школы?.....	21
§ 7. Что такое Программа развития школы и с чем ее не надо путать?	23
На каких научных основах разрабатываются Программы развития?	
§ 8. Обязательно ли школе иметь Программу развития?	28
Кому, когда и зачем нужны Программы развития? Кто может делать Программу развития школы, участвовать в ее создании?	
§ 9. В связи с чем возникает тема участия Управляющего совета в Программе развития школы?.....	32
Каков возможный вклад Управляющего совета в создание и выполнение Программы развития школы? Что дает школе, Программе развития школы и самому Управляющему совету деятельное участие Управляющего совета в разработке Программы развития и что они теряют без такого участия?	
§ 10. Чем определяется порядок участия Управляющего совета в разработке Программы развития и каким он может быть?.....	34
Какие шаги обеспечивают достойное участие Управляющего совета в судьбе Программы развития школы?	
§ 11. Что называют «азбукой стратегического планирования» и каковы задачи разработки Программы развития школы?.....	37
§ 12. Какой должна быть Программа развития?.....	38
§ 13. Из каких частей должна состоять Программа развития?.....	41
§ 14. Каковы этапы и шаги разработки Программы развития?.....	46
Какова логика участия Управляющего совета школы в их выполнении?	
§ 15. Как построить разработку Программы развития с участием Управляющего совета?.....	54
§ 16. Какова роль Управляющего совета в выполнении утвержденной Программы развития школы, ее практической реализации?.....	78
Приложения	80



Что является главным в работе Управляющего совета?

Когда несколько лет тому назад в российских школах начали появляться первые Управляющие советы, было немало споров о том, чем они, собственно, должны заниматься и что в их работе является самым главным.

Одни участники этих дискуссий были уверены, что Управляющие советы должны решать оперативные задачи школы, помогать директору и учителям в мелком ремонте помещений, сборе средств, быть такой «пожарной командой» при директоре... Другие же считали, что Управляющий совет, наоборот, должен стать органом *стратегического управления школой* и вместе с учредителем школы и ее директором решать самые главные вопросы школьной жизни, вопросы выживания и развития школы, определять будущее школы и прокладывать курс школьного корабля на несколько лет вперед, а потом, конечно, и способствовать тому, чтобы он вовремя добрался до пункта назначения...

Надо сказать, что к первоначальному замыслу Управляющего совета как нового коллективного участника школьной жизни и управления школой ближе вторая точка зрения, понимание Управляющего совета именно как коллективного стратега, а не как «пожарного», ремонтной бригады или «коробки с ресурсами».

В этой книге нашей серии для школьных управляющих мы и расскажем о том, как Управляющие советы могут участвовать в стратегическом управлении школой, то есть наиболее важной и ответственной составляющей управления школой в целом, в создании таких новых школьных планов и программных документов, выполнение которых с гарантией сделает нашу завтрашнюю школу лучше сегодняшней, удобнее, комфортнее, безопаснее, приведет к улучшению ее важнейших показателей.

Прочитав книгу, общественные управляющие смогут стать ответственными и грамотными участниками разработки и практического выполнения главного школьного стратегического плана – Программы развития школы.

Для этого книга должна дать ответы **на следующие вопросы:**

- › Что такое стратегическое управление школой и что такое стратегия?
- › Как стратегическое управление видит и понимает школу?
- › Что понимается под развитием школы?
- › Что в школе можно и нужно улучшать и что следует делать для развития школы?
- › Как можно планировать будущее школы?
- › Что такое Программа развития школы и с чем ее не надо путать? На каких научных основах разрабатываются Программы развития?
- › Обязательно ли школе иметь Программу развития? Кому, когда и зачем нужны Программы развития? Кто может делать Программу развития школы, участвовать в ее создании?
- › В связи с чем возникает тема участия Управляющего совета в Программе развития? Каков возможный вклад Управляющего совета в создание и выполнение Программы развития школы? Что дает школе, Программе развития школы и самому Управляющему совету деятельное участие Управляющего совета в разработке Программы развития и что они теряют без такого участия?
- › Чем определяется порядок участия Управляющего совета в разработке Программы развития и каким он может быть? Какие шаги обеспечивают достойное участие Управляющего совета в судьбе Программы развития школы?
- › Что называют «азбукой стратегического планирования» и каковы задачи разработки Программы развития школы?
- › Какой должна быть Программа развития?
- › Из каких частей должна состоять Программа развития?
- › Каковы этапы и шаги разработки Программы развития?
- › Как построить разработку Программы развития с участием Управляющего совета (подготовительный, основной, завершающий этапы)?
- › Какова роль Управляющего совета в выполнении утвержденной Программы развития школы, ее практической реализации?

Начнем отвечать на эти вопросы.



Что такое стратегическое управление школой и что такое стратегия?

Современная школа живет в непростых условиях:

- › у нее много заказчиков, и все они хотят от школы разного, а договариваться между собой совершенно не обязаны, при этом требования к школам и результатам их выпускников в обществе все время повышаются;
- › общество уже не соглашается иметь среди множества школ слабые школы, которые не дают нужного качества образования;
- › школа сильнее зависит от окружающей ее социальной среды, чем может повлиять на нее;
- › школа переходит на новые образовательные стандарты, при этом свою образовательную программу формирует вполне самостоятельно;
- › школа существует в условиях небывалой информационной открытости;
- › у школы есть не только союзники и доброжелатели, но и критики, и конкуренты;
- › школе никто не гарантирует, что завтра она сможет иметь все необходимые для ее работы ресурсы – их надо добывать...

Другими словами, школа сегодня живет в условиях большой неопределенности, непредсказуемости, быстрых и не всегда понятных изменений.

Можно ли в этих условиях управлять школой так, как когда-то, когда ситуация была устойчивее и предсказуемее, заказчики были не столь многочисленны и требовательны, а сама школа была совсем не так, как сегодня, открыта для общества? Ответ ясен: нет, конечно же, нельзя!

А как управлять можно и нужно? Ответом на этот вопрос и стало **стратегическое управление**. Оно родилось в середине прошлого века как ответ на изменения окружающей среды, похожие на те, с которыми сегодня стол-

кнулась школа (а раньше – рыночная экономика): потребители становятся активнее и избирательнее, хотят, чтобы производитель лучше учитывал их потребности и вкусы; вчерашняя стабильность сменяется быстрыми изменениями, быстро усиливается конкуренция...



Что, какие черты отличают стратегическое управление от прежних управленческих подходов?

- *это управление, нацеленное на победу, на достижение и поддержание школой долгосрочного успеха в изменчивой, все более непредсказуемой и конкурентной среде;*
- *это управление, особо чувствительное к постоянно меняющейся внешней среде школы, к запросам общества, потребителей, других так называемых заинтересованных групп школы;*
- *это управление с гибкими и меняющимися в ответ на изменения в самой школе и ее окружении планами;*
- *это управление, не только вырабатывающее решения по самым главным и принципиальным вопросам работы школы, но и сознательно подчиняющее все частные и неглавные вопросы и решения в школьной жизни главным – стратегическим решениям (казалось бы, отдельно взятый урок очень мал и очень далек от стратегии, но в хорошей школе каждый урок «работает» именно на главные стратегические цели, принятые коллективом);*
- *это управление, которое ставит стратегические цели, но перед выбором конкретных действий для их решения определяет более крупные и принципиальные решения, подходы к делу, которые называются стратегиями;*
- *это управление, меняющее традиционные подходы к анализу, прогнозированию, разработке планов и программ, создающее новые функции и органы управления, создающее новые школьные документы, главным из которых является Программа развития.*

Школа, которой управляют стратегически, четко выделяет в каждый конкретный момент времени самые главные направления – приоритеты в своей деятельности; по каждому из них вырабатывает ясную стратегию действий, доводит ее до всех участников общей работы и затем четко следует этой принятой стратегии. О стратегии школы можно говорить и в един-

ственном числе (если имеется в виду обобщенное целостное решение о судьбе школы), и во множественном числе, когда выделяются отдельные виды стратегий: образовательные, касающиеся школьных ресурсов и другие.

Стратегия – это особое управленческое решение, которое содержит в себе план, ключевые принципиальные подходы и главные способы, применяемые для достижения важнейших целей школы.



Школа без стратегического управления и стратегий подобна кораблю без руля и парусов, она обречена на такие неприятности, как бесцельная работа, перегрузка, спешка, суета и беготня, работа в режиме «тушения пожаров», плохое использование ресурсов, упущенные выгоды, потеря ориентации и смысла жизни, недоверие к себе и разрывы коммуникаций со средой.

Овладение стратегическим подходом в управлении сегодня стало общим и неперенным требованием к руководителям школ; об этом прямо и четко сказано и в Квалификационных характеристиках руководящих должностей, и в проекте Профессионального стандарта руководителя.

Но только ли для директора полезно владеть стратегическим управлением? Нет, наверно; если такое управление становится сегодня главным в школе, то его подходами и методами надо овладеть и школьным управляющим, членам Управляющих советов.

Заметим при этом, что в российской школе в последние десятилетия сложилась устойчивая традиция: важнейшие свои стратегические решения, стратегии своей работы школы описывают в особом формате – формате Программы развития школы.



Как стратегическое управление видит и понимает школу?

Что такое школа, знают, наверно, все. Но при широком и обстоятельном взгляде оказывается, что школа – это целая Вселенная, на которую можно взглянуть с самых разных сторон.

бюджетополучатель, налогоплательщик здание, территория
базовый элемент системы общего транслятор и создатель философия, система
социальный партнер образования значимых ценностей ценностей
культурная форма образовательного института ценностей
организм, существо, организация форма общежития, порядок, уклад жизни
механизм сообщество людей, осуществляющих источник
социальный мир совместную деятельность, коллектив смысла жизни
система мест, пространств, зон ШКОЛА среда, пространство
место обитания организационная культура
объект управления, развития, участник жизни местного сообщества
проектирования система связей и коммуникаций совокупность отношений
структура, коллективный гражданин совокупность рабочих мест и
упорядоченность субъект правоотношений работодатель
объект государственного и общественного коллективный субъект культуры и
контроля объект обслуживания и служения образования
участник (компонент) образовательной системы арена самореализации
хозяйство, хозяйствующий субъект

И все эти грани, «измерения», проявления имеют значение для стратегического управления школой; какие-то из них могут выходить в определённые моменты на первый план, давая пищу для стратегических замыслов по улучшению школы.



Стратегическое управление предлагает особым взглядом посмотреть и на саму школу

Этот взгляд отличается тем, что он:

- › видит школу как целое, как сложную развивающуюся, открытую, связанную с внешней средой систему;
- › пытается максимально полно, ярко и богато увидеть, раскрыть и общую природу школы, и ее индивидуальное проявление в каждой конкретной школе: ведь каждая школа уникальна;
- › ориентирован на клиентов школы, поэтому так важно изучать и учитывать «социальный заказ» – требования общества - и добиваться, чтобы программы и результаты школы соответствовали этому заказу;
- › стремится найти наилучшее соответствие между внутренними возможностями школы, ее потенциалом и вызовами, возможностями и угрозами внешней среды;
- › делает акцент на тех главных качествах школы, которые при традиционном взгляде на школу терялись за более частными и привычными характеристиками; ведь без высокого качества школы нельзя получить высокое качество образования школьников;
- › носит укрупненный характер; это не значит, что стратегическое управление не интересуется деталями и мелочами – речь о том, что на первом плане – достижение главных стратегических ориентиров и целей, то есть сначала – общая стратегия, потом – конкретизация и детали.
- › далек от представления школы как «одиокой звезды»; стратегическое управление всегда мыслит категориями конкуренции и кооперации между множеством организаций и исключает рассмотрение школы вне сопоставления с другими школами, вне связи с более крупными, чем школа, образовательными системами.

Стратегическое управление имеет дело с особенными – стратегическими управленческими решениями.

В чем же состоят их особенности?

Во-первых, эти решения отличаются особой важностью, масштабностью, принципиальной значимостью, судьбоносностью; они касаются всей школы как единого целого, они рассчитаны на более длительный срок

существования, чем другие управленческие решения, и ориентированы на серьезные перемены в качестве последствий, изменения в школе и результатах ее работы; носят обобщенный рамочный характер, порождают к жизни множество других, более частных и конкретных решений; они принимаются в ситуации неопределенности и имеют особенно высокую цену ошибки; для их выполнения нужны усилия и внутри школы, и во внешней среде.

Во-вторых, стратегические решения отвечают на определенный круг важнейших вопросов, например: какими видами деятельности занимается организация (школа)? как она ведет свои дела? какова ситуация в ее внешней и внутренней среде? в чем состоит уникальность, неповторимая индивидуальность школы? какова ее желаемая стратегическая позиция? каковы стратегические рамки и основания жизнедеятельности школы (система ценностей, этический кодекс поведения, видение, миссия, социальные обязательства? каковы стратегические цели, приоритеты, планы? каковы стратегии жизнедеятельности школы? каковы пути и способы их реализации? насколько успешно реализуются стратегии, не требуют ли они пересмотра?

И, наконец, **в-третьих,** особенности стратегических решений касаются требований, к ним предъявляемых. В их числе: амбициозность, конкурентность, ориентация на результат, успех, победу; ориентация на увязывание и синхронизацию действий организации на внешней и внутренней стратегических аренах; прогностичность, ориентация на будущее; учет состояния и изменений внешней среды и соотнесенность с ее вызовами и возможностями; ориентация на ожидания и потребности заинтересованных сторон, стейкхолдеров, клиентов; ориентация на решение актуальных проблем школы, опора на организационный потенциал, ресурсы и компетентности; отражение уникальности, организационной индивидуальности школы; инновационная ориентация, согласованность решений в коллективе и с важнейшими заинтересованными сторонами школы; привлекательность, вдохновляющий, мотивирующий, консолидирующий характер; системность, непротиворечивость, преемственность, а также своевременность принятия, согласованность в масштабах школы, гласность и открытость процедур принятия и обсуждения.

Школа как объект управляемого развития

Школа – живой организм, который сопротивляется излишней схематизации. Но все же представим на рисунке ее важные черты как открытой,

связанной с внешней средой системы. На этой важной картинке не изображены ни школьные классы в разгаре урока, ни пахнущий свежей выпечкой буфет или спортивный зал во время жаркой схватки двух команд, но зато показаны другие, не менее значимые вещи.

В нижней части картинки обозначено то главное, для чего создаются и существуют все школы – **результаты жизнедеятельности**, главным из которых является качество образования школьников.

В верхней части показаны так называемые «входы» школы как открытой системы, все то, что должно быть у школьной системы для того, чтобы она могла работать на достижение результатов. Справа вверху перечислены главные источники и носители социального заказа на образование, адресуемого школе. Их потребности, запросы, ожидания, требования задают основные ограничения деятельности школы, предлагают школе варианты постановки целей. Если вспомнить школьные задачи по математике или физике, в этой части мы можем узнать, **что школе требуется доказать** обществу, семье, государству; какие результаты образования общество хотело бы видеть «на выходе» из каждой школы и какие условия образования необходимо для этого создать в каждой школе.

Слева вверху перечисляется все то, **что должно быть дано** школе, или получено школой, или сделано ею самостоятельно, чтобы она была в состоянии отвечать на указанные выше требования социального заказа. Речь идет о необходимых для работы школы ресурсах.

В центральной части схемы обозначена собственно школа, ее внутренняя среда, происходящие в ней процессы.

Здесь, среди составляющих управляющей системы как силы, объединяющей все части школьного сообщества и ведущей их к достижению необходимых результатов через правильный выбор стратегических оснований работы школы, – ценности, миссия, видение...) наряду с директором школы и ее администрацией показан и Управляющий совет.

В средней части схемы показан **уклад жизни школы – важная обобщенная характеристика жизнедеятельности образовательной организации**, отражающая устойчивые и постоянно поддерживаемые особенности и частные характеристики, наиболее значимые для содержания и качества жизни детей и взрослых в школе.

Уклад жизни рассматривается прежде всего через призму условий бытия членов сообщества, видов их деятельности, действующих норм и правил поведения, реальных возможностей, создаваемых для школьников

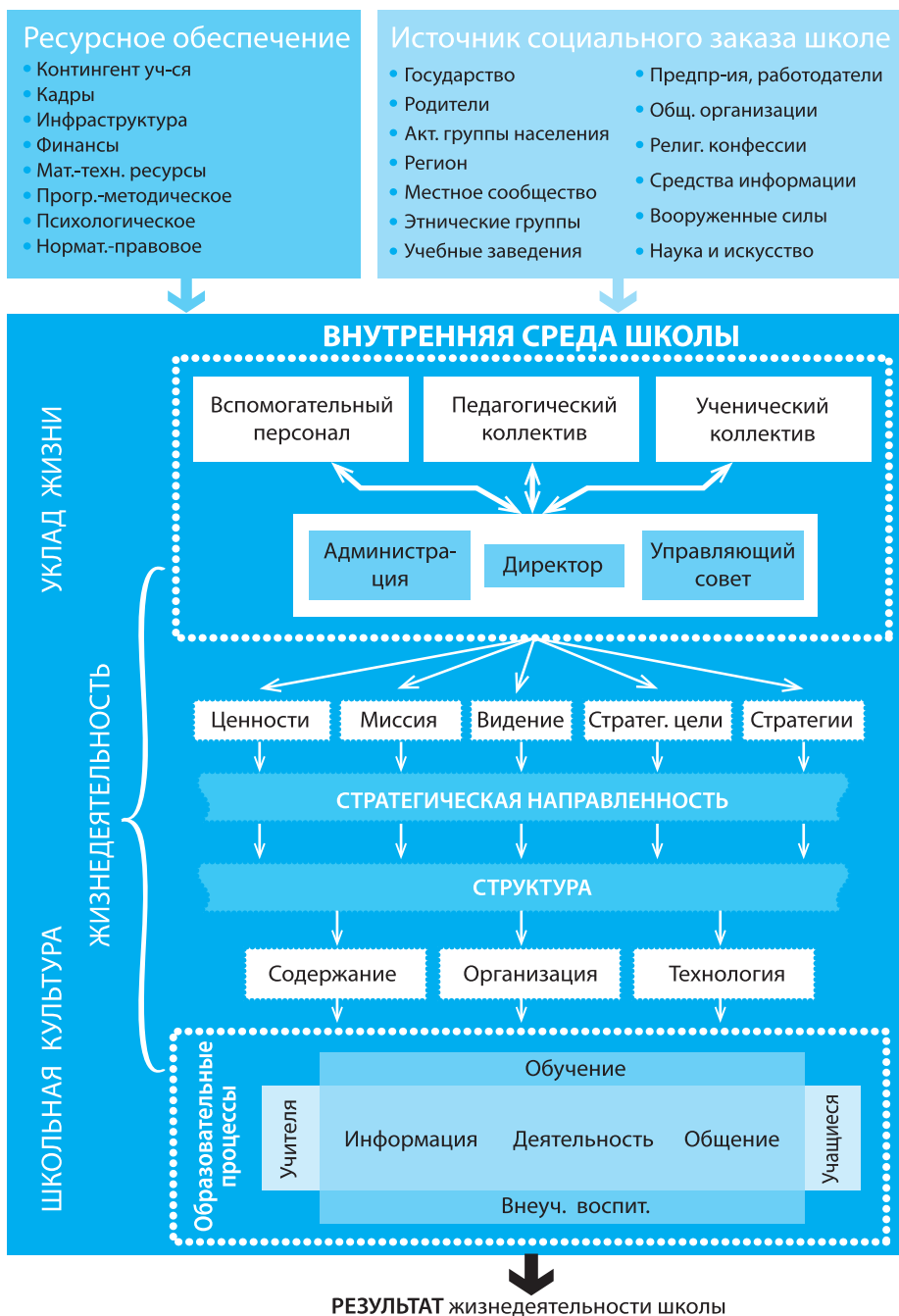


Рис. 1. Школа как открытая система и объект управления.

(включая возможности свободы выбора поведения и учебных предметов) и учителей, характера взаимоотношений и т.д. Наряду с социально-психологическими условиями для школьного уклада значимы материальные, социально-бытовые, организационно-педагогические условия жизнедеятельности, режимные моменты.

Особенный уклад жизни школы является не менее важным (а порой – и более важным) показателем оценки ее уровня развития и качества, чем такие традиционно учитываемые показатели, как номенклатура образовательных услуг, учебный план, качество учебных программ и образовательных технологий. Сила влияния уклада на развитие сообщества и его образовательного влияния на учащихся связана с тем, что это влияние осуществляется постоянно, непрерывно, незаметно, без «указующего дидактического перста» и потому наиболее естественно.



Школьная культура, или организационная культура школы, – это совокупность реально действующих,

бытующих в школе ценностей, традиций, обычаев, ритуалов, поведенческих привычек, правил общения и взаимодействия. К организационной культуре относится также особый язык, на котором изъясняются члены организации (включая профессиональный жаргон), организационный фольклор, легенды и мифы, которые передаются в организации «из поколения в поколение». Организационная культура всегда индивидуальна, и, когда говорят: «В чужой монастырь со своим уставом не ходят!» – имеют в виду именно организационную культуру.

Если организационную структуру, прежде всего формальную, в современном менеджменте часто называют «жестким» компонентом организации, подчеркивая при этом, что при всей ее важности использование и совершенствование ее возможностей недостаточно для высокой эффективности современной социальной организации, то культура школы скорее является компонентом «мягким», слабо поддающимся формализации, не таким явным и наглядным. Однако именно работа с такими «мягкими» компонентами рассматривается как особенно важная для эффективного управления.

Значение школьной культуры состоит в том, что она регулирует неформальные отношения между членами школьной организации, способствует или препятствует ее эффективной деятельности.

Сила школьной культуры в том, что она воспринимается членами организации как естественный порядок вещей, как нечто само собой разумею-

щееся, это – сила привычки, традиции. Постоянно находясь в рамках своей организации и ее культуры, человек, как правило, не может ее осознать.

Только выйдя за ее рамки и почувствовав разницу, он начинает понимать собственную культуру более осмысленно (так бывает с людьми, впервые выехавшими за границу и наглядно почувствовавшими разницу национальных культур и обычаев; так бывает с педагогами, попавшими в школу, сильно отличающуюся от их собственной).

К картинке, показывающей школу как объект управления, мы еще вернемся, когда будем говорить о том, что же в школе может нами развиваться и улучшаться, да и потом эта картинка сможет помочь читателям при разработке Программ развития.



Что понимается под развитием школы?

Вопрос из заголовка этого параграфа, если присмотреться к нему внимательно, состоит из двух вопросов: «Что понимается под **развитием** школы?» и «Что понимается под развитием **школы**?».

«Что понимается под **развитием** школы?»

Начнем с того, что словосочетание «развитие школы» может означать и некий процесс, и результат этого процесса.

Как **процесс** развитие есть не что иное, как особый вид процесса **изменений в школе**. Эту, казалось бы, вполне очевидную истину стоит напомнить, так как, к сожалению, иногда в школьных программных документах очень сложно увидеть, какие же конкретно и в чем именно изменения планируются в школе за ближайшие три-пять лет (таково обычно время реализации Программ развития школ).

А порой мы, к сожалению, имеем дело с имитацией изменений прямо, как в ироничном рефрене из старого фильма:

Но с порога молвил строго я,
Все менять, основ не трогая.
В остальном война отсталому,
Древнему и бестолковому,
Чтобы с этих пор по-новому
Оставалось все по-старому.

В отличие от таких «изменений понарошку» особенность развивающих изменений в том, что они не только осуществляются на самом деле, но при этом происходят не спонтанно, а вполне целенаправленно.

Итак, развитие – это особый процесс и тип изменений:

- продуманных-осмысленных;
- целеустремленных-управляемых;
- существенных-качественных (не только количественных);
- прогрессивных-улучшающих положение дел (в отличие от природы, где гибель целых видов (например динозавров) – часть развития).

А как **результат** развитие предполагает прежде всего прогресс в школе, то есть изменения школы в лучшую сторону; причем улучшения эти должны носить существенный и качественный характер, не сводиться к тому, чего школа добилась бы и без всяких специальных усилий.

*Поэтому можно сказать, что **развитие** – это процесс и результат целенаправленного и управляемого перехода (перевода) школы из нынешнего состояния в новое, лучшее, качественно более высокое состояние. И в итоге мы должны почувствовать разницу: в чем именно школа стала лучше. Лучше для учащихся, для родителей, для учителей, для общества и государства.*



Варианты развития

История биологической эволюции и социального развития знает разные варианты развития. Разными они бывают по последствиям, по темпам осуществления, по степени осмысленности.

Так, есть, например, **революционно-катастрофический вариант развития** с присущей ему коренной ломкой сложившихся порядков в относительно короткие сроки, далеко не всегда сохраняющий целеустремленность и управляемость. Но этот не раз проходившийся российской системой образования вариант с его настроенностью на слом существующего «до основания» вряд ли подходит для нашей школы сегодня.

Другой вариант – **медленные, как бы естественные природные улучшения** (медленная малоуправляемая эволюция). Здесь нет коренной революционной ломки, но нет и гарантии быстрых и значительных улучшений ситуации. Этот вариант также не обеспечивает желаемых результатов развития школы, хотя учитывать текущие (даже вялотекущие) процессы улучшений необходимо.

И, наконец, есть третий вариант: **управляемая эволюция** путем планомерного, управляемого и осмысленного создания, распространения, внедрения,

освоения, использования, институционализации различных новшеств. Иными словами – **инновационное развитие**, т.е. эволюция через нововведения и инновационные процессы. Именно этот вариант и эта модель развития сегодня признаны во всем мире главными и стали своеобразным главным течением, или, как сейчас говорят, – мейнстримом в развитии образования и школы.

Поэтому **культурное, управляемое, разумное развитие школы сегодня – это инновационный процесс, осуществление продуманных нововведений!**

Функционирование и развитие

Суть развития легче понять, сопоставив его со стабильным функционированием школы.

Стабильное функционирование есть тогда, когда все процессы и подсистемы в школе работают стабильно, по заданному варианту, без существенных изменений; в итоге происходит использование накопленного потенциала, возможностей школы.

Инновационное развитие есть тогда, когда все процессы и подсистемы в школе сознательно и существенно изменяются через введение новшеств; в итоге происходит наращивание и обновление потенциала плюс улучшение его использования.

Развитие как решение проблем

В науке управления развитием школы проблема понимается особым образом – как рассогласование, разрыв между желаемыми завтрашними результатами школы и реальными нынешними результатами, иначе говоря: проблема есть желаемый результат, например, в 2018 г. минус реальный результат в 2014 г.

Решив так понимаемую проблему, мы приводим школу к результатам, желаемым «завтра» (в обозримом будущем), то есть переводим школу в желаемое будущее состояние.

Поэтому, забегаая немного вперед, подчеркнем, что главное в Программе развития – это именно выявление проблем с их причинами и поиск новшеств, помогающих их решить.

«Что понимается под развитием *школы*?»

Обычно говоря о развитии школы, имеют в виду улучшение главного процесса, который происходит в школе, – образовательного процесса. Ведь именно он порождает главные результаты всей школы, обеспечивая вместе с образовательной средой школы определенное качество образования выпускников.

Но тогда возникает закономерный вопрос: почему же мы называем свою стратегическую программу Программой развития *школы*, а не Программой развития *образовательной (педагогической) системы в школе*?

Ответим: действительно, Программы развития не всегда точно соответствуют своему названию, а для того, чтобы такое соответствие было, а главное – для достижения успеха и высоких результатов необходимо развивать не только образовательный и другие процессы, происходящие в каждой школе, но и саму школу как уникальную организацию с неповторимым школьным сообществом, внутренней средой, образовательным пространством, укладом жизни, организационной культурой, традициями, легендами, мифами, привычками и неписаными правилами поведения, как арену для разворачивания всех процессов жизнедеятельности сообщества детей и взрослых.

И если главным результатом развития школы является **новое качество образования школьников**, то вслед за ним по важности идет такой результат развития, как **новое качество самой школы**, новый уровень ее собственного развития. И чем выше будет второй результат, тем больше вероятность гарантированного обеспечения первого: ведь ясно, что в сильной и хорошей школе легче добиться качественного образования.

Если в Программе сказано о развитии возможностей школы, но не показано, на какие завтрашние результаты в образовании детей она рассчитана, или если в ней раскрыты эти результаты, но не показано ведущее к таким результатам состояние школы, то, увы, оба эти варианта никак нельзя признать полноценными и правильными для Программы развития!

Если вернуться к картинке из параграфа 3, изображающей схематично школу как объект управляемого развития, то можно заметить, что улучшать в школе можно и нужно:

- 1) результаты жизнедеятельности школы;
- 2) образовательную систему, порождающую эти результаты;
- 3) обеспечивающую систему, работающую с необходимыми для школы ресурсами;

- 4) управляющую систему, приводящую в движение всю работу школьного коллектива;
- 5) инновационную систему, «отвечающую» за своевременные изменения, развивающие и улучшающие школу и повышающие ее способности к самосовершенствованию;
- 6) школьное сообщество, коллектив;
- 7) внутренний контекст школы, уклад жизни, традиции, организационную культуру.

Внести через участие в развитии школы свой вклад и в качество школы, и в качество образования учащихся – достойная задача Управляющего совета.



Что следует делать для развития школы?

В параграфе 4 мы показали, что самым лучшим вариантом развития сегодня признано инновационное развитие – развитие через планомерное осуществление различных продуманных новшеств. Поэтому ответ на вопрос, вынесенный в заголовок параграфа, кратко звучит так: надо осваивать в школе различные новшества, прежде всего – стратегически важные; грамотно строить инновационные процессы.

Чтобы члены школьного Управляющего совета с пользой для себя и дела влились в ряды инноваторов, грамотно улучшающих школу, необходима ориентация в ряде ключевых вопросов:

- 1) **где в школе необходимо обновление** (вопрос о зоне или участке обновления школы);
- 2) **что, какие новые средства, разработки, подходы, программы, технологии, методы, приемы, нормы, обладающие потенциальной возможностью при определённых условиях привести к развитию школы, необходимо ввести в школу** (вопрос о новшествах, вводимых в школу);
- 3) **что надо сделать всем участникам развития для введения новшеств в школу** (вопрос о нововведениях, инновациях в школе);
- 4) **какова цель развития, что новое мы хотим получить в итоге** (вопрос о новообразованиях как результатах введения инноваций).

Для того чтобы школа преуспела в своем развитии, ей следует наращивать свои способности к саморазвитию. Слагаемыми общей компетентности школы в области саморазвития, по мнению ученых, являются:

1. **Инновационный порыв, драйв** (мы реально и сильно хотим улучшений!).
2. **Чувствительность к потребностям, проблемам** (мы раньше и острее других чувствуем возникающие проблемы!).

3. **Восприимчивость к возможностям – новшествам, решающим проблемы** (мы умеем находить хорошие решения проблем потому, что мы знаем, где их искать!).
4. **Внедренческий потенциал** (мы не можем все изобрести сами, а внедряя предлагаемые учеными разработки, внедряем их точно, без искажений!).
5. **Креативный потенциал** (то, что мы творчески создаем внутри школы, мы умеем довести и до результата в своей школе, и до более широкой практики!).
6. **Управленческая воля** (начав преобразования в школе, мы доводим их до результата, невзирая на трудности!).

Каковы возможные цели (желаемые результаты) развития школы?

В качестве целей развития школы могут выступать, например:

- новое качество образования (в чем отличия, с чем новым уходят в жизнь выпускники);
- новое состояние (качество) самой школы – рост конкурентоспособности, большая безопасность, иной воспитательный потенциал, больше возможностей выбора, здоровая среда, открытость, социальная активность, более высокое место в рейтинге школ района, города;
- новое качество школьной жизни школьников и учителей;
- другое образование (другие, более современные и подходящие программы и технологии, другая среда, другой образовательный процесс);
- новые взаимоотношения педагогов и учащихся;
- иная, более современная и разнообразная ресурсная база школы;
- богатые новые партнерские связи;
- более разумное управление.



Как можно планировать будущее школы?

Школы в принципе могут пытаться развиваться (и планировать свое развитие) по-разному.

Хаотично – и тогда попытки изменений идут спонтанно, без особого планирования, что чревато риском для целостности школы и развития детей. Видимо, это далеко не самый удачный вариант.

Локально – когда отдельными учителями ставятся отдельные, точечные эксперименты, которые могут вести к развитию, но не охватывают всей школы. Этот вариант лучше, но где гарантия, что точечные улучшения в отдельных частях школы окажутся достаточными для качественного улучшения школы в целом?

Модульно – когда изменения планируются уже для довольно крупных участков школы, например – всей начальной школы, переходящей на новый стандарт образования. Здесь охват развитием шире, но от общешкольного масштаба он все равно далек, а при большом количестве не связанных воедино модульных изменений есть риск перегрузки и невыполнения задуманного.

Системно – когда по единому плану ради определенного ясного результата согласованно изменяется школа как целое, ее главные свойства и качества, ее общий потенциал.

Именно этот вариант мы считаем самым разумным и современным, и поэтому мы в этой книжке делаем ставку именно на него.

Разными могут оказаться и по-разному выдвигаться и идеи развития школы. Например, они могут быть:

- узкими или широкими, охватывающими всю школу или ее большие участки;
- настроенными на мелкие, незначительные улучшения или существенный качественный прогресс в школе;
- разрозненными или взаимосвязанными;
- не имеющими ясной цели (нецелевыми) или четко ориентированными на цели (целевыми);

- не имеющими обоснования и проработки или проработанными и обоснованными.

Согласимся, что для реального улучшения школы нам скорее подходят идеи и варианты развития:

- › с широким охватом школы как целого;
- › ориентированные на существенные и заметные шаги вперед;
- › связанные между собой, стремящиеся к целостности;
- › целевые, ориентированные на ясные и четкие результаты развития, улучшения школы;
- › проработанные и обоснованные.

Именно по этой причине школам предлагается осуществить не любой, а наиболее разумный и продуманный, опирающийся на научную методологию и имеющий ясные технологии своего осуществления вариант планирования своего развития – вариант, связанный с разработкой и выполнением Программы развития школы.

Попытаемся разобраться, что же представляет собой целевая комплексная программа развития современной общеобразовательной организации, или Программа развития школы.



Что такое Программа развития школы и с чем ее не надо путать?

На каких научных основах разрабатываются Программы развития?

Увидев этот заголовок, нетерпеливые читатели, возможно, будут сразу ждать рассказа о том, **какой документ называют Программой развития** школы и о чем там надо писать. И ошибутся...

Нет, в конечном счете, мы в этой книге действительно и довольно много будем говорить именно о документе, по имени Программа развития. Но это будет потом, чуть позже.

А сейчас мы смело и уверенно утверждаем: Программа развития – это, в первую очередь, не Слово (текст, документ), а Дело!

Программа развития – это все те действия, акции, мероприятия, которые члены школьного сообщества и партнеры школы совместно и специально делают для того, чтобы школа сделала новый шаг в своем развитии, стала лучше для всех тех, кто с ней связан. Программу развития в этом понимании не пишут и не разрабатывают, а именно выполняют, воплощают в жизнь.

Ведь если кто-то успешно прошел программу похудения, это не значит, что он или она разрабатывали какие-то документы – это значит, что они выполняли какие-то действия, предписания, диеты и т.п.

Итак, Программа развития – это реальные действия, которые реально ведут к развитию школы, ее улучшениям, ее стратегическому успеху; Программа – это, прежде всего, Дело.

Но в современной школе к этому делу для обеспечения его успеха должны быть причастны очень многие люди: и взрослые, и дети, и члены школьного коллектива, и внешние партнеры и союзники школы.

Как сделать их участие в этом Деле эффективным, как соединить и скоординировать их усилия, с чем соотносить полученные результаты?

Выясняется, что для этого никак не обойтись без Программы развития как Слова, как документа.

Почему без этого документа не обойтись и зачем он нужен? Он нужен для того, чтобы:

- › все наши исполнители знали, что, когда и с кем вместе они должны будут сделать;
- › все наши потребители знали, каковы наши планы и чего от нас можно ожидать;
- › все наши партнеры знали, чем мы будем полезны им и чем они могут быть полезны нам...
- › ... ну, и кроме того, когда пишутся тексты, их сначала приходится обдумывать, а это впоследствии помогает избежать непродуманных практических действий.

Итак, Программа развития школы – это Дело и Слово. Но Слово никогда не превратится в успешное дело, если это дело не возьмут на себя Люди – разработчики и исполнители Программы. Если этих людей мало и их круг не расширяется с каждым днём, если они действуют разобщённо или надеются только друга на друга, не участвуя в работе сами, дела точно не сделать.

ТРИЕДИНАЯ ФОРМУЛА УСПЕХА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ:



Теперь попробуем разобраться, что же Программа развития школы представляет собой как особый стратегический документ. Для этого надо выяснить:

- а) что **общего** у Программы с более привычным планом работы школы;
- б) **каковы ее существенные отличия** от таких планов.

Итак, мы утверждаем, что **Программа развития – это особая разновидность плана работы школы.**

Это значит, что у Программы много **общего и сходного** с планом, и ей присущи **важные черты, которые есть у любого нормального плана**, а именно: опора на **анализ, постановка целей**, задач, формулирование ожидаемых результатов, **наличие плана действий** – описания действий и мероприятий с ответами на вопросы: что именно, с какими целями, кем (какими силами), с какими затратами ресурсов, в какие сроки предполагается сделать.



Важнейшие отличия Программы развития школы от традиционных планов таковы:

Программа развития – это:



инновационный документ, посвященный не текущей и постоянно выполняемой работе, а развитию, то есть качественным изменениям в школе; представляющий собой план осуществления важнейших нововведений (инноваций), нацеленных на улучшение и развитие школы;



стратегический документ, основанный на анализе требований к школе, состояния внешней среды и на прогнозе их вероятных изменений; строящийся не на основе достигнутого состояния, а с учетом будущего нужного результата; идущий от приоритетов и стратегий – к конкретным деталям, нацеленный на достижение школой стратегического успеха;



документ, основанный на программно-целевом подходе к управлению; логика его построения соответствует так называемой «азбуке стратегического планирования» (об этой «азбуке» мы расскажем немного позднее).

При этом Программу развития не следует путать с другими важными школьными документами, например:

- › с образовательной программой школы,
- › с программами и проектами улучшений по отдельным участкам школьной жизни («Кадры», «Питание», «Туризм»),
- › с долгосрочными перспективными планами.

Дадим пояснения.

В образовательной программе школа описывает свою сегодняшнюю образовательную деятельность, конкретное содержание образования (чему мы учим школьников?), оказываемые услуги, условия образовательного процесса. В ней, несомненно, есть и стратегические вопросы, но это – текущая стратегия, подход к образованию школьников, который уже есть и выполняется.

Программа развития рассказывает о том, какой ее создатели и исполнители видят школу через 5 лет и как, с помощью какой работы, каких ресурсов и какого мудрого управления они собираются прийти к этому светлому образу.

Образовательная программа может быть инновационной, содержать описание тех новшеств, которые школа уже сегодня вводит в образовательный процесс, а **Программа развития не может не быть инновационной**, она, собственно говоря, вся должна состоять из описания этих самых новшеств, но только не сегодняшних, а завтрашних, таких, которые будут осуществлены в ближайшие годы и выведут школу на новый качественный уровень. И при этом она описывает изменения не только в образовании, но и во всех других процессах школы и ее внутренней среде.

Так вот, Программа развития делается как раз исключительно для **системного** развития школы, поэтому такая Программа у школы для каждого периода времени всегда только одна, и она охватывает все вопросы развития школы, уходя от хаоса и подчиняя себе отдельные, частные инновации. И этим она отличается от **программ модульного типа**, которых может быть множество; только без единой стратегической рамки они вместо концентрации сил на главном зачастую ведут к их распылению и перегрузке.

Значит ли это, что внутри Программы развития, когда ее общие приоритеты уже раскрыты, нет места для проработки отдельных модулей или целевых проектов? Нет, не значит. Это вопрос удобства «упаковки» наших практических действий. Но главное, что мы сначала строим **образ новой школы в целом**, убеждаемся, что он именно таков, как нам нужно, показывает сильные и ясные улучшения школы, и только потом переходим к его конкретизации по блокам и мероприятиям.

Перспективные долгосрочные планы. В прежние годы они строились исходя из посылки, что завтра мы будем делать все то же самое, что и всегда, но только больше, лучше и в лучших условиях. Но жизнь и извлекающее из нее уроки стратегическое управление убеждают нас: нет, не факт, что все будет обязательно лучше и легче, и точно уж не факт, что мы будем делать то же самое. Время стабильных и повторяющихся из года в год пунктов планов ушло в прошлое. В отличие от старых перспек-

тивных планов Программа развития принимает во внимание изменчивость внешней и внутренней среды и по обстановке гибко выбирает приоритеты и конкретные стратегии решения задач.



Создание хорошей Программы развития опирается на некоторые условия успеха, среди которых:

- › *серьезность намерений разработчиков;*
- › *рефлексивное отношение к своей работе, ее критическое осмысление;*
- › *готовность лидеров школы к реальным изменениям (начиная с себя);*
- › *наличие команды развития;*
- › *включенность коллектива;*
- › *развитая инновационная способность, компетентность в области саморазвития;*
- › *освоение стратегического, программно-целевого подхода к управлению;*
- › *общественная поддержка;*
- › *административная поддержка.*



Обязательно ли школе иметь Программу развития?

Когда, кому и зачем нужны Программы развития?
Кто может делать Программу развития школы,
участвовать в ее создании?

Когда школам особенно нужны Программы развития?

При принятии решения о начале разработки Программы развития в конкретном школьном сообществе важно учитывать, что программы этого типа нужны, прежде всего, в ситуациях, когда налицо:

- высокая степень неопределенности и непредсказуемости внешней среды и ее требований к образовательному учреждению (в стабильных ситуациях потребность в развитии и его проектировании существенно ниже);
- недостаточность и высокая степень нестабильности ресурсного обеспечения;
- стремление к достижению высоких, максимально возможных для школы в данных конкретных обстоятельствах результатов жизнедеятельности (для получения меньшего эффекта можно обойтись и обычным, традиционным планированием работы);
- необходимость вовлечения в работу всего школьного коллектива и партнеров школы и невозможность обойтись только усилиями самого руководителя (при отсутствии такой необходимости отдельные изменения могут быть проведены директором школы и не требуют создания общешкольной программы развития);
- осознание необходимости именно системных преобразований в школе (для осуществления стратегий локальных и модульных изменений в школе разрабатываются другие документы, существенно отличные от программы развития школы).

Широко распространенная в прошлом среди управленцев точка зрения о том, что программы развития необходимы только тем учреждениям, которые планируют перейти в новый статус, ошибочна: программа

развития показана любым коллективам, желающим **качественно изменить в лучшую сторону** свою деятельность и ее результаты, а это можно сделать и оставаясь в прежнем статусе.

Обязательно ли школе иметь Программу развития?

Надо признать, что ситуации, объективно стимулирующие школы к разработке стратегических проектов своего развития, в наше время касаются практически всех общеобразовательных учреждений, а в предшествующий период были созданы необходимые научно-методические предпосылки и опыт, позволяющие переходить к массовой, повсеместной практике такой разработки.

В рамках национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», когда государство и общество предъявляют требования серьезного качественного улучшения положения дел **каждому общеобразовательному учреждению, соответственно, школа не может уклоняться от решения этой задачи, перенося разработку проектов своего развития «на потом».**

Отметим, кстати, что в Квалификационных характеристиках директора школы (2010) можно прочесть, в частности, что директор школы «...определяет стратегию, **цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании** его работы, участия образовательного учреждения **в различных программах и проектах**, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении.

...Совместно с советом образовательного учреждения и общественными организациями осуществляет разработку, **утверждение и реализацию программ развития образовательного учреждения».**

Среди составляющих **компетенции образовательной организации** ст. 28 Федерального Закона № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» называет, в частности, такой пункт: «...7. разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации, если иное не установлено настоящим Федеральным законом».

Таким образом, предполагается, что **такой документ у школы должен быть.**

В то же время хотелось бы возразить против подготовки школами Программ развития исключительно по причине их обязательности: решение о необходимости и сроках разработки очередной Программы развития должно быть свободным и взвешенным решением самого школьного сообщества!

Итак, Программа развития объективно необходима каждой школе, а общая ситуация такова, что обойтись без этого документа и содержащихся в нем стратегических решений школа не может.

Но кому конкретно нужна Программа развития, кто в школе и вне школы заинтересован в ее существовании и высоком качестве?

Предлагаем нашим читателям самостоятельно ответить на этот вопрос, заполнив таблицу 1а, предлагаемую в Приложениях.

Кто может делать Программу развития школы, участвовать в ее создании? Какими силами делается Программа развития?

Как показывает опыт, Программы развития школ могут делаться силами:

- приглашенных (нередко – за немалые деньги) внешних консультантов – это дорогостоящий, но малоперспективный вариант, так как коллективу школы вряд ли удастся работать по Программе, в подготовке которой он не участвовал;
- администрации школы, узким кругом, иногда даже одним из членов администрации школы – это не столь дорогостоящий, как первый, но также весьма нежелательный (так как нет участия широкого круга исполнителей), хотя пока все еще распространенный вариант;
- администрации школы, педагогического актива школы, стратегической команды – вариант, более благоприятный по сравнению с предыдущими, но не включающий в работу весь коллектив и органы государственно-общественного управления школой;
- администрации школы, стратегической команды, педагогического коллектива школы в целом – более перспективный вариант, но и здесь нет участия школьного Совета;
- администрации школы, стратегической команды, педагогического коллектива школы в целом и общественности, Управляющего совета –

вариант наиболее благоприятный, но предъявляющий повышенные требования к организации работы, ее координации, к мотивированности и компетентности всех ее участников, к их обученности.

Программа развития школы – главный документ для всех участников образовательных отношений в данной школе, поэтому необходимо, чтобы все они активно и каждый по-своему, на своём рабочем, учебном или управленческом месте или на своей общественной должности участвовали в её выработке и выполнении.

Но широта участия членов школьного сообщества в разработке Программы не означает, что все они должны делать одно и то же; напротив, в таком сложном деле необходимо разумное разделение труда.

В достаточно крупных школах можно рекомендовать подход, при котором все силы, участвующие в разработке Программы развития, делятся на несколько групп, имеющих разные функциональные роли в создании Программы:

- 1. Стратегический комитет школы** (5-7 человек) – своеобразный ареопаг, главный штаб – группа высшего руководства, которая стимулирует рабочие группы, рассматривает и оценивает имеющиеся идеи и предложения и принимает ключевые решения о Программе.
- 2. Стратегическая команда школы** (8-10 человек) – главная движущая сила разработки Программы – организаторы рабочих групп, основные аналитики, разработчики и генераторы идей развития школы, которые суммируют результаты работы рабочих групп и докладывают о них стратегическому комитету для принятия решений.
- 3. Рабочие группы**, вырабатывающие под руководством стратегической команды школы подходы к решению отдельных вопросов Программы развития (количество участников этих групп может приближаться к общему числу педагогических работников школы и членов Управляющего совета).
- 4. Широкие группы поддержки** – все те, кто в школе и за ее пределами активно участвует в обсуждениях вариантов содержания Программы на разных этапах, вносит свои предложения.

По замыслу эти же группы в дальнейшем будут заниматься выполнением разработанной, а затем и принятой Программы развития.

В малых школах выделить и укомплектовать все эти группы обычно не удается, но тот или иной вариант разделения труда участников тоже желателен.



В связи с чем возникает тема участия Управляющего совета в Программе развития?

Каков возможный вклад Управляющего совета в создание и выполнение Программы развития школы?

Что дает школе, Программе развития школы и самому Управляющему совету деятельное участие Управляющего совета в разработке Программы развития и что они теряют без такого участия?

В связи с чем возникает тема участия Управляющего совета в Программе развития школы?

Эта тема, естественно, возникает в связи с тем, что, как мы уже писали ранее, в базовых моделях создания и деятельности Управляющего совета он изначально рассматривается не как «пожарная команда» и не как «ящик с ресурсами», а как орган **стратегического управления школой**, а Программа развития, как мы уже знаем, главный стратегический документ развивающейся школы.

Что дает школе и Программе развития участие Управляющего совета в разработке Программы?

Ответом на этот вопрос являются следующие позиции:

- › Учет более широкого мнения и заказа потребителей.
- › Усиление поддержки.
- › Консолидация сообщества.
- › Расширение круга ответственных исполнителей.
- › Расширение коалиции поддержки.
- › Незлобный, дружественный контроль и критика.
- › Помощь в поиске ресурсов и связей.

Каков возможный вклад Управляющего совета в создание и выполнение Программы развития школы?

В самом общем виде можно сказать, что, не подменяя педагогов и менеджмент школы, Управляющий совет:

на «входе» в школу помогает услышать требования социального заказа, потребителей школы

на «выходе» участвует в анализе и оценке достижений и постановке новых задач развития школы



Что теряет Программа развития и школа, если в разработке Программы не участвует Управляющий совет?

В этом случае, к сожалению:

- › Школа «варится в собственном соку», лишается взгляда со стороны.
- › Не учитываются потребности многих заинтересованных сторон школы, выражаемые и «озвучиваемые» Управляющим советом.
- › Не учитываются и не используются многие полезные идеи и другие ресурсы.
- › Не учитываются и не привлекаются потенциальные исполнители.

Что теряет сам Управляющий совет, если он не участвует в разработке и принятии Программы развития?

Негативные последствия тут налицо, так как в этом случае Управляющий совет:

- › Может не найти свое место в реализации Программы развития, теряет шансы завоевать авторитет.
- › Может быть «оттерт от стратегий», вынужден довольствоваться малыми делами.
- › Не сможет порадоваться участию в победах и достижениях.
- › Потеряет ориентиры для контроля и поддержки.
- › Не сможет оказать должного влияния на стратегию школы.



Чем определяется порядок участия Управляющего совета в разработке Программы развития и каким он может быть?

Какие шаги обеспечивают достойное участие Управляющего совета в судьбе Программы развития школы?

Чем определяется порядок участия Управляющего совета в разработке Программы развития и каким он может быть?

В практике школ можно наблюдать самые разные варианты интенсивности участия Управляющего совета в судьбе школьных Программ развития. **В конкретной школе порядок участия Управляющего совета в разработке Программы развития зависит от сложившихся традиций, решений руководства, степени зрелости и влияния коллегиальных органов управления школой.**

Если взять крайние точки, то на одном «полюсе» будет вариант, при котором участие Управляющего совета либо отсутствует вообще, либо носит номинальный характер, либо выражается только в одобрении Советом текста Программы, предложенного администрацией школы, и согласовании этого текста; на другом «полюсе» – вариант, при котором Управляющий совет активно участвует в создании Программы от начала ее разработки до завершения выполнения и имеет закрепленное в уставе школы полномочие и право утверждать Программу, то есть реальное право давать ей «путевку в жизнь».

В этой книжке мы ориентируем школьные советы на максимально полное, широкое и активное участие в судьбе Программы развития школы, требующее от общественных управляющих определённой целеустремлённости, настойчивости, активности, уверенности в своих силах, с одной стороны, и достаточной компетентности, понимания сути стратегического управления и программ развития – с другой.

Организация Управляющего совета школы для работы с Программой развития

В принципе участие в разработке Программы развития могут принимать все члены Управляющего совета, а также все созданные им рабочие органы, то есть комитеты и комиссии. Но это не исключает определения и вывода на первый план тех членов совета и тех его органов, которые будут играть в этой работе особенно заметную роль, встраиваясь в общие действия коллектива школы по созданию Программы.

Покажем варианты участия членов Управляющего совета школы и его рабочих органов в разработке Программы развития в виде таблицы.

Таблица 1.

Логика участия членов Управляющего совета школы и его рабочих органов в разработке Программы развития школы

Группы участников разработки Программы	Группы участников разработки Программы
Стратегический комитет школы (5-7 человек) – своеобразный ареопаг, группа высшего руководства, которая стимулирует рабочие группы, рассматривает и оценивает имеющиеся идеи и предложения и принимает ключевые решения о Программе.	В состав комитета, наряду с директором школы, может в полном составе войти комиссия Управляющего совета по стратегическому планированию ¹ .
Стратегическая команда школы (8-10 человек) – главная движущая сила разработки Программы – организаторы рабочих групп, основные аналитики, разработчики и генераторы идей развития школы, которые суммируют результаты работы рабочих групп и докладывают о них стратегическому комитету для принятия решений.	В состав команды могут войти и несколько наиболее активных членов Управляющего совета.

¹ См.: Комиссии и комитеты управляющего совета образовательной организации / С.Г. Косарецкий, А.А.Седельников, Е.Н. Шимутин – М, 2015, С.13

Рабочие группы, вырабатывающие под руководством стратегической команды школы подходы к решению отдельных вопросов Программы развития (количество участников этих групп может приближаться к общему числу педагогических работников школы и членов Управляющего совета).

В рабочие группы активно включаются члены Управляющего совета и представители его комиссий, включая школьников старших классов. Многие члены школьного сообщества в разные моменты могут включаться в работу разных групп.

Широкие группы поддержки – все те, кто в школе и за ее пределами активно участвует в обсуждениях вариантов содержания Программы на разных этапах, вносит свои предложения.

Члены Управляющего совета и представители его комиссий активно участвуют в обсуждении Программы, разъяснении ее идей и их значимости, в привлечении ресурсов на реализацию Программы.

Какие шаги могут обеспечить достойное участие Управляющего совета в разработке и выполнении Программы развития школы?

К таким необходимым шагам относятся:

1. Отражение в уставе школы роли и полномочий Управляющего совета в утверждении Программы.
2. Информирование Управляющего совета директором и администрацией школы о ситуации с Программой развития школы.
3. Принятие с участием Управляющего совета решения о завершении действующей Программы, об оценке завершаемой Программы и разработке новой Программы развития.



Что называют «азбукой стратегического планирования» и каковы задачи разработки Программы развития школы?



Задачи Программы развития, или азбука стратегического планирования, включают следующие позиции:

А(1)

Констатация нынешнего состояния, достигнутого уровня развития школы (объективная картина, достижения, преимущества, проблемы).

Где мы находимся и почему мы находимся именно здесь?

Б(2)

Проект и описание образа желаемого будущего состояния школы, её завтрашних стратегических оснований, результатов, приоритетов, структуры, порядка функционирования.

Какую школу и для каких результатов мы создаем путем развития?

В(3)

Определение и описание эффективной стратегии и тактики перехода (перевода) школы в новое состояние.

Как мы будем переходить от нынешнего состояния к желаемому будущему через решение проблем?

Наряду с этой триединой задачей в ходе разработки Программы развития можно успешно ставить и решать дополнительные задачи или сверхзадачи, к которым относятся, например:

- › развитие самосознания коллектива;
- › сплочение коллектива и расширение сообщества;
- › рост управляемости школы;
- › привлечение внимания к школе, ее проблемам и возможностям;
- › развитие общественных связей школы;
- › улучшение взаимопонимания школы с заказчиками и партнерами;
- › привлечение дополнительных ресурсов;
- › развитие доброго имени школы и др.



Какой должна быть Программа развития?

Каковы важнейшие требования к Программе развития школы как документу?

Программно-целевой и проектный подходы чётко ориентируют разработчиков Программ на постановку и достижение конкретных измеримых целей, причём это касается не только целей (ожидаемых результатов) жизнедеятельности школы, но и качества самих стратегических документов.

Реализация качественных требований к ним или её отсутствие – важный критерий самооценки или внешней экспертной оценки Программы развития.

Наиболее **крупными и общими требованиями** к Программам развития образовательных организаций являются требования по обеспечению **соответствия таких Программ (принцип тройного соответствия)**:

- 1) **общей культурной нормативной модели** Программы развития как стратегического документа (в плане базового типа и направленности документа, его системных характеристик, состава, структуры, содержания, процессов разработки и утверждения);
- 2) **актуальной социокультурной ситуации развития детства и передовому уровню (мэйнстриму) развития образовательных учреждений** с учетом закономерностей развития обучающихся в школьном возрасте и под влиянием школьного образования;
- 3) **актуальным и потенциальным специфическим потребностям, проблемам и возможностям конкретной школы, конкретного школьного сообщества, реализующего программы.**

Можно обозначить **следующие общие качественные требования к Программам развития школ**:

1. Соответствие Программы стратегическим ориентирам государственной образовательной политики.

2. Актуальность Программы, ее нацеленность на решение ключевых проблем данной школы.
3. Прогностичность Программы, ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа школе.
4. Инновационность Программы.
5. Напряженность Программы, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов.
6. Реалистичность и реализуемость Программы, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе возникающих в процессе выполнения Программы) возможностей.
7. Системность Программы.
8. Целеустремленность Программы.
9. Стратегичность Программы, движение от общего и концептуального – к конкретике, от стратегии – к плану реализации.
10. Полнота Программы.
11. Целостность Программы.
12. Проработанность Программы.
13. Ресурсная обеспеченность Программы.
14. Управляемость Программы.
15. Контролируемость Программы, ее чувствительность к сбоям, гибкость, профилактическая направленность.
16. Открытость Программы.
17. Привлекательность Программы.
18. Интегрирующая, консолидирующая направленность Программы (по отношению к школе и ее социальным партнерам).
19. Индивидуальность, уникальность Программы, ее соответствие специфике школы, ее коллективу, авторский характер документа.
20. Информативность Программы.
21. Логичность построения Программы, обозримость, понятность для читателя.
22. Культура оформления Программы.

В приводимой в Приложениях таблице 2а (см. Приложение) данные общие требования получают раскрытие на фоне своих антиподов и сопровождаются краткими пояснениями путей и способов обеспечения их выполнения.

На этапе внутренней самооценки и экспертизы Программы обозначенные требования рекомендуется использовать как **критерии для самооценки готовности Программы к утверждению и началу реализации.**



Из каких частей должна состоять Программа развития?

Структура Программы развития школы – состав, набор элементов Программы развития образовательной организации как стратегического документа и связи между ее компонентами.

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

1. Введение.

2. Информационная справка об образовательной организации.

3. Блок аналитического и прогностического обоснования Программы:

- выявление и анализ заинтересованных сторон, стейкхолдеров школы;
- анализ состояния и прогноз тенденций изменения образовательных потребностей, адресуемых школе, социального заказа;
- анализ состояния и прогноз тенденций изменения значимой для школы внешней социальной среды;
- анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсных возможностей внешней среды школы в свете нового социального заказа;
- анализ и оценка достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ школы за период, предшествовавший нынешнему инновационному циклу развития;
- анализ и оценка инновационной обстановки в школе, инновационного потенциала коллектива, потенциальных точек роста; первичный прогноз восприятия возможных новшеств в школьном сообществе, возможного сопротивления изменениям;
- анализ проблем школы, выявление ключевых проблем школы и их причин.

4. Концепция (концептуальный проект) желаемого будущего состояния школы как системы:

- система ценностей школы, ее кредо, школьная философия, принципы жизнедеятельности образовательной организации, утверждаемые и воплощаемые в жизнь в ходе преобразований;
- описание миссии конкретной школы, ее главных функций по отношению к учащимся и их развитию, по отношению к социуму (в частности – к муниципальной образовательной системе), по отношению к собственному персоналу;
- описание моделей выпускников школы (в связи с созданием в школе ряда траекторий движения в общем образовательном пространстве) – моделей качества образования;
- описание суммарных выходов жизнедеятельности обновленной школы – количественных показателей ее результатов;
- описание социальных вкладов, итогов и последствий жизнедеятельности обновленной школы (включая изменение социального рейтинга, престижа, авторитета, имиджа, репутации в муниципальной образовательной системе, в муниципальном образовании и за их пределами);
- концепция общего качества школы и образующих его важнейших системных свойств (качеств) школы;
- основополагающие стратегии поведения школы (расширение за счет присоединения других школ, пассивная адаптация к изменениям, активная адаптация к изменениям, преобразующая стратегия, стратегия инновационного лидерства);
- концепция³ качества школьной жизни участников образовательного процесса;
- отнесение школы к тому или иному типу и виду образовательных учреждений исходя из ее миссии и моделей выпускника;
- концепция новой образовательной системы, включающая характеристику образовательной модели школы, главных свойств, направленности образовательного процесса и среды, подходы

³ Здесь и далее, где говорится о кратком изложении концепций будущего состояния важных сторон и показателей школы, имеется в виду не только их состояние и структура, но и соответствующие стратегии поведения обновленной школы – образовательные, ресурсные, управленческие.

к содержанию, технологии, структуры и организации образования в обучении и внеучебной воспитательной работе;

- концепция школьного сообщества, его важнейших свойств и характеристик, социально-психологического климата и организационной культуры в новой школе;
- концепция ресурсов, необходимых для жизнеобеспечения и функционирования обновленной школы (контингент, инфраструктура (здание с аудиторным фондом и коммуникациями), кадры, информация, концептуальные, программно-методические, материально-технические, нормативно-правовые ресурсы и др.), и систем ресурсообеспечивающей деятельности (финансовой, материально-технической, кадровой, программно-методической, исследовательской, нормотворческой, информационной и др.);
- концепция внешних связей обновленной школы, ее активности во взаимодействии с социальным окружением и социального партнерства с ее участием;
- концепция новой управляющей системы школы, включающая характеристику ключевых свойств (типа, характера) управления, его функций (содержания), технологий (логики, методов, средств, инструментов), организационных форм и организационной структуры управления.

5. Стратегия и тактика перехода (перевода) школы в новое состояние:

- стратегия перехода, основные области, направления, способы, этапы, задачи осуществления инноваций и достигаемые рубежи;
- описание конкретных целей школы на первых шагах цикла развития;
- конкретный (тактический и оперативный) план действий по реализации Программы;
- управление реализацией Программы.

6. Приложения.

Заметим, что такая структура Программы соответствует триединой задаче стратегического планирования, которая лежит в основе построения задач Программ развития:

- фиксация и объяснение достигнутого уровня развития школы в контексте внешней среды (пп. 2 и 3);
- описание желаемого будущего состояния школы (п. 4);
- описание перехода от настоящего к будущему (п. 5).

Обосновать необходимость каждого из крупных компонентов такой структуры Программы можно, двигаясь от ее конца к началу.

Программа нужна для достижения целей развития школы. Стратегия и тактика осуществления таких действий, их конкретные цели и управление реализацией Программы описываются в предпоследнем разделе Программы.

Но логика этих программных действий предопределена образом, проектом желаемого будущего состояния школы, целями развития, без описания которых любые мероприятия окажутся просто ничем не обоснованным набором действий. Так что раздел с описанием концепции будущего школы никак нельзя исключить из Программы.

В свою очередь, идеи о будущем школы и о логике его достижения могут быть обоснованы только в ходе аналитической работы и прогнозирования (иначе это будет просто утопическая мечта).

Сделать описание итогов анализа в Программе достаточно лаконичным поможет информационная справка о школе, которая введет читателя в курс дела относительно того, что представляет собой школа, для которой написана данная Программа развития.

Введение позволяет четко понять и изложить замысел работы, ход разработки Программы, ее обсуждения и принятия.

Наконец, Приложения – факультативный, необязательный компонент, позволяющий дать важные пояснения и иллюстрации к основному тексту.

Каждый из обозначенных выше компонентов структуры Программы имеет своё чёткое **предназначение**.

Введение к Программе, как и всякое введение, призвано обозначить намерения разработчиков, тип документа, который предлагается школой.

Кроме того, здесь важно показать отношение Программы к ранее выполненным Программам развития школы, задачи, подходы к разработке Программы, организации работы, участию общественности и т.п., обозначить коллектив авторов во главе с директором школы.

Информационная справка о школе ориентирует разработчиков Программы на концентрированное и предельно информативное отражение наиболее важных фактов из прошлого и настоящего школы, способных мобилизовать школьное сообщество на новый шаг развития, а внешнему читателю быстро понять специфику школы, которая предлагает Программу развития, соотнести идеи Программы с образом школы.

Аналитико-прогностическое обоснование мыслится как обоснование предлагаемого проекта будущей школы (или школы будущего); в идеале все слагаемые анализа в Программе работают только на обоснование будущего школы и путей к нему, а все ключевые идеи такой Программы должны быть выведены из анализа и прогнозирования ситуации, обоснованы этими выводами.

Ключевым в таком обосновании будет являться выявление проблем школы, показывающее, какой реальный шаг развития - от реальных результатов к желаемым и необходимым - предстоит сделать школе.

Концепция (концептуальный проект) желаемого будущего состояния школы – это образ, модель, совокупность (система) идей, представлений о желаемом будущем состоянии конкретного образовательного учреждения, то есть развернутое, хотя еще и не вполне конкретизированное представление **о цели – ожидаемом результате** – развития школы. Текст, излагающий эти представления, – необходимая составная часть **Программы развития образовательного учреждения. Именно эта часть есть не что иное, как проект школы будущего!**

Стратегия и тактика перехода (перевода) школы в желаемое состояние – компонент логической структуры, раздел Программы развития образовательного учреждения, предлагающий на основе проведенной аналитико-прогностической работы и описания желаемого будущего состояния школы стратегии перехода к этому будущему и стратегический план важнейших изменений в школе, а затем и тактико-оперативные планы реализации данного стратегического плана и работу по их управленческому сопровождению.



Каковы этапы и шаги разработки Программы развития?

Разработка Программы развития как особый проект

Мы утверждаем, что разработка школьным сообществом при участии Управляющего совета Программы развития школы является не чем иным, как **особым инновационным проектом**. Каковы основания для такого утверждения и что оно нам дает для работы?

Во-первых, разработка Программы соответствует **всем признакам проекта как особой формы организации совместной деятельности людей**:

- 1) уникальность задачи – такая Программа развития данной школы делается один раз;
- 2) ясные цели – создать в соответствии с предъявляемыми требованиями Программу развития школы на конкретный период, обладающую рядом необходимых качеств;
- 3) ограниченные сроки – создание Программы развития нельзя растягивать на неопределённое время, надо укладываться в несколько недель;
- 4) ограниченные ресурсы – процесс создания Программы не может быть слишком затратным (поэтому, если, например, есть возможность вывезти разработчиков для интенсивной работы в пустующий пионерлагерь на пару дней при отсутствии сверхнормативных затрат, это замечательно, но проводить такие выездные мозговые штурмы на международных курортах уже чересчур накладно);
- 5) создание специально для этой работы особого коллектива исполнителей, рабочих групп и проектных команд – привлечение к работе лиц и групп из разных подразделений школы, а также не сотрудников школы, нарушение привычных границ между подразделениями, совместная и равная работа лиц с разным статусом, со снятием «погон»;
- 6) создание специально для этой работы особой команды управления проектом с включением как штатных, так и внештатных и обще-

ственных управляющих, нарушение привычного порядка, иерархии, уменьшение бюрократии и чинопочитания.

Это значит, что работа над Программой должна строиться и управляться в проектном режиме, который отличается от обычной работы высокой активностью, напряженностью, скоростью, креативностью, творчеством, необходимостью для всех участников работы быть готовыми к гибким и нестандартным решениям и взятию ответственности за их выполнение, значимостью работы в малых группах со сменой ролей.

Во-вторых, в ходе работы над Программой её разработчикам предстоит создать, а потом и воплотить в жизнь некий проект школы будущего, заняться организационным и образовательным проектированием.

Это значит, что самым ценным и незаменимым ресурсом становятся яркие, привлекательные, обоснованные **идеи развития школы**. И кто сказал, что такие идеи могут рождаться в головах педагогов и управленцев и не могут предлагаться старшеклассниками, родителями, представителями общественности, членами Управляющего совета?!

Этапы разработки Программы

Разработка Программы развития включает в себя три крупных логических этапа, каждый из которых должен завершиться определёнными результатами (см. Таблицу 2), а все вместе – завершением разработки Программы развития, её согласованием с учредителем школы, утверждением и принятием к исполнению.

Первый этап, от которого во многом зависит успех разработки Программы и качество этого документа, связан с подготовкой к разработке. Фактически многое из того, что должно делаться на этом этапе, уже само по себе является прямым вкладом в развитие школы. Не зря говорят: «Помните, что неудача в подготовке всё равно, что подготовка к неудаче!» или «Хорошее начало – половина победы!»

Желаемым итогом этого этапа является **общая и полная готовность к работе над новой Программой развития**.

Второй, центральный этап работы – **собственно создание проекта Программы как документа**. Его итогом должна стать готовность первой версии Программы для дальнейших улучшений.

На третьем этапе проект Программы подвергается **внутренней и внешней экспертной оценке**, проходит через ряд обсуждений, после которых в него вносятся различные коррективы и, наконец, в соответствии с тем, что записано в Уставе школы, выносится на утверждение и далее на согласование с учредителем школы.

Название этапа и шага	Ожидаемые результаты этапов и шагов
1 Подготовительный этап.	Готовность разработчиков и ресурсов к началу работы над Программой.
2 Основной этап – этап разработки Программы как документа.	Готовность первого варианта Программы.
3 Этап экспертизы, подведения итогов и принятия решений.	Утверждение Программы и принятие решения о переходе к ее выполнению.

Шаги разработки Программы

Для успешности всех крупных этапов разработки важно удачно пройти каждый из тех шагов, которые делаются в рамках этих этапов. Эти конкретные шаги и их результаты показаны ниже в Таблице 3.

Узнав этапы и шаги создания Программы развития школы и их желаемые итоги, перейдем к показу **возможных вариантов участия Управляющего совета в её разработке на всех выделенных этапах.**

Таблица 3.
Основные этапы и шаги разработки Программы развития школы и их ожидаемые результаты

	Название этапа и шага	Ожидаемые результаты этапов и шагов
1	ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП.	ГОТОВНОСТЬ РАЗРАБОТЧИКОВ И РЕСУРСОВ К НАЧАЛУ РАБОТЫ НАД ПРОГРАММОЙ.
1.1.	Принятие решения о необходимости и сроках подготовки Программы.	Принятие решения, его оформление и доведение до всего коллектива.
1.2.	Создание и запуск системы управления проектом по разработке Программы.	Определение и распределение ответственности за разработку Программы, планирование работы, запуск системы стимулирования и контроля.
1.3.	Работа по выявлению, учету и вовлечению в работу над Программой возможных партнеров внутри и вне школы.	Расширение числа разработчиков Программы и ее исполнителей.
1.4.	Организация рабочих групп по разработке Программы.	Сформированность рабочих групп.
1.5.	Обучение рабочих групп и обеспечение их ресурсами.	Готовность разработчиков к действиям.

Название этапа и шага	Ожидаемые результаты этапов и шагов
1.6. Подготовка необходимых ресурсов и материалов, создание условий для работы.	Готовность условий и ресурсов.
1.7. Поиск дополнительных ресурсов, дополнительный инструктаж для сотрудников (в случае необходимости).	Полная готовность к работе (см. Общие ожидаемые результаты 1 этапа).
2 ОСНОВНОЙ ЭТАП – ЭТАП РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ КАК ДОКУМЕНТА.	ГОТОВНОСТЬ ПЕРВОГО ВАРИАНТА ПРОГРАММЫ.
2.1. Подготовка Введения к Программе	Введение к Программе.
2.2. Описание объективных, «биографических» данных об истории школы и ее современном состоянии, констатация достигнутого уровня развития.	Текст информационной справки о школе.
2.3. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа школе.	Данные анализа и прогноза. Выводы об исходном социальном заказе.

2.4.	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды школы.	Данные анализа и прогноза. Выводы об условиях жизнедеятельности школы и главных влияниях среды на школу в будущем.
2.5.	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения в ресурсном обеспечении школы.	Данные анализа и прогноза. Соотнесение нового заказа и ресурсных возможностей школы по его выполнению. Выводы о социальном заказе, принимаемом к исполнению.
2.6.	Анализ и оценка достижений и конкурентных преимуществ школы и их причин.	Данные анализа и оценки. Вывод о главных достижениях и преимуществах школы за прошлые годы и достоинствах, лежащих в их основе.
2.7.	Анализ и оценка инновационной среды и потенциала школы. Прогноз отношения к изменениям со стороны работников школы и ее партнеров.	Данные анализа и оценки. Выводы о возможностях развития школы, «точках роста», о силах поддержки изменений в школе и силах сопротивления новому. Действия руководителя школы по расширению сил поддержки нововведений в школе. Расширение базы для успешного развития школы.
2.8.	Проблемный анализ состояния дел в школе.	Система ключевых проблем школы и их причин в виде упорядоченного перечня.

	Название этапа и шага	Ожидаемые результаты этапов и шагов
2.9.	Разработка образа желаемого будущего состояния школы и ее результатов.	Концепция (концептуальный проект) нового состояния школы как общего желаемого результата инновационных процессов в школе.
2.10.	Разработка и описание стратегии перехода школы в новое состояние.	Стратегия перехода: области, направления, способы, этапы и задачи перехода школы в новое состояние.
2.11.	Конкретизация целей ближайшего этапа развития школы.	Формулировки целей ближайшего этапа для образовательной и других подсистем школы.
2.12.	Разработка и описание плана действий по реализации идей Программы.	Конкретный, контролируемый план действий.
2.13.	Планирование управленческого сопровождения Программы.	План управленческого сопровождения Программы.
2.14.	Составление и первичное редактирование текста Программы.	Готовность первого варианта Программы (см. Общие ожидаемые результаты 2 этапа).

3.	ЭТАП ЭКСПЕРТИЗЫ, ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.	УТВЕРЖДЕНИЕ ПРОГРАММЫ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ПЕРЕХОДЕ К ЕЕ ВЫПОЛНЕНИЮ.
3.1.	Оценка (внутренняя экспертиза) и первичная коррекция Программы развития в школе.	Внесение изменений и поправок в первый вариант текста.
3.2.	Передача Программы на независимую внешнюю экспертизу, оценка Программы экспертами (при наличии возможности).	Получение заключений внешних экспертов и корректировка Программы по результатам этих заключений.
3.3.	Информирование коллектива о ходе и промежуточных результатах работы, организация обсуждения (при необходимости повторяется несколько раз на разных этапах готовности Программы) и утверждения Программы.	Согласованное понимание целей Программы и работ, которые надо выполнить, всеми внутри-школьными и внешними участниками работы.
3.4.	Передача Программы развития на согласование учителю и официальную экспертизу (в случае необходимости). Представление и защита Программы руководством школы. Принятие решений по Программе.	Согласование Программы, решение о переходе к ее выполнению, о дополнительном финансировании и поддержке Программы органами управления и т.п. (см. Общие ожидаемые результаты 3 этапа).



Как построить разработку Программы развития с участием Управляющего совета?

Подготовительный этап

Принятие решения о начале разработки новой Программы развития

В школе, где Управляющий совет занимает свое достойное место в системе внутришкольного управления, его информированность о ситуации с действующей Программой развития или о необходимости принятия решения о разработке новой Программы является само собой разумеющимся делом. Если в Вашей школе это пока не так, можно рекомендовать представителям совета, его комитетов и комиссий проявлять заинтересованность в этой теме и участия в ее решении, а директору школы – непременно проинформировать совет о наличии планов разработки новой Программы развития. Иными словами, участие Управляющего совета в разработке Программы желательно начинать с самого начала процесса ее разработки – с принятия решения о необходимости и сроках создания новой Программы.

Когда и при каких обстоятельствах стоит приступить к разработке новой программы развития школы? К таким обстоятельствам прежде всего относятся ситуации:

- › завершения выполнения предыдущей, действующей Программы развития;
- › существенных изменений в положении школы, например, в случае создания объединения на базе нескольких, ранее самостоятельных, школ;
- › существенного изменения вызовов школе, требований к ней, необходимость ускоренного решения новых проблем и задач;

- › прямых требований, вытекающих из документов государственной политики в сфере образования, решений учредителей; досрочного прекращения реализации действующей Программы из-за исчерпания ее полезного потенциала, когда работа над Программой уже не дает желаемых результатов и не вызывает энтузиазма в коллективе.

В последнем случае переход к новой Программе развития может вызывать в школьном сообществе критику в адрес менеджмента и подозрения в недостаточно серьезном отношении руководителей школы к Программе и ее выполнению и поэтому требует особой мотивировки и обоснования, в том числе и с участием Управляющего совета.

При прочих равных условиях для принятия руководством школы (включая совет) решения о разработке Программы развития школы желательны такие основания и резоны, как:

- › готовность к разработке и выполнению новой Программы директора школы и ее администрации, их инновационная решимость;
- › наличие у разработчиков ряда перспективных идей развития;
- › наличие в школе ресурсов для развития или уверенности в возможности их получения в ходе работы;
- › уверенность в поддержке разработки Программы со стороны ведущих педагогов, родительского и ученического актива, а также коллегиальных органов управления школой (последнее может быть гарантировано Управляющим советом и его участием в работе);
- › широкая общественная поддержка (достигаемая, в том числе – с помощью Управляющего совета);
- › административная поддержка или, как минимум, отсутствие противодействия (здесь также Управляющий совет может сыграть немалую роль) и др.

Кто и как управляет проектом создания новой Программы развития? Создание команды управления проектом

В прежние годы управление проектами по созданию Программ развития являлось прерогативой директора школы и ее администрации, но в новой ситуации команде управления проектом присоединяется Управляющий совет, представители которого вместе с членами комитетов и комиссий совета **включаются (как мы показали в § 10) и в работу** стратегического комитета школы как высшей управленческой инстанции, и в **стратегическую команду**, непосредственно

занимающуюся управлением деятельностью рабочих групп. И здесь они, разумеется, не ограничиваются выработкой идей развития, реализуемых самим Управляющим советом, а занимаются именно управлением, то есть анализируют, планируют, организуют работу, стимулируют разработчиков, осуществляют контроль, принимают важные управленческие решения о судьбе Программы.

Работа по выявлению, учету и вовлечению в работу над Программой возможных партнеров внутри и вне школы

Выше мы показали, насколько важно обеспечить деятельное и реальное участие в разработке и выполнении Программы развития широких групп разработчиков и союзников, обозначили некоторые интересы таких участников, которые надо учесть, чтобы вовлечь их в совместную работу.

Эти знания администрации школы и Управляющему совету необходимо практически применить, привлекая к этой проектной работе разные группы лиц в школе и за ее пределами.

Важно, чтобы между директором и Управляющим советом школы были налажены взаимопонимание и координация усилий в работе с потенциальными сторонниками идей Программы развития школы для решения единой задачи – расширения и усиления социальной базы Программы развития.

При этом Управляющему совету можно посоветовать сосредоточиться на работе с такими группами, как:

- › родители учащихся и их законные представители, органы родительского самоуправления;
- › учащиеся основной и старшей школы, органы детского самоуправления (здесь велика роль школьников – членов Управляющего совета);
- › выпускники школы (их вовлечению в работу поможет создание при поддержке администрации и Управляющего совета ассоциации выпускников школы);
- › ассоциации педагогов;
- › попечительские организации;
- › представители местной и региональной исполнительной и представительной власти;
- › представители высших учебных заведений;
- › представители работодателей, других социальных партнеров;

- › благотворители, спонсоры, меценаты;
- › представители СМИ и др.

Представители всех названных категорий не обязательно примут прямое участие в написании текста Программы развития, но зато могут выступить в качестве группы ее политической, моральной и ресурсной поддержки.

Важно понимать, что коалиции в поддержку Программы мало создать: на протяжении всей дальнейшей работы с ними надо сотрудничать с учетом взаимных интересов. И это будет важный вклад в развитие школы и ее отношений с обществом. Вклад, который проявится уже на этапе подготовки к созданию Программы.

Организация рабочих групп по разработке Программы

Какое-то количество продуктивных идей развития школы может быть у коллектива (и Управляющего совета) ещё до начала разработки Программы, и такие идеи обязательно надо учесть, не потерять, донести до текста Программы. Но все же главные идеи Программы должны родиться в ходе творческих обсуждений и мозговых атак в малых рабочих группах. Сегодня учение о проектных группах и командах – это целый раздел науки управления, а сами эти команды – постоянный участник миллионов проектов.

Что необходимо знать всем участникам работы о рабочих группах?

- › Оптимальный размер группы (команды) – 7-9 человек, такой состав позволяет вести общение всей группе, не распадаясь на более мелкие группы, иметь достаточное разнообразие мнений по обсуждаемым вопросам, разумно распределить командные роли;
- › группа может работать особенно успешно, если она работает на взаимодополнении потенциалов каждого участника и в ее составе есть участники, готовые взять на себя важнейшие командные роли:
- › в группе очень важна роль ведущего, который формулирует задачи и ожидаемые результаты сбора группы; он (или она) не должны быть командиром или вождем, а должны прежде всего организовать коммуникацию членов группы, обеспечивать активность их участия; при этом ведущие могут меняться на протяжении разных этапов работы, передавая «полномочия» по ведению группы другим её членам;
- › для успеха команды необходима ответственная, открытая, активная позиция каждого участника, его готовность, не отмалчиваясь, выдвигать конструктивные идеи и развивать идеи коллег, без преждевре-

менной критики, принимая на себя разные командные роли, не брать на себя роль единственного авторитета, прислушиваться к рекомендациям ведущего;

- › необходимо обеспечить ориентацию работы группы на конкретные продукты и результаты, ведь от групп ждут не ярких бесед между участниками, итоги которых невозможно передать дальше (хотя участники беседы порой так увлекаются, что совсем забывают о времени), а понятного и конкретного вклада в общие идеи развития школы; полученные группами результаты важно оперативно делать достоянием всех заинтересованных лиц для внесения дополнений и изменений (для этого можно использовать внутренние компьютерные сети, групповую работу с файлами и др.).

Сколько и какие рабочие группы стоит создавать при разработке Программы развития школы? Этот вопрос не имеет единого верного ответа, но очевидно, что наиболее важные участки работы школы, области ее главных достижений и проблем точно заслуживают специального обсуждения в различных, создаваемых по этим поводам группах.

В интересах и школы, и Управляющего совета не упустить из вида вопросы об участии семьи и школы в воспитании и социализации школьников, их оздоровлении, вопросы содержательного наполнения и уровня образовательных программ, реализуемых школой, вопросы развития внутришкольного управления, в том числе – государственно-общественного, развития внутри-школьной демократии, расширения общественного участия в управлении и др.

Обучение рабочих групп и обеспечение их ресурсами

Участие в разработке Программы развития требует от всех разработчиков определённой компетентности, поэтому **все члены рабочих групп должны, приступая к работе, знать и понимать** самые важные вещи о Программе (в скобках обозначены соответствующие параграфы этой книжки, к которым при необходимости можно обратиться снова):

- сущность и задачи Программы развития школы (§ 4, 7);
- смысл и логика участия Управляющего совета школы в разработке Программы (§ 10);
- требования к Программе (§ 12);
- структура Программы (§ 13);
- этапы и шаги ее разработки (§ 14).

Для того, чтобы эти знания были в наличии, может понадобиться **инструктаж участников групп**. Рекомендуется не экономить время на проведение такой работы: когда на встречу после уроков и другой работы собираются занятые люди, к тому же не понимающие, чего от них хотят, это приведет к значительно большей потере времени и многим негативным эмоциям. Рабочие группы, как мы сказали выше, решают разные задачи, в зависимости от своего предназначения, но в любом случае организаторы разработки Программы должны позаботиться о том, чтобы все участники каждой группы **хорошо знали**:

- › время и место очередного сбора;
- › задачи и вопросы, которые понадобится решать на сборе группы;
- › сроки представления итогов работы и форму, в которой должен быть представлен результат или продукт работы группы (устный доклад, компьютерный файл, распечатка).

В распоряжении рабочей группы должны вовремя оказаться:

- › опытный, владеющий приемами организации активной коллективной мыслительной работы ведущий (модератор, фасилитатор, игротехник). Выявление и подготовка таких ведущих – задача стратегического комитета и стратегической команды школы. Часто ведущие выделяются именно из членов такой команды, что позволяет им держать руку на пульсе работы всех рабочих групп;
- › оборудованные помещения для работы;
- › необходимые информационно-аналитические материалы (статистика, итоги мониторинга, итоги социологического опроса, анализ классных журналов, данных педагогических консилиумов и т.д.);
- › доски, флипчарты, формы (матрицы, «пустографки») для упрощения наглядного отображения работы;
- › компьютер, сканер, множительная техника;
- › ватман, клейкие листочки PostIt для работы на плоскости доски или стене, фломастеры разных цветов;
- › подсказки, необходимые для проведения аналитической работы (как выполняется тот или иной метод анализа) и др.

Соответственно, кому-то должно быть поручено подготовить необходимые ресурсы и материалы, создать условия для продуктивной общей работы.

Основной этап

Общий успех работы Управляющего совета во многом зависит от понимания администрацией школы и советом тех вопросов, куда общественные управляющие могут и должны компетентно и активно вмешиваться наряду с педагогами, и тех вопросов, где они должны в большей степени положиться на профессионализм педагогов школы, сохраняя при этом готовность к формулированию своей позиции, отношения к проектам и предложениям учителей и воспитателей. Совет меньше, чем директор и учителя, вовлечен в повседневную текущую работу школы, но это имеет свои плюсы, ему легче держать на прицеле **главные ориентиры Программы развития**.

Ясно, что совместная, гармоничная и взаимодополняющая работа администрации, педагогического коллектива и Управляющего совета школы по созданию Программы развития достигается только в реальном опыте.

Программа-дайджест

Рекомендуется до подробного и полного раскрытия всех основных разделов Программы и тем более до полного и подробного раскрытия всех их составляющих подготовить очень краткий дайджест, показывающий главные идеи Программы и общую логику ее построения, которая имеет в своей основе **образ триединой задачи Программы развития как документа, который должен:**

1. Во-первых, дать описание нынешнего состояния и уровня развития организации (для чего нужна развернутая и не бюрократическая, а содержательная информационная справка) с анализом, прогнозом и оценкой новых вызовов и требований к ней, условий ее существования в ближайшие годы, ее сильных и слабых сторон, достижений и преимуществ, а самое главное – проблем, так как проблема – это импульс к развитию (и на это нацеливается вся аналитика-прогностика в Программе). Именно анализ и только анализ служит для принятия решений о том, ради чего, в какую сторону, как серьезно, какими путями, в каких своих частях организация должна будет измениться; без этого открывается простор для подмены выбора целей развития произвольными направлениями, а самого развития – планами текущих мероприятий без всяких новшеств.

2. Во-вторых, дать описание желаемого состояния организации. До этого мы описали нынешнее состояние школы с его достижениями и проблемами. А теперь описываем, какую школу мы хотим иметь в конце Программы. Зачем? Затем, чтобы она соответствовала нашим ценностям, миссии, видению,

а главное – гарантировала бы достижение новых результатов. В прежних Программах «старой конструкции», как правило, не описывались ни новые желаемые результаты, ни суть прогресса в них по сравнению с нынешними (потому что нынешние тоже не описываются!), ни те необходимые изменения в облике организации, которые закономерно ведут к этим новым результатам. В данном случае речь не о процессе этих изменений, а об их результатах – как ради новых результатов будет выглядеть новая образовательная, обеспечивающая, управляющая подсистема, связи школы и т.п. Почему это плохо? Потому, что в этом случае мы так и не найдем в Программе образа главных итоговых целей развития. И если в некоторых Программах перечисляются десятки количественных микрорезультатов, они никак не заменяют видения целостной организации. А в других нет вообще никаких результатов.

3. В-третьих, раскрыть стратегию и тактику перехода от нынешнего состояния – к желаемому. Ясно, что это можно сделать, если успешно раскрыто и нынешнее, и желаемое. Без этого можно под словом «развитие» понимать все, что угодно. Именно это и происходит в Программах, сделанных по-старому. А как надо? Чтобы выбрать стратегию перехода, надо: выбрать из всех возможных областей изменения в организации и ее работе те и только те, где ожидаются и планируются конкретные новшества с ясными результатами (а не просто берутся все повседневные направления и задачи, как будто качественное развитие охватывает прямо сразу все на свете и без ясных приоритетов); по этим областям определить направленность изменений: например, в области обновления содержания стратегия перехода предполагает переход на Программы такого-то типа...; далее для этих новшеств (изменений) определить их характер, способ осуществления. Например, разработка новых Программ будет осуществляться силами тех-то подразделений; далее для этих новшеств надо определить последовательность и сроки внедрения (и тогда можно будет потом выстроить все это во временной логике) и, наконец, надо определить ясные и понятные конкретные результаты.

Таким образом, становятся ясными и наглядными важнейшие и крупные изменения, а их результаты также оказываются понятны и измеримы. Это и дает нам **стратегический план перехода**. Его надо довести до тактики. Для этого по годам, начиная с первого, уточняются цели и ожидаемые результаты развития организации, а затем оформляется план мероприятий, в котором все конкретно по срокам, исполнителям и результатам, а главное – только про новшества, то есть про развитие, а не про всю текущую работу, как нередко бывает сейчас.

Если дайджест правильно улавливает все ключевые разделы Программы и связи между ними, можно переходить к расширенной, точнее – полной версии текста.

Дадим некоторые **советы и рекомендации по отдельным разделам Программы развития.**

Раздел 1. Введение

Назначение этого краткого раздела – введение исполнителя Программы, читателя, эксперта в курс дела относительно предлагаемого документа, смысла и условий его создания, нормативных и методологических основ, состава авторского коллектива и процесса разработки, обсуждения и т.п.

Правильное и грамотное построение введения сразу настраивает на определенное отношение к основному содержанию Программы.

Основные рекомендуемые составляющие введения

Краткая характеристика представляемого документа и его назначения, позволяющая сразу показать понимание разработчиками сущности Программ развития как стратегических и инновационных документов, ориентированных на осуществление очередного шага развития школы, а также задач Программы как документа, предполагающих: 1) определение и описание нынешнего состояния и уровня развития школы, а также требований к нему, условий его существования в будущем, достижений и проблем; 2) определение концептуального проекта обновленной школы, описание образа ее желаемого будущего состояния; 3) определение и описание стратегии и тактики перехода (перевода) школы из нынешнего состояния в желаемое будущее.

Обоснование актуальности и необходимости разработки новой Программы развития. Описывается мотивировка разработки Программы. Приветствуется краткое раскрытие важнейших целей, задач, ожидаемых результатов Программы, но их формулировки должны соотноситься между собой и допускать возможность измерения достигнутых результатов и эффектов. Если Программа разрабатывается не впервые, следует обозначить, какие Программы развития были выполнены в школе ранее, в какие периоды и к каким результатам развития они привели.

Раскрытие нормативных и методических оснований разработки Программы. Перечисляются нормативные и правовые документы: федеральные, региональные и локальные, которые регламентируют разработку Программ развития и содержание которых важно для разрабатываемого документа.

Краткое раскрытие подходов к разработке. В данном случае предлагается базировать разработку Программы на методологии программно-целе-

вого, стратегического, системного, проектного, инновационного подходов. Основы предлагаемого подхода опубликованы в работах В. С. Лазарева, М. М. Поташника, А. М. Моисеева.

Обоснование избранной структуры Программы. Описывается с краткими комментариями структура Программы, элементы и связи между элементами.

Обозначение состава коллектива разработчиков. Предполагается, что над Программами работает в той или иной мере и на разных этапах разработки весь коллектив школы с привлечением партнеров, общественности; во главе коллектива разработчиков находится директор; существенную роль в разработке и принятии Программы играет коллегиальный орган государственно-общественного управления; разработка ведется рядом временных групп (команд); возможно участие внешних консультантов; ведущие разработчики называются поименно.

Описание хода процесса разработки Программы, включая ее обсуждение в коллективе и с общественностью. Раскрываются с указанием времени проведения важнейшие этапы и формы обсуждения проекта Программы (очные встречи, слушания, рассылка проектов значимым экспертам, размещение проектов Программы на сайте и т.п.), обозначаются основные итоги обсуждения, вклад разных участников.

Фиксация моментов, инстанций принятия и реквизитов документов, связанных с утверждением и согласованием Программы (основные документы отображаются затем на титульном листе Программы) с учетом подходов к определению полномочий разных субъектов управления в уставе школы.

Раздел 2. Информационная справка о школе

Назначение раздела – описать (с минимальным анализом и оценкой) нынешнее состояние школы в главных качественных и количественных параметрах; подвести к пониманию ближайшего шага развития школы (нужны акценты, позволяющие его увидеть более рельефно).

Раскрываются важнейшие объективные факты и цифры об организации, приветствуются таблицы, схемы, графики. Не нужно сообщать абсолютно обо всем; необходимы **акценты, помогающие понять, куда и почему школе можно двигаться от достигнутого состояния.**

Структура информационной справки дана в Приложениях.

Раздел 3. Аналитико-прогностическое обоснование Программы

Вместе с предыдущим этот раздел призван внести вклад в создание картины нынешнего состояния данной школы.

Но в отличие от предыдущего этот раздел содержит не констатацию фактов, а выводы из анализа прошлого и настоящего и прогнозирования обозримого будущего. Подчеркнем: в разделе представляются только **выводы** из результатов анализа и прогнозирования, то, что служит основанием для принятия решений о необходимости, целях, областях, направленности развития школы. Это позволяет существенно сократить объем текста.

В плане общей пропорциональности частей Программы важно не допускать превращения ее в «головастика», когда информационная справка и аналитика занимают огромное место, а образ будущего и вся конкретика по реализации Программы излагаются намного короче. Поэтому **приветствуются краткость и лаконичность описаний этих разделов.**

В начале раздела, до перехода к конкретным выводам из анализа и прогнозирования, рекомендуется кратко обозначить (перечислить) основные виды, процедуры, методы анализа, которые были использованы в ходе разработки Программы, сделать акцент на общий **проблемно ориентированный** характер анализа в целом. При этом пространное раскрытие самих методов анализа не предполагается, вполне достаточно их упоминания.



Анализ социального заказа.

Этот вид анализа идет вначале потому, что вся работа школы должна служить выполнению определенного социального заказа, он задает рамки требований, адресуемых школе её заказчиками. При этом главное – обеспечить ответ не на вчерашние и сегодняшние, а на завтрашние, прогнозируемые требования!

В начале этого фрагмента целесообразно обозначить состав важнейших «заказчиков» школы и обозначить, на чьи и какие потребности она ориентируется в первую очередь и почему.

Описание основных вызовов социального заказа важно дать кратко, но раскрыть при этом, что нового появляется в социальном заказе в последние годы и что можно ожидать нового в период реализации Программы с выводом о том, **какие понадобятся изменения в образовательной программе школы.**

Приветствуются ссылки на результаты соцопросов о потребностях определенных заказчиков, включая старшекласников (но подробности их лучше давать в Приложениях к Программе).

Из результатов анализа впоследствии выводится **стратегия реакции школы на изменяющиеся потребности социального заказа**. Для обобщения данных можно использовать Таблицу 3а (См. Приложения).



Анализ состояния и прогноз тенденций изменения значимой для школы внешней социальной среды

Предполагается, что к этому моменту разработчики уже примерно представляют себе и социальный заказ, и свои действия по его выполнению. Но возникает вопрос: в какой мере влияния на условия жизнедеятельности нашей школы со стороны ключевых факторов широкой внешней среды будут способствовать или, наоборот, препятствовать движению в сторону развития?

Речь идет о таких факторах, как политические, экономические, социальные (в том числе – демографические); технологические (развитие ИКТ, производственных технологий и т.п.); экологические, образовательные, правовые.

Во всех перечисленных сферах произойдут определенные события, действуют некие тенденции, которые могут создавать для развития нашей школы с одной стороны – благоприятные возможности, с другой стороны – бросать ей новые вызовы, создавать препятствия, а также риски.

Проведя анализ и прогнозирование изменений этих влияний и разделив их по группам (что влияет позитивно и что создает трудности), нужно прийти **к главным выводам:**

- как можно использовать в интересах развития школы создающиеся и возникающие во внешней среде возможности и как усилить их полезное влияние (если это в наших силах);
- как отвечать на новые вызовы;
- как признать, а по возможности – обойти и преодолеть существующие внешние ограничения;
- как минимизировать, компенсировать или преодолеть (если это возможно) вероятные угрозы, опасности и риски и как подготовить ПРОО к их наступлению.

Для помощи при формулировании выводов из анализа рекомендуется использовать простые таблицы.

Из проведенного анализа состояния и прогноза тенденций изменения основных факторов внешней социальной среды и их влияния на нашу школу можно сделать следующие выводы для стратегии развития школы:

1. Действие ... факторов создает для развития школы следующие благоприятные возможности...

Таблица 4.

Для использования этих возможностей предполагается...

Влияющие факторы	Возможности	Использование в развитии школы

2. Действие ... факторов создает следующие ограничения, препятствия, барьеры для развития школы...

Таблица 5.

Для их преодоления предполагается...

Влияющие факторы	Ограничения	Преодоление ограничений

3. Действие ... факторов создает следующие угрозы, опасности, риски для развития школы.

Таблица 6.

Для их избегания, минимизации, нейтрализации или компенсации предполагается...

Влияющие факторы	Угрозы, опасности, риски	Их избегание, минимизация, нейтрализация, компенсация

И самый главный общий вывод: в какой степени результаты анализа позволяют рассчитывать на успешное осуществление задуманных нами преобразований.

Здесь используется классический метод стратегического анализа и прогнозирования: так называемый PEST-анализ. При этом необходим акцент

не на любых возможных событиях во внешней макросреде, а на тех, которые ближе к сфере образования и наиболее значимы для нашей школы.

Внимание: важной сверхзадачей этого вида анализа является фиксация тех объективных данностей и ограничений, которые реально тормозят наше развитие, снижают его возможности, замедляют темпы.

Такие негативные явления ни в коем случае не являются проблемами нашей школы и не должны появляться в анализе проблем (см. ниже). Это – **не проблемы нашей школы**, для нас это – **внешние ограничения**, которые мы можем и должны учитывать, но (как правило) не можем и не должны преодолевать своими силами.



Анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения ресурсных возможностей школы в свете нового социального заказа

Для успеха Программы развития нужна уверенность, что на новые начинания хватит ресурсов. Для реализации задуманных изменений в школе в свете нового социального заказа требуются иные, новые или обновленные и более современные и качественные ресурсы (кадровые, нормативно-правовые и документационные; инфраструктура (здание, аудиторный фонд); программно-методические, материально-технические, информационные, организационно-управленческие, финансовые.

В выполнении этого вида анализа нам поможет работа с таблицей (см. Приложения).



Анализ и оценка достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ школы за период, предшествовавших нынешнему инновационному циклу развития.

Для того чтобы решать проблемы и двигаться вперед и вверх, школа должна опираться на определенные заделы в виде прежних устойчивых достижений и преимуществ. В ходе анализа прежде всего фиксируются важнейшие абсолютные **достижения** (то есть такие **результаты** работы, которые являются высокими, признанными и повторяются в течение ряда лет) и относительные **конкурентные преимущества (результаты, более высокие, чем у конкурентов)**.

Это может касаться результатов обучения, воспитания, развития, оздоровления.

После приведения их списков дается ответ на вопрос: благодаря каким **достоинствам**, сильным сторонам образовательной системы нашей школы, ресурсной базы, педагогического коллектива, системы управления и т.п. удастся обеспечить эти достижения и конкурентные преимущества.

Таким образом, фиксируются **причины** прежних и нынешних успехов как заделы и плацдармы для успехов будущих. Очевидно, что развитие должно осознанно опираться на эти заделы и достижения, культивировать и преумножать их и, как минимум, не ломать эти сильные позиции.



Анализ и оценка инновационной обстановки в школе, инновационного потенциала коллектива, потенциальных точек роста; первичный прогноз восприятия возможных новшеств в школьном сообществе, возможного сопротивления изменениям.

При планировании развития школы важно знать не только прежние достижения коллектива, но и степень его готовности к новым свершениям, то есть инновационный потенциал. Этот элемент анализа связан с ответом на вопрос: есть ли в школе достаточный потенциал для выполнения Программы развития? Здесь рекомендуется использовать метод анализа силового поля по К. Левину, который можно изобразить графически, например, в виде двух чаш весов, на одной из которой все силы, поддерживающие новшества, а на другой – противоборствующие силы.

Кроме того, желательно определить силы поддержки и точки роста в школе, а также возможные линии сопротивления внедрению нового и способы работы с ними для достижения целей развития.



Анализ проблем школы и их причин. Определение шага развития школы.

Этот этап анализа важнее всех остальных. В принципе все предыдущие шаги анализа должны подводить нас именно к анализу проблем, а весь анализ в целом имеет поэтому проблемно ориентированный характер.

Успешное выполнение этого анализа базируется на понимании сути проблемы. Под проблемой тут понимается не трудный вопрос, не тема работы, а разрыв между результатами школы, которые нужны, например, к концу 2018 г., и результатами, которые есть сейчас. Проблема берется только на уровне результатов по той простой причине, что школа существует именно для достижения определенных социально значимых результатов.

В этом понимании проблемы, включаемые в текст Программы, – это те проблемы, которые являются собственными проблемами школы (остальное, как мы говорили выше, внешние ограничения) и которые школа пытается решить с помощью Программы, так как переход к желаемым завтрашним результатам – это не что иное, как достижение желаемых целей.

В ходе анализа важно определить:

- что мы считаем важнейшими результатами работы школы (они лежат в сфере качества образования во всех его составляющих, качества самой школы, качества жизни его участников, качества социального служения, места школы в рейтинге общеобразовательных организаций и т.п.); каково желаемое состояние этих результатов и в чем состоит проблема как разрыв между этим уровнем результата и нынешними результатами;
- или какие результаты работы школы не удовлетворяют нас в свете нового социального заказа и должны быть изменены, и соответственно – какие результаты должны быть получены?

Проблема не подменяется задачами (то есть ответами на вопрос: что делать?), эти задачи и сами действия раскрываются в дальнейших разделах.

Выявленные проблемы фактически говорят нам о том, какие результаты должны быть у школы в желаемом будущем, то есть образуют основу следующего раздела Программы.

Проблемы ставятся не от текущего состояния школы, а от завтрашних, желаемых результатов (которые могут учитывать новые возможности, лучший опыт, новые технологии). То есть решение проблем – не столько расшивка вчерашних узких мест, сколько удовлетворение новых потребностей!

После определения списка проблем **проводится причинно-следственный анализ**. Последовательно выявляются **причины этих проблем** на уровне недостатков, дефектов, изъянов или неиспользуемых резервов:

- **образовательных процессов** и образовательной среды школы (что надо изменить в этих процессах и среде, чтобы обеспечить нужные результаты);
- **ресурсов школы** (что надо изменить в подготовке кадров, программно-методическом и всех других ресурсах, чтобы обеспечить нужное качество процесса и среды);
- **ресурсобеспечивающей деятельности** (что надо изменить в работе с кадрами и иными ресурсами, чтобы они пришли в требуемое состояние);
- **управления школой** (что надо изменить в системе управления и ее деятельности, чтобы обеспечить настройку всей причинной цепочки действий на нужные результаты).

При правильном и полном выполнении анализа мы получаем в общем виде всю перспективу развития школы: устраняя выявленные причины проблем и тем самым решая проблемы, мы и приходим к нужному итогу развития.

Поэтому следующие разделы Программы строятся строго на основе итогов анализа проблем.

Если какие-то желаемые результаты важны, но первично в анализе показаны, можно вернуться к анализу и включить этот пункт в проблемы.

На уровне подразделений школы возможен свой анализ проблем, также идущий от результатов, но уже не всей школы, а данного подразделения или области работы.

Например, проблемы методической работы состоят в несформированности у педагогов школы тех необходимых компетенций, которые понадобятся в новом образовательном процессе, а их причины будут касаться невнимания к этим дефицитным компетенциям в процессе работы с кадрами, дефиците необходимых условий повышения квалификации, дефектах управления этой работой.

Проблемы финансовой службы – разрыв между желаемыми поступлениями средств для школы из всех законных источников – и тем объемом средств, которые поступают реально.

А вот на уровне школы в целом ни некоторые недостатки кадров, ни дефицит финансов проблемой объявляться не могут, так как задача школы – в обеспечении качества образования, а не в добыче денег или кадров. Для уровня школы в целом эти факторы наряду с другими относятся к числу причин проблем.

Само по себе наличие денег или кадров не решает проблемы школы, если мы не знаем, какого улучшения качества хотим добиться, каких конкретно средств и кадров оно требует.

Раздел 4. Концепция (концептуальный проект) желаемого будущего состояния школы

В данном разделе речь идет о концепции качественно описываемых **целей развития, его ожидаемых результатов**, об ответе на вопрос: какие отличные от нынешних результаты будут к концу 20... года и **как в своих главных характеристиках будет выглядеть сама школа**, которая будет способна обеспечить такие результаты?

Необходимо не детальное и сверхподробное, а модельное, концептуальное, в главных чертах, описание всего, что будет построено и создано, рельефное раскрытие ключевых черт модели обновленной школы. И главная задача – описать будущее школы так, чтобы была **видна разница, заметное улучшение школы, заметный прогресс в её развитии.**

Внутри раздела общая логика описания такова:

- › **обновленные стратегические основания работы школы (её ценности, миссия, видение);**
- › **желаемые результаты жизнедеятельности школы (начиная с модели выпускника);**
- › **краткие концепции желаемого состояния и стратегии деятельности основных подсистем школы:**
 - **образовательной** (в единстве обучения и воспитания, образовательного процесса и среды) – обновление этой сферы рассматривается как самое главное в развитии школы, изменения в других подсистемах школы прежде всего поддерживают обновление образования;
 - **сообщества, коллектива школы;**
 - **ресурсов и ресурсообеспечивающей деятельности;**
 - **связей, отношений и партнерства;**
 - **управляющей системы и ее управленческой деятельности.**

Раздел можно признать особенно удачным и успешным, если он **в итоге раскрывает картину, образ будущего состояния школы не только в статике, но и обозначает механизм ее функционирования и дальнейшего саморазвития.** Это значит, что описание всех компонентов концептуального проекта новой школы должно содержать в себе описание будущей, «завтрашней» стратегии их деятельности в обновленной школе!

Члены Управляющего совета школы, не являющиеся профессионалами в сфере образования, могут не разбираться в тонкостях формулировок некоторых педагогических концепций, но они должны, задавая при необходимости вопросы основным разработчикам, помочь добиться того, чтобы в итоге **описание в тексте Программы развития завтрашней школы было реальным, понятным и привлекательным.**

Раздел 5. Стратегия и тактика перехода школы в новое состояние

Главное и наиболее конкретное в Программе – система мероприятий, выполнение которых в совокупности должно с гарантией привести школу к желаемым итоговым результатам.

Но для и до описания этих мероприятий в Программе как стратегическом⁴ документе необходимо обосновать и определить стратегию перехода школы в новое состояние, то есть:

- › приоритетные области изменений (где в школе пойдет внедрение новшеств);
- › направленность изменений (в чем суть новшества, от чего к чему происходит изменение);
- › способы изменений (как и за счет чего вводится новшество);
- › каковы задачи и ожидаемые результаты изменений (к чему ведет введение новшества);
- › последовательность изменений (в какой период, в какой логике и связях с другими новшествами вводятся разные новшества).

При этом важно не просто определить изменения, новшества, которые могут продвинуть школу вперед, но такие изменения, которые работают на достижение поставленных целей развития

Ответ на эти вопросы позволяет:

- отобрать только самые главные и приоритетные области изменений, так как менять в школе сразу все и невозможно, и не нужно; для менее значимых частичных изменений ограничиваемся совершенствованием текущей практики, для чего не требуется Программа развития и вполне достаточно текущего плана работы;
- выстроить общий, стратегический план изменений в логике временной последовательности, по этапам и годам.

⁴ Важно понимать, что Программа развития школы как стратегический документ имеет дело с разными видами стратегий жизнедеятельности школы: в разделе «Концептуальный проект желаемого будущего состояния школы как системы» мы описываем, в том числе и стратегии (образовательные, конкурентные и кооперативные, функциональные), которые будет использовать школа, обновленная с помощью развития и новшеств, то есть завтрашние стратегии. Но для того чтобы они стали осуществляться, нужно сначала воплотить переход школы в это новое состояние, для чего необходимы продуманные стратегии (а затем и тактики) такого перехода.

В помощь при выборе стратегий перехода в новое состояние используются предложенные нами таблицы.

Таблица 7.

*Выбор стратегии перехода в новое состояние
(определение перспективных областей изменений)*

Возможные сферы изменений	Возможные области изменений	Степень потребности в изменениях	Реальность возможностей изменений	Перспективные области изменений

Таблица 8.

Выбор стратегии перехода школы в новое состояние (определение направлений, способов, задач и последовательности изменений)

Перспективные области изменений	Характер и направления изменений	Способы, механизмы изменений	Задачи и результаты изменений	Последовательность и время изменений

Таблица 9.

*Выбор стратегии перехода школы в новое состояние
(выстраивание предполагаемых стратегических изменений
в логике этапов их проведения)*

Этапы и сроки изменений	Области изменений	Характер и направления изменений	Способы, механизмы изменений	Задачи и результаты изменений

Ясность наиболее важных линий изменения позволяет коллективу разработчиков уточнить **цели развития**. При этом наибольшие подробности задаются на ближайший период времени, и в дальнейшем каждый год идет конкретизация целей, но с прицелом на конечные результаты Программы.

После этого можно описать весьма **конкретный тактико-оперативный план реализации Программы**, в котором, как в любом плане, необходимо указать (обычно в форме таблицы) содержание работы, ожидаемые результаты, сроки ее начала и окончания, ответственных исполнителей, при возможности – цену вопроса и оставить место для оценки об исполнении.

В дополнение к основному плану можно предложить таблицу для учета условий и ресурсов, необходимых для выполнения главных пунктов плана.

Таблица 10.

Обеспечение условий при составлении плана действий к Программе развития школы

Задачи	Условия						
	Организацион-ные	Кадровые	Научно-методические	Материально-технические	Финансовые	Мотивационные	Нормативные
1	2	3	4	5	6	7	8
...							
...							

Разделы такого плана могут формироваться различными путями. Это может быть план по тем областям изменений, которые были выявлены и обоснованы ранее или совокупность целевых проектов. Но в этом случае на этапе выбора стратегии необходимо вначале обосновать необходимость проектной формы выполнения Программы и набор необходимых и достаточных проектов.

Проектная форма предполагает:

- 1) не продолжение текущей повседневной работы, а специальные усилия с уникальным результатом (то есть называть текущую учебную,

воспитательную работу проектом, исходя из популярности проектов, нет никаких оснований);

- 2) создание временных коллективов с участием людей из разных подразделений школы;
- 3) особенно жесткое целеполагание и контроль времени и ресурсов.

Области изменений или проекты с входящими в них мероприятиями могут называться комплексами мер по развитию данной школы и при возможности соотноситься с более широкими мерами развития общего образования, но так, чтобы не пропадала специфика своей школы. Если план составлен правильно и полно, мы получаем проверяемые, с конкретными сроками мероприятия, что создает возможность конкретно управлять ходом реализации Программы.

Соответственно, в конце раздела описывается логика **управления реализацией Программы с участием Управляющего совета**.

Раздел 6. Приложения

Назначение этого факультативного элемента структуры Программы развития – сосредоточение дополнительного иллюстративного материала, конкретизирующего и дополняющего главные идеи и положения Программы и, соответственно, разумное сокращение объема основной части Программы. При современных технологиях представляется допустимым давать ссылки на Приложения, размещенные на сайте школы в сети Интернет, что ведет к экономии дефицитных бумажных ресурсов.

Приветствуются перекрестные ссылки между Приложениями и элементами основного текста Программы.

Завершающий этап

Завершающим этапом разработки Программы, как мы знаем, является этап экспертизы, подведения итогов и принятия решений.

Как проверить и оценить качество проекта Программы развития?
Для этого **желательно провести экспертизу Программы** – оценку Программы развития школы компетентными специалистами с использованием специального инструментария.

В качестве таких специалистов предлагается выступить сначала самим разработчикам Программы (работа над ошибками). После такой самооценки и внесения в текст Программы необходимых улучшений полезно дать Программу на экспертизу внешним независимым специалистам, в поиске которых может помочь и Управляющий совет.

В качестве основного инструмента для экспертизы, как внешней, так и внутренней, предлагается использовать контрольный список вопросов, отражающих ключевые требования к таким Программам.

Экспертную оценку (самооценку) документов, представляемых в качестве Программы развития образовательной организации (ПРОО), предлагается осуществлять в два этапа:

- 1) Оценка (квалификация) документа в качестве именно Программы развития (является ли данный текст Программой развития образовательной организации?).
- 2) Оценка качества представленного документа (в какой мере Программа соответствует требованиям, предъявляемым к Программам, потребностям и возможностям школы, трендам развития общего образования в стране?).

Контрольный список вопросов для экспертизы представлен в Приложениях в форме таблицы (см. табл. 5а).

Как организовать обсуждение проекта Программы? Единого рецепта, годного на все случаи жизни во всех школах, разумеется, нет.

В общем можно сказать, что обсуждение Программы должно пройти так, чтобы:

- о Программе и ее ключевых идеях знали все заинтересованные стороны, организации и лица в школе и за ее пределами;
- никто не мог утверждать, что «первый раз слышит» о каких-то Программах;
- Программа развития была осмыслена и внутренне принята как руководство к действию всеми главными исполнителями, а также союзниками, партнерами школы и группами поддержки;
- были реально учтены все цепные предложения и замечания, поступившие при обсуждении Программы, и было показано, где в тексте Программы и как именно они были учтены.

Для такого обсуждения необходимо использовать все школьные форумы, собрания, встречи, средства информации, сайты и форумы на сайтах, переписку по электронной почте.

При этом Управляющий совет со своей стороны может вести активную кампанию по продвижению идей Программы развития, показывая и разъясняя широкой публике, что Программа создана в интересах школы, ее учащихся, педагогов, общества, государства и что в случае успешной реализации будут достигнуты новые полезные образовательные результаты и социальные эффекты.

И заключительным аккордом большой работы над Программой является её утверждение уполномоченным на то уставом школы органом внутришкольного управления (хорошо, если это будет Управляющий совет), решение о принятии ее к исполнению и передача Программы на согласование учредителю школы.



Какова роль Управляющего совета в выполнении утвержденной Программы развития школы, ее практической реализации?

История разработки и выполнения множества Программ развития школ подтверждает правильность постулата: «Разработчиками Программы и её исполнителями должны быть одни и те же люди!» Активное участие Управляющего совета в создании Программы должно «плавно перетекать» в его работу по выполнению Программы, управлению процессом реализации главного стратегического документа школы.

В процессе реализации Программы развития миссия Управляющего совета включает в себя:

- › управленческое сопровождение и контроль;
- › стимулирование персонала школы к участию в инновационной деятельности по развитию школы;
- › помощь в привлечении партнеров и ресурсов для выполнения программных мероприятий;
- › дружественно-критическую оценку процесса (с акцентом на прогресс в приближении к цели) и результатов выполнения Программы.

Управленческое сопровождение деятельности сформированных рабочих групп предполагает, что Управляющий совет вместе с директором школы постоянно отслеживают ход выполнения Программы. При этом контроль может идти не только на основе конкретных пунктов Программы и сроков их выполнения, но и с учетом параметров обязательной отчетности школы, например, ежегодного отчета о самообследовании. В этом случае итоги наблюдения и контроля за ходом реализации Программы можно будет использовать и при подготовке такого отчета или публичного доклада школы.

Хорошей практикой, в которой может активно поучаствовать Управляющий совет, следует признать постоянное оповещение о важных событиях

в ходе выполнения Программы на школьном сайте. Совет может использовать свои стимулирующие возможности и рычаги для поощрения наиболее активных и продуктивных исполнителей Программ развития, самых успешных инноваторов.

Готовая, грамотно оформленная и доступная для обозрения Программа развития в руках активного Управляющего совета – хороший информационный повод для привлечения внимания общественности, СМИ и потенциальных партнеров к успехам в развитии школы, инструмент для получения дополнительного ресурсного обеспечения школы.

И очень важна миссия Управляющего совета в подведении итогов выполнения Программы.

Повседневная работа Совета по превращению стратегических установок Программы в практические и осязаемые изменения в школе – не только важная гарантия выполнения Программы, но и лучшее средство создания и поддержания прочной позитивной репутации самого Управляющего совета.



Приложения

Таблица 1а.

Кому и зачем нужна разрабатываемая Программа развития школы

Кому нужна Программа развития нашей школы? Кто внутри школы и за ее пределами может так или иначе воспользоваться ее разработкой и (или) результатами?	Зачем Программа развития школы нужна каждой из названных групп?	Что нужно сделать разработчикам Программы, чтобы максимизировать участие ожидания потенциальных пользователей?	Что приобретет школа и разработчики Программы, если выявленные потребности и интересы всех потенциальных «благополучателей» будут учтены и удовлетворены?	Что потеряет школа, если интересы выявленных пользователей и «благополучателей» не будут учтены и удовлетворены?
(Перечислить группы потенциальных «пользователей» и «благополучателей» Программы)	(Чего могут ожидать от этой Программы и участия в ее разработке выявленные потенциальные пользователи, благополучатели?)	(Как этот учет должен отразиться на процессе разработки Программы и на ее содержании?)	(Какие «выгоды» получает образование и разработчики Программы от учета интересов партнеров?)	(В чем выражается упущенная выгода?)
Школьники				
Родители, семьи школьников				

Учителя					
Другие работники школы					
Директор школы					
Администрация школы					
Управляющий совет					
Органы самоуправления в школе (совет родителей, совет обучающихся и др.)					
Муниципальная администрация, включая муниципальные органы управления образованием					
Местные представительные органы					
Местное сообщество, население					
Работодатели					
Спонсоры, благотворители					
Иные учебные заведения					

Таблица 1а (окончание)

Партнеры школы					
Научные структуры, вузы, институты развития образования, методслужбы и структуры дополнительного профессионального образования					
Вооруженные Силы, ветеранские организации, ДОСААФ, органы правопорядка					
СМИ					
Некоммерческие организации (НКО)					

Таблица 2а.

*Общие требования к Программам развития школ,
их антиподы и пути обеспечения выполнения требований*

№	Требования к Программе	Пояснения к требованиям	Антиподы требований и их негативные последствия	Чем обеспечивается выполнение требований?
1.	Соответствие Программы стратегическим ориентирам государственной образовательной политики	Данное требование предполагает внимательное изучение сути приоритетов государственной образовательной политики и нахождение оптимального сопряжения логики развития школы с этими приоритетами.	Поверхностная реакция на новые приоритеты как лозунги, без проникновения в их суть и значимость для конкретного этапа развития школы, конъюнктурность; глухота, инертность, отсутствие адекватной реакции на изменения политики в сфере образования.	Чётким пониманием векторов государственной образовательной политики и их влияния на логику и траекторию развития конкретной школы.
2.	Актуальность Программы, её нацеленность на решение ключевых проблем данной школы	Данное требование означает, что Программа нацелена на выявленные при его подготовке конкретные и присутствующие именно этой школе проблемы, решение которых позволяет сделать реальный шаг развития школы	Отсутствие выявления и формулирования проблем данной школы; некорректное понимание проблем (как трудностей, барьеров, внешних ограничений, задач); подмена конкретных проблем своей школы «общими и универсальными» проблемами образования	Специальным проблемно ориентированным анализом состояния дел в школе.

Таблица 2а (продолжение)

№	Требования к Программе	Пояснения к требованиям	Антиподы требований и их негативные последствия	Чем обеспечивается выполнение требований?
3.	Прогностичность Программы, ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа	Данное требование связано с объективной необходимостью строить разумные предвидения относительно будущей ситуации.	Отсутствие ориентации Программы на прогнозы будущей ситуации.	Осуществлением прогнозирования изменений внешней среды, социального заказа, внутреннего инновационного потенциала школы, последствий планируемых нововведений.
4.	Инновационность Программы	Данное требование отражает понимание управляемого развития школы как процесса инновационного развития, включающего разработку, распространение, внедрение, освоение, использование новшеств.	Отсутствие реальных новшеств в школе, подмена Программы развития планами текущей работы.	Сознательной разработкой и поиском новшеств, которые могут содействовать развитию данной школы.
5.	Напряженность Программы, нацеленность на максимальную возможность получения результатов при рациональном использовании имеющихся ресурсов	Данное требование связано с тем, что объёмная и трудоёмкая работа по Программе будет заведомо неэффективной, если её итогом станут малозначительные и малоэкономичные улучшения в школе.	Отсутствие обоснования оптимальности предлагаемых новшеств и мероприятий Программы, недоиспользование потенциала школы, её ресурсов, наличие многих неиспользуемых резервов.	Оптимизационным мышлением авторов Программы с его нацеленностью на выбор наиболее рационального и экономичного из имеющихся вариантов.

6.	Реалистичность и реализуемость Программы, соответствие требованиям и имеющихся (в том числе возникающих в процессе выполнения Программы) возможностей	Данное требование предполагает от утопии Программа и планов его реализации, ориентирует на точный расчет имеющихся у школы или находящихся в зоне её достижения ресурсов и возможностей.	Случайный набор разрозненных действий и мероприятий, не ведущих к системному развитию школы.	Опорой на стратегию системных изменений, системным характером планируемых нововведений.
7.	Системность	Данное требование предполагает опору на понимание школы и инновационного процесса ее развития как целостной открытой системы, на понимание взаимовлияния различных новшеств.	Отсутствие реальных новшеств в школе, подмена Программы развития планами текущей работы.	Сознательной разработкой и поиском новшеств, которые могут содействовать развитию данной школы.
8.	Целеустремленность	Данное требование предполагает строго соблюдаемый целевой характер Программы и его способность нацеливать школьное сообщество и других участников Программы на достижение определенных результатов.	Отсутствие ясных целей, не позволяющее оценить реальный прогресс в развитии школы.	Четким выбором областей и центров целеполагания в школе, ясным и рельефным описанием целей развития школы в виде проекта её желаемых главных результатов и проекта желаемого будущего состояния школы и ее подсистем.

Таблица 2а (продолжение)

№	Требования к Программе	Пояснения к требованиям	Антиподы требований и их негативные последствия	Чем обеспечивается выполнение требований?
9.	Стратегичность	Данное требование предполагает движение от общего и концептуального – к конкретике, от стратегии – к плану реализации; кроме того, оно нацеливает школу на стратегический успех, активное и эффективное участие в конкуренции и кооперации с другими школами.	Мелкотемье, отсутствие стратегий и приоритетов, мероприятийный уклон.	Отказом от преждевременной детализации проектных решений, выработкой стратегий обновления школы.
10.	Полнота	Данное требование означает, что в Программе должны быть отражены все сферы деятельности школы, все направления ее развития.	Неполнота Программы, увлечение частностями.	Наличием системного образа школы, отражением в Программе основных частей школы и связей между ними.
11.	Целостность, связность	Данное требование нацеливает авторов Программы на обеспечение ее единства и взаимосвязанности ее компонентов.	Отсутствие цельности, связей между частями Программы – образ будущего не вытекает из анализа и прогнозирования, набор мероприятий не гарантирует достижение целей развития и т.п.	Наличием системного образа школы, пониманием логической структуры Программы развития, показом связей между компонентами текста.

12.	Проработанность	Данное требование подчёркивает ценность и значимость глубокой проработки проектных предложений.	Поверхностность, лозунговость идей Программы, отсутствие убедительной логики и технологии их реализации.	Подробной и детальной проработкой планируемых нововведений.
13.	Ресурсная обеспеченность	Данное требование конкретизирует требование 6 (см.) и ориентирует на проведение анализа ресурсной обеспеченности реализации действий и мероприятий Программы.	Отсутствие расчёта ресурсной обеспеченности Программы развития школы.	Расчетом необходимых ресурсов и планомерными действиями по их получению и использованию.
14.	Управляемость	Данное требование подчёркивает необходимость постоянного управленческого сопровождения Программы от начала проработки до завершения реализации и перехода к новым Программам. Такое сопровождение, как и в целом управление школой, включает в себя планирование, организацию, руководство и контроль разработки и реализации Программы.	Отсутствие постоянного и последовательного управления реализацией Программы; устранение руководства школы от реализации Программы.	Постоянным управлением процессом сопровождением разработки и реализации Программы.

Таблица 2а (продолжение)

№	Требования к Программе	Пояснения к требованиям	Антиподы требований и их негативные последствия	Чем обеспечивается выполнение требований?
15.	Контролируемость Программы, её чувствительность к сдвигам, гибкость, профилактическая направленность	Данное требование делает акцент уже не на необходимости контроля за ходом реализации Программы, а на обеспечении реальной возможности такого контроля, то есть на наличие контрольных точек и ориентиров, которые позволят убедиться, что школа приближается к поставленным целям.	Программа и достижение ее результатов оказывается сложно оценить; Программа не достигает целей, так как отсутствуют возможности своевременного и оперативного введения корректив в стратегию или конкретные действия.	Максимально возможной точностью и операционностью целей, задач, рубежей, ориентиров; введением в Программу промежуточных и контрольных точек для внесения в случае необходимости оперативных коррективов.
16.	Открытость	Данное требование подразумевает, с одной стороны – информационную доступность Программы для всех заинтересованных сторон, с другой стороны – возможность доработания, улучшения, совершенствования Программы.	Келейность разработки Программы, неведение потенциальных участников реализации Программы о его содержании, отсутствие мотивации участия, негибкость, отсутствие реакции на существенные изменения во внешней среде и внутри школы.	Информированием участников образовательного процесса и социальных партнеров школы, возможностью коррекции действий Программы.

17.	Привлекательность	Данное требование нацеливает организаторов разработки Программы на необходимость обеспечения привлекательности её целей и ожидаемых результатов, входящих в неё новшеств, процесса разработки и реализации Программы. Программа должна быть привлекательной и для школьного сообщества, и для заинтересованных сторон школы.	Отсутствие желающих участвовать в реализации или поддержке Программы.	Здоровой амбициозностью целей, ясностью возможных последствий, участием значимых людей, умением руководителей мотивировать подчиненных, прямым стимулированием участия со стороны руководства школы.
18.	Интегрирующая, нсолидирующая направленность Программы (по отношению к школе и ее социальным партнерам)	Данное требование предполагает, что и сам процесс разработки Программы, и его реализация станут средством сплочения школьного сообщества, развития коллектива школы и его связей с внешними партнёрами.	Программа и процедуры ее разработки не становятся средством сплочения коллектива школы, люди не мотивируются и не вовлекаются в его реализацию.	Вовлеченностью членов сообщества в разработку Программы, принятием на себя части ответственности за выполнение Программы, интенсификацией общения и коммуникации в коллективе в ходе творческой работы над Программой, отказом от келейности в подготовке документа.

Таблица 2а (продолжение)

№	Требования к Программе	Пояснения к требованиям	Антиподы требований и их негативные последствия	Чем обеспечивается выполнение требований?
19.	Индивидуальность, уникальность Программы, ее соответствие специфике школы, ее коллектива, авторский характер документа	Данное требование нацеливает разработчиков Программы на максимальный учёт и отражение в Программе организационной индивидуальности, уникальности школы, её особенностей.	Программа написана таким образом, что при замене номера школы на любой другой не удастся увидеть никаких изменений, особенности школы заменяются общими рецептами.	Нацеленностью на решение специфических (а не глобальных) проблем школы при максимальном учете и отражении уникальных особенностей школы, отказом от практики написания Программы внешними специалистами без участия работников школы.
20.	Информативность	Данное требование ориентирует разработчиков Программы на лаконичность изложения, выделение главного, существенного.	В Программе много лишней, не относящейся к делу информации, «воды», при этом существенные позиции раскрытия не получают.	Полнотой структуры Программы и содержательностью описания нововведений.
21.	Логичность построения Программы, понятность для читателя	Данное требование касается Программы как любого документа, который пишется для использования и оценки.	Отсутствие в тексте Программы логики, связей, переходов, избыточное наукообразие или разговорная речь.	Четкой логической структурой, наличием оглавления, связей, шрифтовых выделений, языковой культурой, корректностью терминологии.

22.	Культура оформления	Данное требование предполагает, что Программы будут оформлены с учётом возможностей современной техники, позволяющей изготовить рисунки, графики, диаграммы высокого качества.	Небрежность оформления, плохое форматирование текста, неудачные шрифты.	Вниманием к единству содержания и внешней формы Программы, использованием современных технических средств.
-----	---------------------	--	---	--

Структура информационной справки о школе

В состав Информационной справки рекомендуется включить краткое описание:

- основных этапов истории становления и развития школы (с показом динамики приобретения тех полезных наработок, которые важны и для новой фазы, и Программы развития);
- социального окружения школы и ее встроенности в него;
- реализуемых программ, контингента учащихся, сотрудников (включая данные об образовании, стаже, повышении квалификации, участии в конкурсах, регалиях, званиях и наградах;
- образовательного процесса;
- воспитательной работы;
- оздоровления участников образовательных отношений;
- инфраструктуры школы, наличия, состояния и характеристик зданий, аудиторного и прочего фонда;
- программно-методического обеспечения, библиотеки;
- материально-технической базы;
- нормативной базы, локальных правовых актов;
- финансирования школы;
- работы с кадрами, повышения квалификации;
- особенностей коллектива, организационной культуры, традиций;
- внешних связей и партнерства с участием школы;
- системы управления, включая самоуправление;
- результатов и результативности образовательного процесса, характеристики обученности, воспитанности, здоровья детей в динамике за ряд лет;
- результатов и результативности инновационного процесса, участия в различных проектах, конкурсах, опыта участия в инновациях;
- достижения и заслуг школы, их общественного признания.

Приветствуется компактное представление списка основных индикаторов развития школы, а также их базовых значений на начало реализации Программы. В этом случае становится возможным обозначение целевых значений этих индикаторов на конец реализации Программы и промежуточно – по годам ее реализации, что позволяет потом, в ходе мониторинга Программы,

отслеживать динамику изменений и соотносить ее с целями. При этом важно, чтобы состав списка индикаторов был обоснованным и соотносился с главными качественными изменениями в школе. Если информационная справка хорошо отработана и размещена на сайте школы в сети Интернет, представляется допустимым, экономя бумагу, давать в Программе развития лишь ссылки на этот элемент текста.

Таблица 3а.

Социальный заказ на образование, адресуемый школе

Группы заказчиков	Желаемые результаты образования	Желаемая номенклатура образовательных услуг	Желаемый характер образовательного процесса (взаимодействия)	Желаемые характеристики образовательной среды	Доступность желаемых образовательных услуг
...					
...					

В таблице фиксируются **важнейшие группы заказчиков школы**, и по каждой такой группе разработчики Программы фиксируют их ожидания в плане результатов образования школьников, номенклатуры образовательных услуг, включая дополнительные и платные, характера образовательного процесса в школе, образовательной среды, доступности качественного образования.

При этом голос представителей Управляющего совета может и должен звучать весомо, особенно в момент определения того, какой же в итоге заказ школа принимает к исполнению и на что ориентирует свою образовательную программу сегодня и Программу развития – завтра.

Таблица 4а.

*Анализ ресурсных возможностей,
имеющихся у школы для реализации социального заказа на образование,
и возможностей покрытия дефицита ресурсов*

Вид ресурсов	Ресурсы, необходимые для удовлетворения со- циального заказа на образование	Ресурсы, имеющиеся в наличии	Недостающие ресурсы (каких ресурсов и для чего конкретно недостает)	Возможные ис- точники покрытия дефицита
Инфраструктура школы, состояние здания, аудитор- ный фонд				
Контингент обучающихся				
Кадры (педагогические и иные)				
Информационные ресурсы, сведения, данные				
Концептуальные ресурсы (идеи, концепции)				
Программно-методические ресурсы (стандарты, учеб- ные планы, программы, технологии и т.п.)				
Материально-технические ресурсы, оборудование, средства обучения и вос- питания				
Нормативно-правовые и до- кументационные ресурсы				
Финансовые ресурсы				
Мотивационные ресурсы				

Общий вывод из анализа дается в логике общей оценки степени ресурсной обеспеченности Программы развития. При описании мероприятий плана реализации Программы важно учитывать их ресурсную обеспеченность и в случае неуверенности в ней по части мероприятий допустимо обозначить, что они будут выполнены в случае успеха действий по получению этих ресурсов.

Этот вид анализа важен для понимания заказчиками школы ее реального ресурсного потенциала, и роль Управляющего света как посредника между школой и её заказчиками в снятии их необоснованных потребительских ожиданий здесь весьма велика.

Таблица 5а.

Контрольный список вопросов для экспертной оценки Программы развития школы как стратегического документа

№	Вопросы	Ответы *	Выводы
1. Является ли данный текст Программой развития образовательного учреждения (ПРОО)?			
1	Представлен ли в тексте документа комплекс мероприятий, действий, акций, реализация которых гипотетически может привести к системным изменениям в школе, ее развитию?		Если нет, документ не является ПРОО
2	Являются ли такие мероприятия введением новшеств?		Если нет, документ не является ПРОО
3	Является ли представленный документ стратегическим документом?		Если нет, документ не является ПРОО
4	Зафиксирован ли в тексте документа нынешний уровень состояния школы как объекта управления?		Если нет, документ не является ПРОО

1 Ответы могут даваться в двоичной логике «да-нет» или по шкале от 1 (полное согласие) до 0 (полное несогласие) в десятых долях – 1, 0,9, 0,8 и т.д.. Современные программные средства при заполнении таблицы в режиме онлайн позволяют не только отображать частные ответы экспертов, но и автоматически суммировать ответы разных экспертов.

5	Реально ли проведение описанных в тексте документа изменений при зафиксированном стартовом уровне?		Если нет, документ не является ПРОО
6	Обозначено ли в тексте документа желаемое (целевое) состояние школы в результате осуществления комплекса запланированных мероприятий?		Если нет, документ не является ПРОО
7	Какова вероятность того, что осуществление комплекса запланированных мероприятий приведет к желаемому целевому состоянию школы?		Если вероятность крайне низка, документ не является ПРОО.
2. В какой мере Программа соответствует требованиям, предъявляемым к ПРОО, потребностям и возможностям школы, трендам развития общего образования в стране?			
1	Представлен ли в тексте документа комплекс мероприятий, действий, акций, реализация которых гипотетически может привести к системным изменениям в школе, ее развитию?		
2	Представлено ли аналитико-прогностическое обоснование их состава?		
3	Соотнесён ли предлагаемый набор программных мероприятий с образом желаемого состояния школы? Обоснована ли необходимость и достаточность набора программных мероприятий для достижения желаемого состояния школы?		

4	Представлена ли в тексте документа полная логическая структура Программы развития (введение, информационная справка о школе, аналитико-прогностическое обоснование, концептуальный проект желаемого будущего состояния школы, стратегия и тактика перехода (перевода) школы в желаемое состояние)?		
5	Обеспечены ли логические связи между указанными компонентами Программы?		
6	Соответствуют ли компоненты Программы своему предназначению?		
7	Представлены ли в тексте документа заинтересованные стороны школы и их интересы? Обеспечен ли учет этих интересов?		
8	Осуществлен ли анализ состояния и прогнозирование тенденций изменений социального заказа, адресуемого в школе? Представлены ли в тексте результаты такого анализа?		
9	Осуществлен ли анализ состояния и прогнозирование тенденций изменений широкой внешней среды школы, выявлены ли ключевые возможности и угрозы для реализации Программы развития?		
10	Осуществлен ли анализ сильных и слабых сторон школы и их соотнесение с возможностями и угрозами внешней среды?		
11	Осуществлен ли анализ достижений и конкурентных преимуществ школы?		

12	Осуществлено ли прогнозирование инновационного потенциала школы, точек роста и точек сопротивления изменениям?		
13	Выявлены ли проблемы школы и ее ключевых областей как разрывы между результатами, требуемыми в обозримом будущем, и нынешними результатами?		
14	Являются ли выявленные проблемы актуальными?		
15	Приведет ли решение так сформулированных проблем к развитию школы и ее ключевых областей?		
16	Выявлены ли причины проблем школы как дефекты, изъяны, недостатки в процессах жизнедеятельности школы, их ресурсном обеспечении, управлении?		
17	Опирается ли целеполагание в Программе и ее цели на выявленные проблемы и их причины?		
18	Сформулированы ли в Программе стратегические основания жизнедеятельности школы: система ценностей, миссия и социальные обязательства школы, видение?		
19	Сформулированы ли в Программе стратегические цели школы, в частности – цели в области качества образования, качества школы и качества школьной жизни, качества социального служения, позиции школы в образовательной системе и т.п.?		
20	Являются ли сформулированные цели реалистичными, измеримыми, направленными?		

21	Описан ли в Программе образ обновленной образовательной системы школы, образовательных процессов и среды?		
22	Показаны ли отличия нового облика образовательной системы школы от существующего её состояния?		
23	Описано ли в Программе желаемое состояние школьного сообщества, организационной культуры школы, уклада жизни?		
24	Описано ли в Программе желаемое состояние ресурсной базы школы и ресурсообеспечивающей деятельности?		
25	Описано ли в Программе желаемое состояние внешних связей школы?		
26	Описано ли в Программе желаемое состояние управляющей системы и управленческой деятельности в школе?		
27	Описаны ли в Программе ключевые стратегии функционирования обновленной школы?		
28	Описаны ли в Программе ключевые стратегии дальнейшего развития обновленной школы?		
29	Описаны ли в Программе эффективные стратегии перехода школы в новое состояние?		
30	Обоснована ли в Программе планируемая продолжительность ее реализации?		

31	Описаны ли в Программе ее промежуточные цели по годам реализации?		
32	Описан ли в Программе оперативно-тактический план действий по реализации ее целей и программных мероприятий?		
33	Описано ли в Программе управленческое сопровождение ее реализации?		
34	Обеспечивается ли прогностический характер Программы, её ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа?		
35	Обеспечивается ли напряженность Программы, нацеленность на максимальное возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов?		
36	Обеспечивается ли реалистичность и реализуемость Программы, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе – возникающих в процессе выполнения Программы) возможностей?		
37	Обеспечивается ли системность Программы?		
38	Обеспечивается ли целеустремленность Программы?		
39	Обеспечивается ли стратегичность Программы, движение от общего и концептуального – к конкретике?		
40	Обеспечивается ли полнота и целостность Программы?		

41	Обеспечивается ли проработанность Программы?		
42	Обеспечивается ли ресурсная обеспеченность Программы?		
43	Обеспечивается ли управляемость Программы?		
44	Обеспечивается ли контролируемость Программы?		
45	Обеспечивается ли чувствительность Программы к сбоям, гибкость, профилакти- ческая направленность Программы?		
46	Обеспечивается ли открытость Программы?		
47	Обеспечивается ли привлекательность Программы?		
48	Обеспечивается ли интегрирующая, консолидирующая направленность Про- граммы (по отношению к школе и ее социальным партнерам)?		
49	Обеспечивается ли индивидуальность Про-граммы, ее соответствие специфике школы, ее коллектива, авторский характер документа?		
50	Обеспечивается ли информативность текста Программы?		
51	Обеспечивается ли логичность построения текста Программы, его обозримость, понятность для читателя?		

52	Обеспечивается ли культура оформления Программы, единство содержания и формы?		
53	Соответствует ли язык Программы задачам документа, удается ли избежать ненужного наукообразия?		
54	Обеспечено ли участие в разработке, согласовании (утверждении) Программы представителей разных групп участников образовательного процесса, органа государственного-общественного управления школой?		
55	Представлена ли информация о ходе подготовки и обсуждения Программы?		
56	Представлена ли информация о составе авторского коллектива Программы?		
57	Соответствует ли представленная Программа потребностям и возможностям данной школы?		
58	Соответствуют ли цели и содержание представленной Программы трендам образовательной политики, закономерностям развития детей, общей ситуации социального развития детства?		

ДЛЯ ЗАМЕТОК