

Стратегическое и организационное планирование

ДВА ОСНОВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДОКУМЕНТА — ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА И ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ: КАК СПЛАНИРОВАТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС?

Лариса Кудрова, кандидат педагогических наук, г. Москва

Одним из новых видов педагогической деятельности, ставшей неотъемлемой частью образовательного процесса школы, является педагогическое проектирование. Объектами педагогического проектирования могут быть: педагогическая (образовательная) система; содержание образования; педагогический процесс; технология обучения; педагогические средства; личность учащегося; система внутришкольного управления; педагогические инновации и другое. Рассмотрим один из основных объектов проектирования — образовательный процесс в общеобразовательной школе.

Понятие «проектирование» постепенно приходит на смену понятию «планирование», оно шире, чем понятие «планирование» и более адекватно отражает сущность данной деятельности. Это связано с использованием системного подхода к образовательному процессу.

Современная гуманистическая парадигма педагогики требует рассмотрения образовательного процесса с позиций ученика, его потребностей и интересов, выстраивания всего процесса «вокруг личности и деятельности ребёнка». Такая центрация на ученике, а не на содержании обучения или деятельности учителя, позволяет по-новому увидеть образовательный процесс в школе и разработать способы его проектирования. Анализ имеющихся исследований по проблемам педагогического проектирования и образовательной практики позволяет констатировать противоречие между существующей документально определённой сущностью проектирования, и сохраняющимся традиционным способом планирования учебного процесса.

Теория проектирования образовательного процесса

При создании теории проектирования образовательного процесса многие исследователи опираются на общность проектирования во всех сферах деятельности.

Проектирование — это мыслительная деятельность, определяющая будущий процесс и результат преобразования действительности с учётом природных и социальных законов, на основе выбора и принятия решений. В проектировании важно подчеркнуть его идеальный характер. Действия производятся не с реальными явлениями и процессами, а с их мысленными моделями.

Цель проектирования, по мнению Дж. Джонса, — положить начало изменениям в окружающей человека искусственной среде. Естественная среда не поддаётся проектированию, так как является объективной реальностью с научной, материалистической точки зрения. Всё, к чему прикасается рука человека в процессе целенаправленной деятельности, становится искусственной средой. Проектирование — это мысленное изменение этой среды.

Проектирование как социокультурный феномен представляет собой:

- деятельность по преобразованию естественных природных явлений в искусственные предметы и процессы, удовлетворяющие человеческим потребностям;
- процесс создания представления об объекте, ещё не существующем;
- выбор способа действия, подготовительные действия;
- компонент жизнедеятельности человека, позволяющий ему рационально строить свою жизнь и выполнять различные виды необходимой деятельности;
- отношение человека к действительности, в котором отражается стремление к комфортному существованию.

В логической структуре проектирования выделяются следующие этапы: постановка задачи — сбор информации — анализ данных — выбор стратегии и тактики — формулирование идей — сравнение вариантов — синтез — оценка — оптимальное решение — конкретизация.

При проектировании образовательного процесса наиболее эффективным является технологический подход. Технологический подход в наибольшей степени соответствует природе образовательного процесса как процессу целенаправленного изменения (развития) различных сфер личности учащегося посредством овладения им различными видами деятельности в специально организованной среде.

Проектирование образовательного процесса — это вид профессиональной деятельности учителя, в котором определяется будущий процесс и результат целенаправленного развития (преобразования) учащихся с учётом природных и социальных законов, на основе выбора и принятия решений, в течение определённого промежутка вре-

мени. Продуктом проектирования является проект будущего образовательного процесса.

Можно выделить две главные особенности проектирования как вида педагогической деятельности: творческий характер проектирования, предполагающий продуцирование каждый раз абсолютно или относительно нового знания в виде проекта; индивидуальный характер проектирования, то есть отражение идеологии образовательного учреждения в проекте образовательного процесса.

Специфические особенности образовательного процесса:

- объектом, на который направлено преобразующее воздействие, является ученик, его личность, такие её сферы, которые поддаются сознательному изменению и выделены из видового строения человеческой деятельности и определены ФГОС: личностная (ценностная), регулятивная, познавательная, коммуникативная;
- ученик выступает одновременно как объект преобразования и как субъект развития в образовательном процессе;
- все изменения, преобразования объекта относятся к сфере идеального (не материального);
- средством воздействия на объект, «инструментом» служит содержание образования, то есть некая информационная система, основной структурной единицей которой является модель деятельности;
- субъектом в образовательном процессе является и учитель, и ученик;
- учитель в образовательном процессе выступает не только как исполнитель процесса, но и как проектировщик образовательной технологии и собственной деятельности.

В образовательном процессе возможно выделение следующих компонентов:

- 1) управленческий компонент — управление технологическим процессом, то есть деятельность учителя по осуществлению взаимодействия ученика с конкретными моделями деятельности;
- 2) технологический компонент — технологический процесс, то есть процесс освоения учеником содержания образования, представленного в виде моделей деятельности;
- 3) инструментальный компонент — функционирование средств обучения и воспитания, то есть реализация дидактических, воспитательных и развивающих функций духовных и материальных средств, необходимых для осуществления технологического процесса;

- 4) информационный компонент — информационное обеспечение, то есть набор государственных документов, регулирующих деятельность образовательного учреждения, и проект образовательного процесса, составленный учителем;
- 5) социально-психологический компонент — социально-экономическое и психологическое обеспечение, то есть организация деятельности всего образовательного учреждения, контроль качества образовательного процесса, обоснование образовательных услуг и создание благоприятного психологического климата в школе.

В соответствии с пятикомпонентной структурой образовательного процесса проектирование должно осуществляться по каждому из компонентов. Здесь следует заметить, что первые четыре компонента образовательного процесса находятся в ведении учителя или педагогического сообщества, а пятый — в ведении учителей и администрации школы (менеджеров образования). В связи с этим необходимо выделить два уровня проектирования образовательного процесса в школе: уровень деятельности команд педагогов (проектирование отдельных отрезков образовательного процесса) и уровень деятельности управленческих команд (проектирование образовательного процесса в школе в целом).

На основе анализа практики проектной деятельности возможно выделение следующих закономерностей проектирования образовательного процесса:

1. Эффективность проектирования образовательного процесса определяется гармоничностью отражения в проекте всех компонентов образовательного процесса (технологического, управленческого, инструментального, информационного, социально-психологического).
2. Выбор технологического способа обучения зависит от индивидуальных характеристик учащихся.
3. Выбор стратегий проектирования определяется уровнем развития педагогического коллектива.
4. Качество проектирования зависит от частоты обратных связей и корректировок в процедуре проектирования.
5. Качество проектирования определяется полнотой учтённых факторов.

Проектирование образовательного процесса в школе как вид профессионально-педагогической деятельности требует разработки системы регулятивов этой деятельности, в качестве которых выступают принципы.

Принципы проектирования образовательного процесса:

1. *Принцип центрации проектирования.* Принцип центрации требует начинать процедуру проектирования всегда с создания целесообразных моделей, потом продумывать механизмы их реализации (технологические операции), а затем — приёмы управления.

2. *Принцип рефлексивности.* Принцип рефлексивности требует непрерывной корректировки создаваемого проекта образовательного процесса на основе анализа потребностей и возможностей участников процесса.

3. *Принцип оптимальности.* Оптимальность достигается путём выбора адекватных содержанию социального опыта моделей деятельности и технологических операций по их освоению, выбора приёмов управления, соответствующих учебной деятельности, выбора материальных и духовных средств обучения и воспитания, сокращающих временные и энергетические затраты субъектов на реализацию технологического процесса.

4. *Принцип многофакторности.* Проектируя образовательный процесс, необходимо учитывать все известные факторы, влияющие на этот процесс, и выявлять ещё неизвестные.

С точки зрения задачного подхода к педагогической деятельности проектирование можно представить как процесс решения конечного множества задач или одной задачи, имеющей сложную структуру и состоящей из нескольких подзадач. Это позволяет раскрыть характеристику проектирования образовательного процесса, опираясь на теорию задач.

Задача проектирования может быть сформулирована следующим образом: **построить проект образовательного процесса.**

Требование задачи предусматривает перевод исходного предмета задачи в такое состояние, когда полнота информации о неизвестном компоненте будет достаточной. В нашей задаче искомым является проект образовательного процесса; это значит, что задача требует пополнить информацию о нём, наполнить имеющееся представление конкретным содержанием. Решить задачу — значит найти искомое. Для того, чтобы построить проект образовательного процесса, необходимо произвести серию операций с известной решателю информацией, преобразовать её соответствующим образом.

Процедура проектирования образовательного процесса как общий (нормативный) способ решения задачи представляет собой следующую совокупность операций:

1. Анализ исходных данных — актуализация знаний и установление взаимосвязей между элементами предмета задачи.

2. Поиск приемлемых технологических способов обучения — последовательное рассмотрение известных вариантов технологиче-

ских способов обучения и соотнесение их с другими компонентами предмета задачи.

3. Оценка каждого варианта и выбор оптимального.

4. Перенос избранного варианта технологического способа обучения в новый контекст — конкретизация его с учётом условий обучения.

Анализируя и конкретизируя нормативный способ решения задачи проектирования, можно выделить следующую последовательность необходимых действий или логическую структуру проектирования образовательного процесса:

1. Анализ исходных данных, конкретизация образовательных целей.

2. Генерирование идей: составление вариантов технологических способов построения образовательного процесса, то есть систему учебно-воспитательного процесса.

3. Оценка каждого варианта и выбор оптимального — создание общей модели проектируемого образовательного процесса.

4. Разработка приёмов реализации выбранного технологического способа.

5. Подбор необходимого материально-технического оснащения образовательного процесса.

6. Мысленное экспериментирование — проигрывание будущего процесса, установление и уточнение пространственно-временных характеристик процесса.

7. Документальное оформление проекта.

Продуктом проектирования образовательного процесса является его проект, представляемый в виде программы развития и образовательной программы школы.

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

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 (ПР) и основной образовательной программы (ООП).

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 основатель-

ными 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 ООП на каждой ступени обучения в соотношении обязательной части и части, формируемой участниками образовательного процесса; организации деятельности субъектов образовательного процесса на основе разработанного документа; в конечном счёте, создания и реализации двух взаимосвязанных документов — программы развития и ООП.

В связи с необходимостью выявления особенностей взаимосвязи двух важнейших документов, необходимых для проектирования системы образования, рассмотрим существующую нормативно-правовую базу. Вероятно, первым объектом анализа может стать определение программы развития и образовательной программы.

Определение программы развития и основной образовательной программы

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

— это важнейший стратегический документ учреждения, переходящего (перешедшего) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию развития;

— это документ, в котором показаны перспективные механизмы решения конкретных педагогических проблем образовательной системы и предполагаемые результаты инновационной деятельности;

— это документ, на основании которого осуществляется целенаправленная работа по развитию общеобразовательного учреждения, основной механизм управления инновационной деятельностью и фактор успешности развития;

— это инструмент, обеспечивающий результативный и экономичный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно управление этим переходом;

— это 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 представленном определении предпринята попытка представить:

- существенные признаки и определённость типа документа;
- однозначность трактовки, понятность языка, максимальную ёмкость и операциональность формулировки;
- полноту характеристик описываемого документа.

Представленное определение является основой определения содержания и механизмов взаимосвязи программы развития и основной образовательной программы.

Для более детального рассмотрения этой взаимосвязи рассмотрим определение основной образовательной программы.

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 рекомендуемый 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 ООП 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, включающую в себя основные характеристики и условия получения образования определённого уровня (дошкольного, начального, основного, среднего общего образования)¹, требования к воспитанию и качеству подготовки обучающихся. ООП определяет, в первую очередь, содержание образования.

Исходя из представленного в федеральных документах определения ООП как комплекса основных характеристик образования, можно увидеть взаимосвязь этого документа с программой развития в части описания и реализации наиболее общих проблем и задач образовательного учреждения.

Вместе с тем, анализ определений позволяет сделать вывод о том, 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 основной образовательной программе как документу тактического уровня;
- показывает **наиболее общие способы реализации** инновационных, развивающих идей (в отличие от основной 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 основной образовательной программе.

Программа развития реализует стратегию системных, охватывающих учреждение как целое, изменений (с учётом «внутренней ситуации», а также запросов внешней среды, потребителей образо-

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).

вательных 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).

Несомненным преимуществом программ развития является 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 осуществления 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 учреждений, о стратегических программах. Такая программа выступает документом, определяющим основные, приоритетные направления развития, контуры будущего, условия и средства перехода от достигнутого (исходного) состояния к желаемому.

В свою очередь, **основные образовательные программы** проектируются для конкретной ступени образования. Безусловно, они ориентируются на стратегию изменений, это находит своё выражение в реализуемых данным 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).

Обобщая сказанное, можно утверждать, что программа развития и основная образовательная программа обеспечивают реализацию в образовательном учреждении одновременно двух режимов — функционирования и развития.

Главной целью процессов функционирования является 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.

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

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.

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.

Общая характеристика документов — основа для согласования и координации проектной деятельности

В качестве первого фрагмента, показывающего взаимосвязь программы развития и ООП, выступает общая характеристика документов. Она представлена в паспорте, информационной справке и пояснительной записке. Рассмотрим содержательные аспекты этих разделов документов, которые позволят 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 ее утверждения (наименование и номера соответствующих нормативных документов).
- Заказчик программы.

- 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.
 - Объемы 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: создается с учетом критериев полноты и разносторонности; учитывает особенности учреждения и образовательной среды; позволяет внешним экспертам оценить общее состояние объекта проектирования, составить о нем 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 и т.д.);
- сведения об истории, традициях, наследии школы;
- оказываемые образовательные услуги, в том числе урочная и внеурочная деятельность, дополнительное образование;
- образовательное сообщество учреждения, внешние связи, социальные партнеры, 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 самим проектировщикам, так как содержат информацию о возможностях реализации программы развития, об имеющихся работах в этом направлении. Происходит своеобразное слияние прошлого (истории, традиций, наследии 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;

— проекты, обеспечившие участие в приоритетном национальном проекте «Образование», национальной образовательной инициативе «Наша новая школа» и другие особенности, характеризующие современное состояние учреждения.

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 в себя следующие разделы: наименование ООП; дата утверждения; разработчики документа; нормативно-правовая база; цели и задачи; срок освоения; модель выпускника ступени обучения и другие.

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

В свою очередь, **пояснительная записка** входит в структуру целевого раздела ООП, и с учетом требований ФГОС может включать в себя следующие структурные элементы:

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

Выводы. Анализируя паспорт каждого документа, информационную справку об образовательном учреждении (представленные в программе развития) и пояснительную записку ООП, можно сделать вывод о достаточно широком пересечении этой части информационного поля, касающейся наиболее общей информации об образовательном учреждении.

Причем можно увидеть более детальную проработку данной части документа в программе развития, возможность использования конкретного содержания программы развития для основной образовательной программы (уточняем — данная информация в ООП относится к «части, формируемой участниками образовательного процесса»). Содержание программы развития, востребованное для проектирования образовательной программы, представлено на схеме:

Программа развития <i>Паспорт. Информационная справка</i>	Основная образовательная программа <i>Паспорт. Пояснительная записка</i>
Общая информация об образовательном учреждении	Введение. Состав участников образовательного процесса
Опыт проектирования, имеющиеся достижения	Общая характеристика ООП
Ресурсное обеспечение. Общая характеристика системы управления	Краткое описание организации внеурочной деятельности

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

В паспорте и информационной справке программы развития дается подробная информация об особенностях образовательного учреждения, составе учащихся, уровне квалификации педагогических работников, о социальных партнерах.

Эта информация может использоваться в ходе проектирования ООП. Известно, что в соответствии с ФГОС и Типовым положением об общеобразовательном учреждении, участниками образовательного процесса являются обучающиеся, педагогические работники общеобразовательного учреждения, родители (законные представители) обучающихся. Кроме того, целесообразно говорить об общественных организациях, фондах, инициативных группах, экспертных и управляющих советах, если таковые существуют и эффективно сотрудничают с образовательным учреждением, в том числе по вопросам разработки и реализации ООП.

В свою очередь, содержание информационной справки программы развития детализирует, уточняет и дополняет пояснительную записку основной образовательной программы.

В качестве второго фрагмента, показывающего взаимосвязь программы развития и ООП, выступают цели, задачи, ценностные основания документов.

Эта информация представлена в проблемно-ориентированном анализе, основных концептуальных положениях, целях и задачах.

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 объем 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.

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 осуществляются диагностические процедуры в рамках проблемно-ориентированного анализа.

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

Наращение динамичности, непредсказуемости развития системы обосновывает данный вариант организации проблемно-ориентированного анализа. Практика показывает, что достаточно часто такой подход к выбору проблематики проекта срабатывает успешно, хотя есть в нём и 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 субъектов к школе в целом и перспективам ее 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); удаленность 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 де-

тельности может происходить согласование с первым вариантом: выбранная руководителем стратегия преобразований согласуется с мнением различных субъектов образовательного процесса.

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

В этом случае диагностика связана с наиболее общими позициями деятельности образовательного учреждения за прошедшие 1–2 года. Эти позиции находят свое отражение в планах работы школы на год, изучение которых может «подтолкнуть» авторов программы развития к выбору направлений проблемно-ориентированного анализа. Разумеется, можно совместить деятельность над составлением школьного плана (в части анализа итогов работы) с «первичной» диагностикой.

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.

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

- Определить цель анализа информации, подходы к его осуществлению (по конечным результатам, по направлениям, по задачам и т.д.)
- 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 нерешенные 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 ООП, принципов и подходов к ее реализации, следовательно – стать предметом отдельного изучения рабочей группой по созданию ООП.

Общие подходы к проектированию программы развития и основной образовательной программы

Определим наиболее общие подходы к созданию программы развития и основной образовательной программы. Эти подходы можно выразить в ориентировочных схемах, структура и содержание которых определены с учётом представленных в разделе определений³ (схема 1).



Схема 1. Ориентировочная схема разработки программы развития

³ Схемы разработаны Г.А. Репиной, канд. пед. наук, доцентом, начальником научно-исследовательского центра Смоленского областного ИРО.

В схеме выделяется несколько взаимосвязанных блоков, обуславливающих структуру и предназначение программы развития:

- предусматривающих изучение состояния учреждения, проведение проблемно-ориентированного анализа, экономических и маркетинговых обследований, изучения микросоциума;
- описывающих образ желаемого состояния учреждения (результативный), который находит своё выражение в модели выпускника, идеальном конечном результате, критериях (показателях) и целевых индикаторах;
- показывающих концептуальные и прикладные модели (механизмы) развития, включающие в себя приоритеты образовательной политики, теоретические подходы, миссию (философию), а также практико-ориентированные планы и подпрограммы.

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 основной образовательной программой, да и сама она оказывает прямое влияние на структуру и содержание программы развития. Аналогичные выводы можно сделать при анализе схемы проектирования основной образовательной программы (схема 2, с. 22).

Схема включает несколько взаимосвязанных блоков, показывающих:

- нормативно-правовые документы, оказывающие влияние на содержание создаваемой основной образовательной программы: ФЗ «Об образовании в РФ», ФГОС, примерная основная образовательная программа, программа развития и другие;
- структуру основной образовательной программы (целевой, содержательный и организационный разделы, каждый из которых раскрывает определённые механизмы реализации ФГОС в конкретном образовательном учреждении);
- критерии мониторинга положительных результатов, включая эффективность инновационного развития и тиражирования опыта разработки и реализации основной образовательной программы.

Ориентировочные схемы программы развития и основной образовательной программы можно рассматривать как исходную объективную информацию для проектирования рабочими группами (командами) образовательных учреждений каждого из документов.

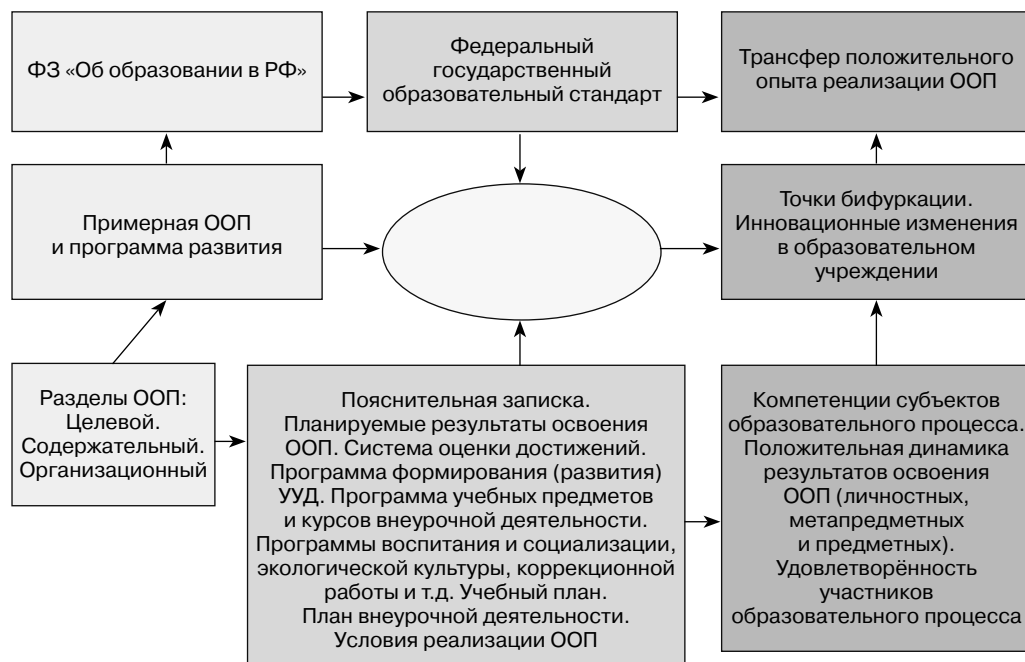


Схема 2. Ориентировочная схема проектирования основной образовательной программы

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 свою очередь, 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 основная образовательная программа не создаётся для всего образовательного учреждения (за исключением ДОУ и общеобразовательных учреждений одной ступени образования).

Исходя из выводов, полученных в результате анализа нормативных документов, практики проектировочной деятельности и экс-

пертной деятельности, можно сформулировать наиболее значимые тезисы, положения, связанные с особенностями проектирования документов:

1. Разработчикам программ развития и основных образовательных программ целесообразно принять разные (несмотря на равнозначную 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 своё выражение в планах и подпрограммах;

— проектирование основной образовательной программы — это работа с определённой группой документов, включающих в себя инвариантное и вариативное содержание, соотношение которого определяется федеральными документами.

2. 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.

3. Несмотря на стратегический характер программы развития, большое значение при её разработке имеют основные позиции ФГОС, которые находят своё отражение в основной образовательной программе: системно-деятельностный подход, модель выпускника, 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.

4. **Разная структура документов** (программы развития и основной образовательной программы) обуславливает использование взаимодополняющего содержания в конкретных (определённых, не во всех) разделах проектируемого документа.

5. **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.

Исходя из заявленных положений, рассмотрим особенности проектирования каждого документа (программы развития и ООП) во взаимосвязи их структуры и содержания **на примере некоторых разделов.**

Предлагается следующая логика изложения каждого фрагмента материалов: сначала — информация о программе развития; затем — об основной образовательной программе (в части, близкой к программе развития); в качестве вывода рассматриваются особенности влияния (взаимовлияния) документов.

Использованные документы и методическая литература:

1. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» (утверждена Президентом РФ 04.02.2010 Пр-271).
2. Организация методической работы в условиях введения стандарта второго поколения / Под общ. ред. проф. Р.Г. Чураковой. М.: Академкнига/Учебник.
3. Письмо Минобрнауки РФ от 12.05.2011 № 03–296 «Об организации внеурочной деятельности при введении федерального государственного стандарта общего образования».
4. Письмо Минобрнауки РФ от 19.04.2011 № 03–255 «О введении федерального государственного стандарта общего образования».
5. Письмо Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 16.07.2012 № 05–2680 «Методические рекомендации по организации и проведению федерального государственного контроля качества образования».
6. Постановление Правительства РФ от 02.08.2010 № 588 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации».
7. Постановление Правительства РФ от 19.04.2005 № 239 «Об утверждении положения о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ».
8. Приказ Минобрнауки РФ от 17.12.2010 № 1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».
9. Приказ Минобрнауки России от 06.10. 2009 № 373 «Об утверждении и введении в действие ФГОС начального общего образования» (в ред. приказов Минобрнауки России от 26.11.2010 № 1241, от 22.09.2011 № 2357, от 18.12.12 № 1060).
10. Приказ Минобрнауки РФ от 17.05.2012 № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего (полного) общего образования».

11. Программы по учебным предметам. Проект «Перспективная начальная школа»: В 2 ч. / Сост. Р.Г. Чуракова. М.: Академкнига / Учебник.

12. Проектирование основной образовательной программы школы / Под ред. Р.Г. Чураковой. М., Академкнига/Учебник.

13. Распоряжение Правительства РФ от 22.10.2012 № 2148-р: «Об утверждении государственной программы РФ «Развитие образования» на 2013–2020 годы»

14. Указ Президента РФ от 07.05.2012 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».

15. Управление введением федерального государственного образовательного стандарта / Под общ. ред. Р.Г. Чураковой. М.: Академкнига/Учебник.

16. Федеральный государственный образовательный стандарт: Десять базовых признаков эффективного управления / Под общ. ред. Р.Г. Чураковой. М.: Академкнига/Учебник.

17. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

18. *Чуракова Р.Г.* Концептуальные основы и программы «Предшколы нового поколения» М., Академкнига/Учебник.

19. *Чуракова Р.Г., Чуракова Н.А., Захарова О.А., Соломатин А.М.* Концептуальные основы развивающей личностно-ориентированной дидактической системы обучения «Перспективная начальная школа». М.: Академкнига/Учебник.