

Локальные документы в управлении школой

Л.Г. Кудрова

Последовательная реализация Федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС) и необходимость поддержки, сопровождения инновационных процессов в образовательных учреждениях выдвигают в качестве актуальной проблему соотношения двух важнейших управленческих документов: программы развития и основной образовательной программы.

• образовательная программа • проектирование • программа развития • позитивные изменения • желаемое будущее • проблемно-ориентированный анализ • воспитательная система

Стратегия и тактика проектирования образовательного процесса на основе программы развития и основной образовательной программы

Действительно, многие годы программа развития образовательного учреждения играла значительную роль в его инновационной деятельности, и в настоящее время она продолжает оставаться востребованным документом жизнедеятельности современной школы. Совершенствовалась, уточнялась его структура, более основательными и аргументированными становились концептуальные основы и механизмы реализации, но изменения не касались главного — особого места и роли программы развития как приоритетного механизма позитивных преобразований.

Вместе с тем, разработка, появление качественно новых требований к основным образовательным программам, обусловленных логикой реализации ФГОС, обращают внимание управленческих команд к решению вопросов: проектирования основной образовательной программы на каждой ступени обучения в соотношении обязательной части и части, формируемой участниками образовательного процесса; организации деятельности на основе разработанного документа; в конечном счёте, создания и реализации двух взаимосвязанных документов — программы развития и основной образовательной программы.

В связи с необходимостью выявления взаимосвязи двух важнейших документов, необходимых для проектирования системы образования, рассмотрим существующую нормативно-правовую базу.

Определение программы развития и основной образовательной программы

В практике работы, в том числе в условиях реализации ФГОС, сложились следующие трактовки **программы развития школы:**

- важнейший стратегический документ учреждения, переходящего (перешедшего) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию развития;
- документ, в котором показаны перспективные механизмы решения конкретных педагогических проблем образовательной системы и предполагаемые результаты инновационной деятельности;
- документ, на основании которого осуществляется целенаправленная работа по развитию общеобразовательного учреждения, основной механизм управления инновационной деятельностью и фактор успешности развития;
- инструмент, обеспечивающий результативный и экономичный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно управление этим переходом;
- нормативная модель совместной деятельности группы или нескольких групп людей, определяющая: исходное состояние образовательного учреждения как системы; образ желаемого будущего учреждения к определённому времени; состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему.

Вероятно, в каждом из представленных определений можно выделить актуальные аспекты, принципиальные позиции, связанные со стратегическим характером документа, с его инновационной направленностью на решение выявленных проблем образовательной системы.

И в то же время наблюдается некоторая размытость и неточность формулировок, что обусловило разработку собственного варианта определения.

Программа развития — это документ образовательного учреждения, направленный на достижение его стратегических целей с учётом приоритетов государственной политики в сфере образования, на основе проблемного анализа, планирования системных позитивных изменений, описания содержания инновационной деятельности и механизмов её финансирования, критериев количественной и качественной оценки достижения прогнозируемых результатов.

В Федеральном законе от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» представлены основные понятия, используемые в документе, среди них:

- **образовательная программа** — комплекс основных характеристик образования (объём, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин, а также оценочных и методических материалов;
- **примерная основная образовательная программа** — учебно-методическая документация (примерные: учебный план, календарный учебный график, рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин), определяющая рекомендуемые объём и содержание образования определённого уровня и (или) направленности, планируемые результаты освоения образовательной программы, примерные условия образовательной деятельности, включая примерные расчёты нормативных затрат оказания государственных услуг по реализации образовательной программы.

Из представленных определений видно, что федеральный закон даёт более широкое понимание основной образовательной программы по сравнению с приказами Минобрнауки России,

связанными с утверждением ФГОС для разных ступеней общего образования (например, это касается календарного учебного графика или методических материалов).

Вместе с тем, можно утверждать, что основная образовательная программа представляет собой разработанную и утверждённую образовательной организацией учебно-методическую документацию, включающая основные характеристики и условия получения образования определённого уровня (дошкольного, начального, основного, среднего общего образования)¹, требования к воспитанию и качеству подготовки учащихся. Основная образовательная программа определяет, в первую очередь, содержание образования.

Анализ определений позволяет сделать вывод, что **программа развития, в отличие от основной образовательной программы:**

- имеет **стратегический характер**, ориентируется на будущее, на реализацию, в первую очередь, перспективных, прогнозируемых задач, является приоритетной по отношению к образовательной программы как документу тактического уровня;
- показывает **наиболее общие способы реализации** инновационных, развивающих идей (в отличие от образовательной программы, которая показывает конкретные, детально проработанные механизмы достижения планируемых результатов «здесь и сейчас»);
- имеет **план мероприятий**, касающихся всего учреждения (организации), но не какой-либо ступени образования, как в образовательной программе.

Программа развития реализует стратегию системных, охватывающих учреждение как целое, изменений (с учётом «внутренней ситуации», а также запросов внешней среды, потребителей образовательных услуг, с ориентацией на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ, изучение лучшего опыта, выбор ясных приоритетов, выработку и реализацию стратегий как принципиальных подходов к достижению приоритетных целей).

Несомненное преимущество программ развития — их направленность на решение задач, предопределяющих общие направления жизнедеятельности образовательного учреждения. Характер программ связан с их ярко выраженной ориентацией на учёт состояния и прогнозирования тенденций изменения социальной среды. Можно сказать, что они являются стратегическим механизмом основных нововведений, в первую очередь благодаря прогностичности, направленности на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных образовательных потребностей, социального заказа на образование.

Подчеркнём, что речь идёт не о программах — догмах, а о тех, которые могут стать основным ориентиром в деятельности образовательных учреждениях, о стратегических программах. Такая программа становится документом, определяющим основные, приоритетные направления развития, контуры будущего, условия и средства перехода от достигнутого (исходного) состояния к желаемому.

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт общего образования разрабатывается по уровням образования (Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Ст. 11, п. 5).

Л.Г. Кудрова

Локальные документы в управлении школой

В свою очередь, **основные образовательные программы** проектируются для конкретной ступени образования. Безусловно, они ориентируются на стратегию изменений, это находит выражение в реализуемых документом целях и задачах, подпрограммах и планах. И всё же являются производными от программы развития.

Их преимущество заключается в более детальной (по сравнению с программой развития) проработке способов организации жизнедеятельности (содержания, технологий, системы контроля и оценки, воспитания и социализации, коррекционной работы и других).

Программа развития и образовательная программа обеспечивают реализацию в образовательном учреждении одновременно двух режимов — функционирования и развития.

Главная цель процессов функционирования — устойчивая деятельность с фиксированными показателями на основе нормативных ресурсов и сложившегося механизма управления.

Переход к организации развития требует принципиальной смены управленческих средств. Развитие — это процесс, разворачивающийся посредством разрывов, рассогласований и содержательных конфликтов, образующихся как вовне, так и внутри образовательного учреждения.

Поэтому необходимо, чтобы организация процессов функционирования и развития была обоснованной и управляемой, что обеспечивается разработкой и реализацией программ развития и основных образовательных программ. Такую **ситуацию «баланса и взаимного дополнения» двух документов** можно назвать благоприятной для эффективной жизнедеятельности учреждения и повышения качества образования.

Общие подходы к проектированию программы развития и основной образовательной программы

Для разработки программы необходимо выполнить следующие действия: определить исходное состояние системы и образ желаемого будущего состояния этой системы, которая в настоящее время не устраивает авторов проекта; разработать шаги (механизмы) по переходу от настоящего к будущему для достижения поставленных целей и решения выявленных проблем.

Вероятно, все блоки программы развития могут быть взаимосвязаны с образовательной программой, да и сама она оказывает прямое влияние на структуру и содержание программы развития.

Программа развития имеет широкий диапазон действия на разных уровнях (институциональном, муниципальном, региональном, федеральном). Сфера распространения документа — это целостная образовательная система, осуществляющая комплексное решение целей и задач с учётом стратегии развития, основных направлений образовательной политики, результатов проблемного анализа.

В то же время область реализации **основной образовательной программы** связана с содержанием образования определённой ступени (например, начальная, основная, средняя школа).

Программа развития имеет более широкие рамки, она не разрабатывается для ступени образования. В то же время, образовательная программа не создаётся для всего образовательного учреждения (за исключением дошкольных образовательных учреждений и общеобразовательных учреждений одной ступени образования).

Разработчикам программ развития и основных образовательных программ целесообразно принять разные (несмотря на равновысокую значимость документов) **технологические подходы** к разработке документов:

- создание программы развития — креативный (творческий) процесс, связанный с выявлением проблемных точек, формулировкой достижений и определением концептуальных положений, включая стратегию изменений, которая находит выражение в планах и подпрограммах;
- проектирование образовательной программы — это работа с группой документов, включающих инвариантное и вариативное содержание, соотношение которого определяется федеральными документами.

Программа развития образовательного учреждения имеет **стратегический характер**, разрабатывается для всей инновационной образовательной системы, её основные идеи и положения используются в основной образовательной программе как документе тактического характера, в большей степени обеспечивающем режим функционирования.

Несмотря на стратегический характер программы развития, большое значение при её разработке имеют основные позиции ФГОС, которые находят отражение в основной образовательной программе: требования к планируемым результатам, системе оценивания и другие.

Следовательно, **необходимо говорить о взаимодействии, взаимовлиянии двух документов**: информация, представленная в основной образовательной программе, может влиять на проектирование (а при необходимости, и коррекцию) программы развития.

Разный срок действия (освоения) создаваемых документов затрудняет режим «совместной разработки», и при этом делает актуальной целесообразность, возможность дополнений, уточнений, вносимых и в программу развития, и в основную образовательную программу.

Общая характеристика документов — основа для согласования и координации проекторочной деятельности

В качестве первого фрагмента, показывающего взаимосвязь программы развития и основной образовательной программы, служит общая характеристика документов. Она представлена в паспорте, информационной справке и пояснительной записке.

Рассмотрим содержательные аспекты этих разделов документов, которые позволяют установить взаимосвязь и взаимозависимость каждого из них друг с другом.

Проектирование программы развития образовательного учреждения. В паспорте программы развития, как правило, указываются:

- Наименование программы.
- Дата принятия правового акта о разработке программы, дата её утверждения (наименование и номера соответствующих нормативных документов).
- Заказчик программы.

Л.Г. Кудрова

Локальные документы в управлении школой

- Разработчики программы.
- Цели и задачи программы.
- Нормативно-правовое обеспечение реализации программы развития.
- Основные целевые показатели.
- Сроки и этапы выполнения программы (подпрограмм, проектов).
- Перечень подпрограмм (проектов) и основных мероприятий.
- Объёмы и источники финансирования программы (с разбивкой по годам).
- Ожидаемые результаты выполнения программы.
- Система контроля над исполнением программы.

Данная примерная форма паспорта программы развития представляет интерес для разработчиков основной образовательной программы и с точки зрения формата (дата утверждения, группа разработчиков и т.д.), и представленного в ней содержания (цели, задачи, основные показатели).

Информационная справка об образовательном учреждении: создаётся с учётом критериев полноты и разносторонности; учитывает особенностей учреждения и образовательной среды; позволяет внешним экспертам оценить общее состояние объекта проектирования, составить о нём представление; показывает социально-культурные особенности, существующие традиции в образовании, накопленный педагогический опыт.

Информационная справка программы развития включает в себя, как правило, следующие разделы:

- *общая информация об образовательном учреждении*, в том числе:
 - описание типа, вида учреждения, контингента учащихся;
 - характеристика наиболее сильных сторон и ярких достижений, основных результатов деятельности (олимпиады, поступления, итоговая аттестация);
 - сведения об истории, традициях, наследии школы;
 - оказываемые образовательные услуги, в том числе урочная и внеурочная деятельность, дополнительное образование;
 - образовательное сообщество учреждения, внешние связи, социальные партнёры, включая связи с наукой;
- *имеющийся опыт проектирования, достижения образовательного учреждения:*
 - реализованные программы и проекты;
 - статус учреждения (опорная, базовая, экспериментальная, информационно-консультационный центр) с кратким описанием инновационных процессов);
- *ресурсное обеспечение:*
 - кадровый состав учителей и других педагогических работников: общее количество, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации;
 - характеристика материальной базы, оборудования;
 - программно-методическое обеспечение (какие используются программы, планы, учебники, обеспеченность учреждения этими ресурсами);
- *общая характеристика действующей системы управления.*

Перечисленные данные нужны не только внешним экспертам, но и непосредственно проектировщикам, так как содержат информацию о возможностях реализации программы развития, об имеющихся наработках в этом направлении. Происходит своеобразное слияние прошлого (истории, традиций, наследия образовательного учреждения), настоящего и будущего, определяющее особенности, возможности и перспективы развития.

В ситуации реализации ФГОС в информационной справке целесообразно указать:

- последовательность обязательного введения ФГОС и участия учреждения в апробации стандарта второго поколения по мере готовности;

- результаты повышения квалификации педагогических работников по вопросам ФГОС.

Итак, указанные разделы информационной справки несут в себе актуальную содержательную нагрузку, целесообразность использования которой рассмотрим после анализа особенностей разработки аналогичных разделов ООП.

Основная образовательная программа, как и программа развития, может иметь **паспорт**, включающий следующие разделы: наименование основной образовательной программы; дата утверждения; разработчики документа; нормативно-правовая база; цели и задачи; срок освоения; портрет выпускника ступени обучения и другие.

Паспорт основной образовательной программы позволяет сформировать наиболее общее, целостное представление о документе, предваряя пояснительную записку.

В то же время **пояснительная записка** входит в структуру целевого раздела основной образовательной программы и с учётом требований ФГОС может включать следующие структурные элементы:

- введение: наименование образовательного учреждения, указание авторов образовательной программы и нормативной базы, на основе которой разработан документ; системы учебников, завершённые предметные линии, наиболее предпочтительные для конкретной ступени образования;
- цели и задачи реализации основной образовательной программы;
- принципы (требования) и подходы к формированию образовательной программы;
- общая характеристика основной образовательной программы;
- состав участников образовательного процесса конкретного образовательного учреждения;
- общие подходы к организации внеурочной деятельности².

Рассмотрим содержательные аспекты указанных разделов документов более подробно.

Цель **проблемно-ориентированного анализа** — выявление наиболее значимых проблем, на решении которых необходимо направить педагогические и управленческие усилия.

Имеющийся опыт разработки и реализации программ развития говорит о том, что для практических работников системы образования вряд ли целесообразна практика детального комплексного изучения всех результатов и процессов в образовательной системе:

- во-первых, это не просто осуществить в силу временных и физических затрат;
- во-вторых, появляется большой объём самой разнообразной информации, последовательно анализировать которую достаточно сложно;
- в-третьих, в динамичной образовательной системе не просто определить приоритеты в реализации программы развития, исходя из анализа большого числа параметров.

² Подробная информация об особенностях разработки ООП представлена в пособии: «Проектирование основной образовательной программы школы / Под ред. Р.Г. Чураковой. М.: Академкнига/Учебник».

Л.Г. Кудрова

Локальные документы в управлении школой

Поэтому разработчики программ развития, как правило, делают акцент на наиболее важных для них аспектах, предварительно согласовав их значимость.

В практике педагогического проектирования сложилось несколько вариантов выбора направлений проблемного анализа:

1. Решение о направленности проблемного анализа принимается руководителем (или командой) на основе субъективного профессионального опыта.

В этом случае срабатывает логика стратегического прогнозирования, интуитивного определения наиболее «болевых точек», логика здравого смысла, по сути дела, формально не обоснованная. Руководитель самостоятельно (или с командой) определяет стратегию развития, а затем для её обоснования реализуются диагностические процедуры в рамках проблемно-ориентированного анализа.

Этот вариант связан с управлением на основе гибких (прогностичных, интуитивных) решений в условиях, когда невозможно вовремя предусмотреть многие важные задачи.

Нарастание динамичности, непредсказуемости развития системы обосновывает этот вариант организации проблемно-ориентированного анализа. Практика показывает, что достаточно часто такой подход к выбору проблематики проекта срабатывает успешно, хотя содержит опасность ошибки, неверного определения наиболее важных приоритетов.

2. Решение принимается на основе предварительного изучения социальных потребностей и существующих программ и проектов развития.

Для реализации этого варианта нужно изучить отношение участников образовательного процесса к школе в целом и перспективам её развития. Важно определить приоритеты развития и на их основе приступить к проблемно-ориентированному анализу. В ходе бесед, анкетирования с учителями, родителями, школьниками, общественностью происходит ценностное согласование позиций по различным вопросам: «Какие наиболее важные результаты достигла школа, на Ваш взгляд?», «Какие задачи ставит перед учреждением стандарт второго поколения?», «Какие из проблем являются для школы наиболее актуальными?».

Одновременно обязательно изучаются особенности микрорайона (население, окружение, наличие культурно-просветительских, спортивных учреждений, торговых точек); удалённость профессиональных учебных заведений и возможность контактов с ними; тенденции развития соседних общеобразовательных учреждений.

Как результат социального, общественного мониторинга, определяются направления диагностики. Отметим, что в ходе такой деятельности может происходить согласование с первым вариантом: выбранная руководителем стратегия преобразований согласуется с мнением различных участников образовательного процесса.

3. Решение о направленности проблемного анализа принимается на основе «первичного» исследования образовательного процесса по наиболее значимым его показателям.

В этом случае исследование связано с наиболее общими позициями деятельности образовательного учреждения за прошедшие 1–2 года. Эти позиции находят отражение в планах работы школы на год, изучение которых может «подтолкнуть» авторов программы развития к выбору направлений проблемно-ориентированного анализа. Разумеется, можно совместить дея-

тельность над составлением школьного плана (в части анализа итогов работы) с «первичным» исследованием.

Коллектив школы в совместном анализе достигнутых в процессе реализации предыдущей программы развития результатов отвечает на вопрос: «Какие результаты образовательного процесса не удовлетворяют, что необходимо и возможно изменить в ближайшие три (пять) лет?». По разнице желаемых и имеющихся результатов формулируются актуальные проблемы для нового варианта программы развития. Затем в коллективной работе организуется ранжирование выявленных проблем по их значимости.

В качестве дополнительного основания для анализа можно использовать ситуацию «оценивания успехов», когда группа разработчиков формулирует наиболее значимые успехи в развитии образовательного учреждения и предлагает в качестве стратегических приоритетов усиление положительных тенденций.

Например, актуальные приоритеты развития представлены в федеральных документах, в том числе:

- национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» (утверждена Президентом РФ 04.02.2010 Пр-271): переход на новые образовательные стандарты; развитие системы поддержки одарённых детей; совершенствование учительского корпуса; изменение школьной инфраструктуры; сохранение и укрепление здоровья школьников; развитие самостоятельности образовательного учреждения;
- «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» (Указ Президента РФ от 07.05.2012): повышение качества математического образования; выявление и поддержка одарённых детей и молодёжи; актуализация возможностей дополнительного образования; расширение форм и способов получения дошкольного образования;
- «Об утверждении государственной программы РФ «Развитие образования» на 2013–2020 годы» (распоряжение Правительства РФ от 22.10.2012 №2148-р): формирование гибкой, подотчётной обществу системы непрерывного образования; развитие инфраструктуры и организационно-экономических механизмов, обеспечивающих максимально равную доступность услуг дошкольного, общего, дополнительного образования детей; модернизация образовательных программ в системах дошкольного, общего и дополнительного образования детей; создание современной системы оценки качества образования на основе принципов открытости, объективности, прозрачности, общественно-профессионального участия.

В проблемном анализе важно выявить не только недостатки педагогического процесса, но и показать эффективный, положительный опыт образовательной и управленческой деятельности. Определять стратегию целесообразно, соотнося положительные и отрицательные результаты и планируемые решения. В этом случае выстраиваются две равноценные логики рассуждений: «Мы развиваем положительные стороны, и тогда отрицательные аспекты снижаются» и «Мы решаем проблемы, тем самым повышая качество образования».

Л.Г. Кудрова

Локальные документы в управлении школой

Работать с полученной в ходе диагностики информацией можно по следующему алгоритму:

- Определить цель анализа информации, подходы к его реализации (по конечным результатам, по направлениям, по задачам).
- Разделить информацию на блоки с учётом выбранного подхода.
- Оценить каждую часть с помощью количественных и качественных показателей.
- Установить связи между частями.
- Указать причины, вызвавшие появление недостатков (успехов).
- Рассмотреть факторы, способствующие (препятствующие) достижению позитивных результатов.
- Определить нерешённые проблемы и пути их решения (постановка задач, определение средств и путей их решения).

Проведение проблемно-ориентированного анализа — задача разработчиков только программы развития, она не связана напрямую с основной образовательной программой. Вместе с тем, результаты анализа могут быть учтены при определении целей и задач образовательной программы, принципов и подходов к её реализации, следовательно — стать предметом отдельного изучения рабочей группой по созданию образовательной программы.

Достаточно чёткая взаимосвязь документов просматривается при рассмотрении структуры и содержания концепции программы развития.

Концепция (от латинского *conceptio*) — понимание, система, трактовка каких — либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения, ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности. Концепция программы развития рассматривается как обоснованная совокупность мер по её обновлению.

По сути, концепция связана с разработкой основных теоретических положений и на их основе — практических моделей, при помощи которых предполагается решение выявленных проблем. Именно в ходе разработки концепции наиболее тесно организуется взаимодействие науки и практики, когда разрабатываются (изучаются) научные подходы как механизмы решения конкретных проблем и противоречий.

Как правило, концепция включает:

- ценностные основания развивающегося образовательного учреждения (миссия, кредо, школьная философия, принципы жизнедеятельности);
- общий образ будущего желаемого состояния, включая описание социальных вкладов, эффектов жизнедеятельности обновлённой школы (в том числе изменение, престижа, авторитета, имиджа, репутации, рейтинга в муниципальной образовательной системе и за её пределами);
- цели и задачи (портрет выпускника разных ступеней образования);
- модели, образовательные маршруты и траектории;
- содержание образования, включая учебные планы и программы;
- используемые образовательные технологии.

Можно утверждать, что каждый раздел концепции «имеет выход» в основную образовательную программу. Рассмотрим особенности использования этой части программы развития после изучения требований к проектированию «наиболее близких» позиций в основной образовательной программе.

Известно, что для определения **целей и задач реализации основной образовательной программы** (как раздела пояснительной записки) необходимо провести анализ целевого ком-

понента, представленного в документах, определяющих основные направления и задачи ступени общего образования. К таким документам относится ФГОС, примерная образовательная программа, используемые учебно-методические комплексы (системы учебников, завершённые предметные линии), программа развития образовательного учреждения, другие образовательные проекты.

На основании этого анализа творческая группа проектировщиков имеет возможность сформулировать цели и задачи, актуальные для образовательной программы.

С учётом того, что цель представляет собой образ планируемого результата, важно обратить внимание на наиболее общие характеристики освоения основной образовательной программы, сформулированные в ФГОС.

Вместе с тем, при разработке программы развития нельзя не учитывать актуальные нормативные документы, целевые ориентиры которых находят отражение в основной образовательной программе.

В программе развития речь идёт о ценностных основаниях концептуальных положений, которые описывают миссию, философию школы и формулируются с учётом результатов проблемно-ориентированного анализа.

Предполагается, что в концепции программы развития должна быть описана **воспитательная система**.

Воспитательную систему можно рассматривать как подсистему педагогического процесса, которая при помощи собственных средств (целей воспитания, содержания и технологий воспитания, воспитательных отношений) совместно с подсистемой обучения решает задачи образования, воспитания и развития школьников. В практике образовательной деятельности выделяется следующий обязательный минимум признаков воспитательной системы:

- цели и задачи, взаимосвязанные с целями (задачами) образовательного учреждения.
- разработка содержания воспитания (направлений работы) с учётом целей воспитания, его достаточность и педагогическая целесообразность.
- использование воспитательных технологий (форм и методов воспитания) в соответствии с решаемыми задачами и содержанием воспитания.
- система мониторинга результатов деятельности воспитательной системы, адекватной целям и задачам воспитания.
- разработка механизма коррекции целей и задач воспитания с учётом результатов мониторинга.
- гуманные, демократические отношения в системе «воспитатель — воспитанник», особого психологического климата, духа, традиций, атмосферы в образовательном учреждении.
- взаимосвязь воспитательной системы и среды, их взаимопроникновение, согласование действий, непротиворечивость, партнёрство.
- признаки развития системы (эффективность результатов, постановка задач с учётом изменяющейся ситуации внутри и вовне, разработка новых направлений, форм, методов). С учётом этих признаков, подходов к пониманию воспитательной системы и её структуры проектируются варианты воспитательных систем конкретных программ развития.

Л.Г. Кудрова

Локальные документы в управлении школой

Как воспитательная система связана с основной образовательной программой? Через программы воспитания, экологической культуры, здорового и безопасного образа жизни, социализации учащихся.

В основной образовательной программе речь идёт о трёх программах, разработка которых обусловлена требованиями ФГОС:

- о программе духовно-нравственного воспитания младших школьников;
- о программе формирования экологической культуры, здорового и безопасного образа жизни — также на ступени начальной школы;
- о программе воспитания и социализации учащихся (в основной и средней школе).

Предназначение этих документов связано с формированием общей культуры, духовно-нравственным, социальным, личностным и интеллектуальным развитием учащихся, созданием основы для самостоятельной реализации деятельности, обеспечивающей социальную успешность, развитие творческих способностей, саморазвитие и самосовершенствование, сохранение и укрепление их здоровья.

В качестве следующего фрагмента, показывающего взаимосвязь программы, развития и образовательной программы служат организационные условия реализации документов.

Информация представлена в разделах, описывающих механизмы перехода образовательного учреждения в новое качественное состояние, а также систему условий реализации образовательной программы.

Часть программы развития, связанная со **стратегией и тактикой перехода учреждения в новое состояние**, включает конкретные механизмы решения задач, определённых в качестве приоритетных для образовательной организации, в том числе:

- этапы реализации программы;
- систему управления развивающейся образовательной организацией, включающую организационные формы и структуры управления;
- планы, подпрограммы и проекты;
- перечень и характеристика ресурсов, необходимых для жизнеобеспечения и функционирования развивающегося учреждения (кадровые, материально-технические, нормативно-правовые, программно-методические, исследовательские, информационные и другие).

Риски при создании программ

Создание программы развития сталкивается с определёнными рисками и важно предусматривать пути их снижения. Рассмотрим некоторые наиболее часто встречающиеся в практике проектирования риски³.

Риск выбора идей (концептуальных оснований), неэффективных для решения выявленной в ходе диагностики группы конкретных проблем. Снижение риска видится в широком изучении имеющихся философских, психолого-педагогических теорий и концепций; в изучении существующего опыта решения схожих проблем; в экспертном анализе соотношения «возможности конкретной теории — выявленная практическая проблема».

³ Информация, связанная с рисками проектирования программы развития, предоставлена Калашниковой Натальей Григорьевной, докт. пед. наук, профессором, проректором Алтайского краевого ИПКРО.

Риск невозможности решения задач развития при помощи имеющихся ресурсов. Вероятно, в ходе реализации программы потребуются привлечение дополнительного финансирования, приобретение оборудования, оборудование помещений и т.д. Важно рассмотреть различные сценарии реализации программы в зависимости от решения ресурсных проблем.

Риск непринятия идей развития частью педагогического коллектива образовательного учреждения. Снижение риска может быть связано с организацией деятельности и общения, направленных на формирование позитивных отношений, общего положительного фона инноваций, мотивацию работников на постановку для себя новых напряжённых целей.

Известно, что период реализации программы развития осуществляется в течение 3–5 лет (это «жизненный цикл» инновации от разработки до тиражирования). При разработке этапов условно выделяют этапы создания программы, внедрения и полной реализации. С учётом ситуации, система управления программой развития включает, как правило:

- модель управления (традиционные, существующие структуры и «новые», создаваемые для решения задач развития, специфичных для конкретного этапа «жизненного цикла»);
- разработанные (скорректированные) компетенции участников образовательного процесса;
- формы взаимодействия для решения управленческих задач, адекватных конкретной ситуации.

В теории и практике развивающихся систем существует утверждение, что управление реализацией программы должно обеспечивать расширение самостоятельности, автономности образовательного учреждения. Поэтому при проектировании этого раздела программы предполагается найти ответы на вопросы:

- В чём будет выражаться самостоятельность школы?
- Как она проявится при разработке основных образовательных программ?
- Насколько самостоятельным будет учреждение при расходовании финансовых средств?
- Как будет реализовываться принцип открытости, доступности информации о результатах работы, используя публичные доклады, сайт учреждения, деятельность органов государственно-общественного управления.

В ходе проектирования важно обратить внимание, что управление программой развития может реализовываться:

- стратегической командой учреждения, в состав которой обычно входят директор и руководители школьных проектных команд (групп качества) по направлениям инициативы. Стратегическая команда ежемесячно (или с другой периодичностью) проводит совещания по анализу, контролю, регулированию процесса реализации программы развития (состав, план работы стратегической команды утверждаются приказом по школе);
- проектными командами по каждому проекту программы развития, которые, как правило, проводят совещания по вопросам оперативного управления реализацией проектов (ведутся протоколы заседаний, совещаний проектных команд);

Л.Г. Кудрова

Локальные документы в управлении школой

- органом государственно-общественного управления (совет школы, управляющий совет), который может быть наделён полномочиями по обсуждению и утверждению программы развития (полномочия этого органа прописываются в Уставе образовательного учреждения);
- общим собранием коллектива, включая обучающихся (старшеклассников) и их родителей. На общем собрании ежегодно обсуждается публичный доклад образовательного учреждения о ходе и достигнутых результатах реализации программы развития.

При проектировании программы развития (управленческий аспект) необходимо предусмотреть возможность преодоления типичных недостатков, среди которых:

- необоснованность расчётов по финансированию отдельных мероприятий, расплывчатость формулировки финансового обоснования;
- слабая проработанность механизмов управления реализацией программы развития, например: регулярного контроля, экспертизы, обсуждения, улучшения;
- отсутствие разграничения предметов ответственности, полномочий и функций управленческих структур, связанных с реализацией программы развития.

Организационными механизмами реализации программы развития являются перспективный и ежегодный планы, включающие дела, сроки и ответственных, формы обсуждения результатов.

Учитывая, что программа развития (или её отдельные проекты) — основной документ, показывающий перспективы развития учреждения, она должна быть размещена на сайте школы, а выдержки из неё (презентация в кратком виде) — находиться в открытом доступе для всех участников образовательного процесса (на стендах, информационных стойках и т.п.).

Система условий реализации основной образовательной программы должна учитывать организационную структуру образовательного учреждения, а также его взаимодействие с социальными партнёрами (как внутри системы образования, так и в рамках межведомственного взаимодействия).

Система условий должна содержать: описание имеющихся условий (кадровых, психолого-педагогических, финансовых, материально-технических, информационно-методических); обоснование необходимых изменений в соответствии с приоритетами основной образовательной программы общего образования соответствующей ступени; механизмы достижения целевых ориентиров в системе условий; сетевой график формирования необходимой системы условий; контроль состояния системы условий.

Лариса Геннадьевна Кудрова,
кандидат педагогических наук, г. Москва