

**Школа молодого руководителя и кадрового резерва руководителей  
образовательных организаций Новоорского района.**

**Методические рекомендации по разработке программы развития  
общеобразовательных школ на 2020-2024 гг. и внесению корректировок в  
соответствии с ФГОС**

**(выданы в ходе консультации - 18.11.2020г.)**

Программа развития школы — нормативный документ, который составляется на основании аналитики текущего состояния образовательного учреждения и желаемой модели в будущем.

Программа развития школы — документ стратегического значения, который составляется силами всего педагогического коллектива на длительный период времени (как правило, 3-5 лет).

В программном документе: перечисляются потребности образовательного учреждения, инновации и административные коррективы, необходимые для качественного изменения уровня учебно-воспитательного процесса; раскрывается курс на реализацию перспективных образовательных потребностей прогнозируемого соцзаказа; учреждение рассматривается как целостная система, все элементы которой взаимосвязаны, а решения направлены на устранение или совершенствование отдельных составляющих жизнедеятельности школы.

Цели и задачи документа требуют реформирования системы школьного образования. Каждая программа развития образовательной организации призвана устранить все или несколько из выявленных в школе проблем: существует острая потребность в системе дополнительных образовательных услуг (включая платные); с каждым годом ухудшается состояние здоровья детей, что сказывается на их дальнейших академических успехах; родители школьников в недостаточной мере включены в процесс управления школой, их отличает низкое самосознание и незаинтересованность в участии в любой из управленческих форм; педагогический труд нуждается в интенсификации, педагоги — в непрерывном повышении квалификации и освоении современных технологий.

При переходе на ФГОС, программа развития школы становится ключевым документом, регламентирующим этот процесс. Нормативная модель отражает как текущее состояние учреждения, так и концепцию будущего уклада.

Программа развития направлена на интеграцию усилий всего педагогического коллектива, разрабатывается не только представителями администрации образовательного учреждения. Каждый участник учебно-воспитательного процесса вносит свой вклад в создание нормативной модели развития образовательного учреждения.

При этом растет качество образовательно-воспитательного процесса, внедряются новейшие педагогические технологии.

Процесс разработки документа не должен превратиться в фикцию, а сам документ — в формальность. Программа развития школы — не догма, если необходимо, ее следует пересматривать, изменять и дополнять.

Ключевые задачи программы развития школы: сохранение и систематическое повышение качества учебно-воспитательного процесса; рациональное использование времени и ресурсов; развитие программной и материально-технической базы; разработка и внедрение инновационных учебно-воспитательных технологий; развитие доступной для всех учащихся системы дополнительного образования; самореализация учеников образовательного учреждения; привлечение родителей учащихся к вопросам управления ОУ и взаимодействия с ним.

На внедрение нормативной модели в жизнь требуется финансирование, которое традиционно черпается из бюджетных и внебюджетных источников (благотворительные и спонсорские взносы, плата родителей).

Мониторинг реализации программы развития часто показывает, что коллективу образовательного учреждения удастся добиться поставленных ориентиров. В этом случае: педагоги становятся более компетентными в вопросах информационно-компьютерных технологий, они активнее используют ИКТ в учебно-воспитательном процессе; методическая база пополняется новыми разработками, которые позволят раскрыть творческий потенциал детей, укрепить их здоровье; ИКТ внедряются для повышения качества учебного процесса и технологической культуры педагогов; дополнительное образование в школе становится доступным; у учащихся формируются ключевые компетенции, которые позволяют им успешно адаптироваться в образовательном процессе; внебюджетные источники финансирования расширяются.

Программа развития школы в соответствии с ФГОС направлена на максимальную открытость и доступность школы. Долгосрочное планирование работы школы в контексте этого приобретает особое стратегическое значение. Оптимальный период среднесрочного планирования деятельности школы — три-пять лет, что позволит внедрить в учебно-воспитательный процесс инновационные педагогические технологии и передовой опыт.

Программа развития строится на анализе и мониторинге успехов и ошибок предшествующего периода.

В ходе разработки программы важно учесть интересы школьников и основные запросы их родителей, современные социальные тенденции, инновации педагогического процесса и профессиональные возможности педагогического коллектива. Детей важно вовлечь в новые виды деятельности, для чего обновленные нормативные модели учитывают спортивные и творческие мероприятия, кружки, которые помогут школьникам приобрести необходимый эмоционально-чувственный опыт, освоить новые навыки и знания, раскрыть собственные таланты, осуществить профессиональную ориентацию.

Выделяют этапы реализации программы:

Организационный — предполагает формирование необходимой нормативно-правовой базы, обучение кадров, изучение инновационных управленческих технологий, разработка структуры и плана совершенствования образовательной среды, привлечение к апробации педагогических технологий и программ ведущих специалистов и творческих групп, подготовка социальных условий реализации и финансирования программы развития в школе.

Внедренческий — формируется банк методических материалов, совершенствуется развивающая среда, пополняется материально-техническая база, на содержание образовательных программ проецируются социально-адаптивные и личностно-развивающие технологии, проводится промежуточный анализ результативности внедрения новой нормативной модели ОУ с последующей корректировкой в случае необходимости.

Аналитико-результативный — сбор, оценка материалов, сопоставление показателей ОУ за период до и после внедрения обновлений, анализ воздействия инновационных технологий, выявление отрицательных и положительных тенденций реализации программы развития, трансляция передового педагогического опыта.

Написанию программы развития образовательного учреждения предшествует сбор информации о нем, выполнение проблемного анализа, формирование концепции обновленной нормативной модели, планирование задач и стратегии перехода к новому ОУ, планирование действий.

Администрация школы создает Положение о программе развития школы, в котором регламентирует алгоритм создания и утверждения документа, порядок внесения изменений в него, характер участия учредителя и других участников образовательного процесса, а также порядок осуществления мониторинга реализации запланированных мер, принципы предоставления результатов работы. Руководитель ОУ среди ответственных работников выделяет группы тактиков и стратегов (в том числе: председателя

родительского комитета, руководителей профсоюзных организаций и коллегиальных органов управления). Важно, чтобы все необходимые для создания документа сведения члены рабочей группы получали оперативно (финансовые расчеты, статистические данные). Все участники должны понимать, что они будут привлечены к реализации программы, а потому им не следует ставить потенциально нереальные задачи и цели.

Проектная группа работников берет на себя обязанности разработки школьной программы развития. Рабочая группа должна регулярно и в максимально полном составе собираться для обсуждения положений документа. Стратегическое значение имеет аргументация доводов, толерантность и взаимное уважение всех участников работы. Поскольку программа определяет стратегическое развитие школы на определенный период, ее положения должны разрабатываться при участии родительских и ученических советов, представительных органов работников и учащихся. Обсуждение положений документа должно быть вынесено за пределы совещаний рабочей группы. Целесообразно привлечение сетевых сообществ, общешкольного родительского собрания и школьной конференции.

Определяются необходимые для работы ресурсы, следует составить финансовый план, учитывающий риски, возможности для экономии и дополнительные источники финансирования. Программа развития школы должна быть согласована с учредителем, потому, что решение финансового обеспечения запланированных программным документом изменений осуществляется только при участии учредителя. После согласования текста документа директор школы утверждает программу развития грифом утверждения или соответствующим приказом. Затем программный документ вывешивают для ознакомления на информационном стенде или на официальном сайте образовательного учреждения.

Структура программы развития ОУ.

В ней выделяют следующие блоки данных:

В паспорте программы развития школы отмечается: наименование программы развития; основания для разработки программы развития; информация о заказчике программы, разработчике и ответственном исполнителе программы; сроки реализации программы; цель и целевые показатели; задачи программы; параметры финансового обеспечения программы, включая объем бюджетных и внебюджетных источников; информация о контроле за исполнением программы.

В информационной справке о школе дается краткая характеристика документа и его назначения, раскрывается преемственность с прежней программой развития. В этой части документа важно: указать статус и наименование образовательного учреждения, его историю и важнейшие вехи развития; охарактеризовать социальное окружение школы, ее роль в образовательной системе муниципалитете или микрорайона; отразить ключевые сведения о числе классов и учащихся в них, вариативных формах работы с детьми; охарактеризовать школьников и педагогов, последних распределив по стажу, возрасту, уровню квалификации и образования; оценить состояние помещений школы, ее кабинетного фонда, инфраструктуры, финансовой, материально-технической и программно-методической базы, документационного и нормативно-правового обеспечения; перечислить принципы диагностики результатов учебно-воспитательного процесса; указать принципы работы с кадрами; определить результаты учебно-воспитательного процесса, итоги внедрения инновационных методик. Информация может быть представлена в виде таблиц, графического изображения. Приводимые данные сопровождаются краткими комментариями.

Аналитико-прогностическое обоснование программы развития направлено на описание актуального состояния ПОО с опорой на проблемно ориентированный анализ. В отличие от информационной справки данный раздел содержит не констатацию фактов, а **выводы** из анализа прошлого и настоящего, прогнозирование обозримого будущего. Эти выводы служат основанием для принятия решений о необходимости, целях, областях, направленности развития школы.

Анализ и прогнозирование этих влияний должны дать ответ на следующие вопросы:

- как использовать изменения во внешней среде в интересах развития школы и усилить их полезное влияние;
- как отвечать на новые вызовы;
- как преодолеть существующие внешние ограничения;
- как минимизировать и преодолеть вероятные риски и вызовы.

Схема проблемно ориентированного анализа состояния организации предусматривает путь «от конца к началу»: анализ результатов, анализ образовательного процесса, анализ условий. Это позволяет отсекал несущественные для конечного результата возможные области поиска проблем и оставлять в поле зрения только наиболее значимые, а также выстраивать логические связи между следствием (результат) и причиной (недостатки образовательного процесса и условий).

Аналитический блок подразумевает комплексный анализ состояния учреждения, определение курса программы развития в начальной, средней и старшей школе, выделение желаемых моделей выпускников. Важно, чтобы аналитическая часть содержала оценку сильных и слабых сторон учреждения, что позволит в дальнейшем направить усилия на устранение недостатков.

Оценка качества учебно-воспитательного процесса, в ходе которой определяют: состояние здоровья детей; степень освоения ООП; уровень психолого-педагогического сопровождения учащихся; качество учебно-методической базы и предметно-развивающей среды.

Оценка финансирования и материально-технических ресурсов: оснащение школы необходимым оборудованием, инвентарем, учебными и методическими материалами; насколько материально-техническое оснащение соответствует требованиям СанПина; наличие технических средств и ИКТ; анализ бюджетного финансирования за период предшествующих трех-пяти лет; анализ внебюджетного финансирования за аналогичный период; график динамики роста финансирования из бюджета и внебюджетных источников.

Оценка условий труда и кадрового состава школы: возраст педагогов; образования и квалификация педагогов в ОУ; статистика заболеваемости сотрудников; анализ условий труда каждой категории педагогов. Оценка организационной среды: определение внутренней культуры ОУ, его организационных связей, творческой активности, сплоченности и мотивированности коллектива; определение организационных функций и структуры учреждения.

Анализ внешней среды учитывает социально-экономические и политические мероприятия, оказывающие то или иное влияние на деятельность школы. Анализ изменений на законодательном уровне, смены социальных приоритетов и настроений, рынка образовательных услуг. Анализ муниципалитета или микрорайона, в котором находится школа: оценка близлежащей инфраструктуры; местонахождение близлежащих учреждений сферы образования; уровень взаимодействия с другими учреждениями сферы образования и социокультуры. Характер взаимодействия с членами семей учащихся, оценка социального статуса, возрастного и численного состава семей, образование и психолого-педагогическая компетентность родителей. Анализ соцзаказа и образовательных потребностей, адресованных школе: комфортность, условия пребывания, содержание образования и воспитания. На этапе анализа может проводиться анкетирование педагогов и родителей учащихся для определения степени их удовлетворенности условиями труда, состоянием и отношениями в коллективе, качеством учебно-воспитательного процесса, его методическим оснащением и прочими критериями.

Типичными ошибками, допускаемыми при проведении проблемного анализа, являются: подмена проблем другими категориями (задачами, причинами проблем, внешними ограничениями и др.); отсутствие выводов из анализа; включение в анализ проблем, решение которых не предусмотрено программой развития; определение проблем от текущего состояния ОО, а не от желаемых результатов.

Основной частью программы развития образовательной школы является концепция будущего состояния учреждения. Концепция желаемого будущего должна содержать четкую и краткую формулировку перечня новых идей, за счет разработки и освоения которых будет осуществляться развитие организации в соответствии с принятой миссией.

В концепции рекомендуется охарактеризовать новую образовательную организацию и систему управления. Этот раздел должен дать ответ на вопросы: какие результаты, отличные от нынешних, будут получены к концу срока реализации программы; как будет выглядеть ОО во всех главных характеристиках, которые будут способны такие результаты обеспечивать.

Типичные ошибки при описании концепции желаемого будущего состояния ОО включают: отсутствие сопоставления с сегодняшним состоянием ОО; отсутствие связи с аналитико-прогностической частью и, как результат, утопические представления о будущем организации; подмену концептуальных положений выдержками из научно-педагогических концепций и нормативных документов; отсутствие модели выпускника как инвариантного ядра характеристик, присущих выпускникам всех специальностей; отсутствие приоритетных вариантов трудоустройства выпускников и количественных параметров; стратегии партнерства; неполноту описания нового целостного состояния ОО с отсутствием описания будущего состояния всех важнейших подсистем.

Концепция учебно-воспитательной системы, включающая структуру и принцип реформированной учебно-воспитательной системы, предполагаемые результаты и поставленные задачи, диагностические принципы, способы интеграции отдельных процессов в единую структуру, требования к учебным и воспитательным программам, занятиям и мероприятиям. Концепция внутренних условий жизнедеятельности обновленной системы школы: номенклатура, оснащение, объем ресурсов (финансы, кадры, информационная, материально-техническая база, нормативно-правовые ресурсы), санитарно-гигиенические, социально-бытовые, организационно-педагогические, эстетические условия. Принципы работы служб, структур и организационных единиц, отвечающих за ресурсное обеспечение. Стратегия развития коллектива и сообщества ОУ — сплоченность, организованность, мобильность, ответственность и сработанность коллектива, что важно для реализации учебно-воспитательных задач. Динамика отношений в коллективе, его ценностные ориентации. Концепция обновленной системы управления — функционал управляющей системы, ее ключевые свойства, средства и методы работы, технологии управления, полномочия и обязанности, управленческие подсистемы и их стандартизация, ресурсы, необходимые для осуществления управленческих задач. Обновленное воспитательно-развивающее пространство ОУ должно придерживаться триединства факторов: предметно-пространственная среда; социально-ориентированная деятельность; нравственно мотивированное и эмоционально подкрепленное взаимодействие детей и взрослых. Из этого триединства формируются интеллектуально-познавательный, культурно-коммуникативный, спортивно-оздоровительный, опытно-экспериментальный, духовно-нравственный и эмоционально-рефлексивный компоненты. Стратегические шаги перехода к новой форме ОУ — раздел программы развития школы по ФГОС, который составляется на основании проблемного анализа и концепции будущего уклада. Для удобства подачи информации в нем собирают в таблицы, что делает запланированные шаги и мероприятия нагляднее. Этот раздел программы развития должен включать: Общую стратегию развития — генеральная цель и задачи, позволяющие ее достичь, предполагаемые результаты работы. План конкретных мероприятий, направленных на реализацию поставленных стратегических задач. В нем конкретизируют мероприятия, необходимые для достижения целей, сроки их проведения, необходимые ресурсы (сметы расходов), назначают ответственных лиц. Внесение изменений в программу развития школы.

В связи с введением в действие новых ФГОС директорам школ необходимо внести коррективы в утвержденную программу развития школы на 2019-2024 годы. Сделать это можно двумя способами: изданием соответствующего приказа, утверждающего

отдельный документ, или принятием обновленной школьной программы развития. Затем проект документа необходимо согласовать с учредителем, (если это оговорено в соответствующем нормативном акте), который выдает заключение с согласием. Любые правки в программу развития школы вносятся приказом директора, в котором могут быть перечислены изменения или вынесены в отдельный документ-приложение. Вторым способом внесения изменения в программу развития школы применяется, если коррективы касаются большей части программного документа, а потому требуют разработки нового проекта программы.

Что изменится, согласно новым ФГОС? Изменения затрагивают принципы организации образовательной и воспитательной работы в начальном и среднем звене, основными среди которых являются: Создание социальной среды развития. Социализации учащихся отныне уделяется особое значение, а потому в программном документе необходимо уточнить, как образовательное учреждение формирует социальную среду развития школьников. Для этого потребуется включить создание социальной среды в концепцию развития ОУ, разработать план мероприятий, запланировать расширение штата новыми педагогами. Усиление взаимодействия с семьями учащихся. Обновленный стандарт требует тесной взаимосвязи школы и семьи в процессе создания социальной среды развития, активизации позиции родителей как участников образовательного процесса. Потому в программе развития школы в соответствии с ФГОС следует указать аналитическую работу по оценке социальных и культурных особенностей семей учащихся, адаптацию учебно-воспитательных методик потребностям учеников и их семей, мероприятия и методы, направленные на повышение педагогической компетентности членов семей, общешкольные мероприятия с участием семей учеников.

Расширение воспитательного компонента. В документе необходимо прописать более развернутый перечень воспитательных задач учреждения, среди которых особое место занимают гражданское и патриотическое воспитание, освоение учащимися традиционных ценностей и нравственных норм, физическое, экологическое и трудовое воспитание, развитие ценностного отношения к учебе, познавательного интереса детей. Важно отметить, что в этом блоке правок необходимо отразить не только учебные, но и личностные результаты расширения воспитательного компонента, которые должны отвечать задачам демократизации и требованиям информационного общества.

Документ должен содержать методы стимулирования познавательных и образовательных интересов учащихся, стремления к самообразованию на основе рефлексии личностного самопознания и деятельности. В механизме реализации этой концепции необходимо разработать методику работы классных руководителей, педагогов-психологов и социальных педагогов по профориентации учеников, совершенствовать методы диагностики профессионального потенциала школьников и алгоритмы информирования их об особенностях спроса на различные профессии, специфике различных сфер деятельности, привлекая к сотрудничеству профессиональные образовательные учреждения, базовые предприятия, центры профориентации.

Анализ программы развития школы в соответствии с ФГОС Реализация стратегии программы развития школы на 2019-2023 гг оценивается в процессе перехода к новой форме, а также по завершению выбранного программой периода. Система оценки подразумевает комплекс промежуточных и итоговых результатов, достигнутых в ходе реализации нормативной модели развития.

Промежуточный анализ осуществляется систематически через выбранные промежутки времени на протяжении периода реализации плана. Итоги реализации программы развития ОУ подводятся ежегодно. Так, ответственные за осуществление плана могут вносить коррективы в стратегию, оценивая неудачи и успехи, достигнутые за выбранный этап. Осуществляя анализ программы развития школы по критериям, что изменились в контексте перехода к новой нормативной модели, можно сделать выводы об эффективности программы. Обработка данных и анализ программы развития подразумевают оценку работы с семьей, профориентированности, развития социокультурной компетентности и педагогического мастерства работников школы.

Изменение здоровья, знаний, личностной направленности детей динамика заболеваемости детей снижается; уровень физического, нравственного и интеллектуального развития детей повышается; фиксируется психическое, физическое и эмоциональное благополучие школьников. Изменения во взаимоотношениях педагогов и родителей. Члены семей и родители учащихся: добровольно помогают школе; сотрудничают с педагогами в моделировании учебного процесса; выделяют ключевые направления работы в классе; принимают участие в обсуждении важных вопросов, призванных улучшить работу школы; стремятся усилить роль ОУ и семьи в развитии детской личности. Изменения в педагогическом процессе накапливается обширный практический материал, собирается информация по различным направлениям развития школьников; применяется интегрированный подход к осуществлению программ образования; педагоги осознанно стремятся повысить уровень квалификации и профессионального мастерства; передовой педагогический опыт по развитию личности ребенка по взаимодействию семей учащихся и школы обобщается; формы и содержание работы над развитием личности ребенка меняются. Изменения во взаимодействии школы с базовыми предприятиями и высшими учебными заведениями. Школьные учителя активно сотрудничают с воспитателями детского сада и преподавателями профессиональных и высших учебных заведений; выстраивается единая концепция школьного развития детей и их профориентации. Комплексный анализ выполнения программы развития ОУ позволяет выявить следующие возможные риски: уровень образования родителей школьников может оказаться недостаточным для привлечения их к принятию управленческих решений; педагоги могут испытывать психологическое напряжение из-за стремительного перехода к новой нормативной модели; дополнительные образовательные услуги на платной основе могут сделать их недоступными для части населения.

Все проекты и мероприятия планируются под обозначенные в программе задачи и целевые показатели и должны обеспечивать их достижение. При планировании мероприятий необходимо ответить на следующие вопросы: в чем будет конкретно заключаться преобразование; что будет подвергаться проверке; с чем будет сопоставляться результат, достигнутый в ходе реализации программы; как будет оцениваться результат.

Программа является документом, открытым для внесения изменений и дополнений. Корректировка программы осуществляется ежегодно, все изменения утверждаются на заседании педагогического совета в августе.

Программа прошивается, скрепляется печатью и подписью руководителя ОО.

Старший методист ОО  Тлегенова С.А.