

Стратегическое и организационное планирование

РАЗРАБОТКА ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ, РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ЭКСПЕРТИЗА ДОКУМЕНТОВ

Продолжаем публикацию, начатую в 4 номере журнала

Лариса Кудрова, кандидат педагогических наук, г. Москва

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 во вне, разработка новых направлений, форм, методов).

С учётом указанных признаков, подходов к пониманию воспитательной системы и её структуры проектируются варианты воспитательных систем конкретных программ развития.

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 здоровья учащихся.

Выводы. Основные идеи воспитательной системы программы развития используются при разработке содержания данной части основной образовательной программы.



Программа развития	Основная образовательная программа
Концепция — воспитательная система	Содержательный раздел — программы духовно-нравственного воспитания, формирования экологической культуры и здорового образа жизни, воспитания и социализации

Рассмотрим представленную схему более подробно (на примере начальной школы).

В программе духовно-нравственного воспитания младших школьников определяются цель и задачи духовно-нравственного развития и воспитания учащихся, формулируется современный воспитательный идеал, на достижение которого направлены совместные усилия школы, семьи и других институтов общества.

В примерной программе начальной школы цель духовно-нравственного развития и воспитания учащихся сформулирована следу-

ющим образом: социально-педагогическая поддержка становления и развития высоконравственного, творческого, компетентного гражданина, осознающего ответственность за настоящее и будущее страны, укоренённого в духовных и культурных традициях Российской Федерации.

Задачи духовно-нравственного воспитания представлены следующим образом:

- воспитание гражданственности, патриотизма, уважения к правам, свободам и обязанностям человека;
- воспитание нравственных чувств и этического сознания;
- воспитание трудолюбия, творческого отношения к учению, труду, жизни;
- формирование и развитие ценностного отношения к природе, окружающей среде (экологическое воспитание);
- формирование представлений об эстетических идеалах и ценностях, ценностного отношения к прекрасному (эстетическое воспитание).

Указанные цели и задачи являются инвариантными для основной образовательной программы, при этом могут дополняться и уточняться представленным в воспитательной системе программы развития целевым блоком, который становится для основной образовательной программы «частью, формируемой участниками образовательного процесса».

Данный подход используется и при проектировании других разделов программы духовно-нравственного воспитания младших школьников.

Например, вариативная составляющая раздела «Основные направления духовно-нравственного развития и воспитания учащихся», с учётом концептуальных идей программы развития, может включать в себя:

- одно из приоритетных направлений духовно-нравственного развития и воспитания (которое становится системообразующим);
- дополнительные (одно-два, с учётом особенностей программы развития) вариативные направления духовно-нравственного развития и воспитания, с учётом имеющихся традиций, опыта работы, региональных (муниципальных) особенностей;
- конкретизированные и уточнённые имеющиеся инвариантные направления и ценности каждого из направлений (в первую очередь, приоритетного). Для этого целесообразно воспользо-

ваться материалами, представленными в концепции программы развития образовательного учреждения (воспитательная система), а также проектах и программах воспитательной направленности регионального и муниципального уровня.

Обращаем внимание, что согласно ФГОС начального общего образования, программа духовно-нравственного развития и воспитания младших школьников предусматривает разработку системы воспитательных мероприятий.

По сути, это план воспитания, который включает в себя, как правило, тематику, формы и сроки реализации воспитательных мероприятий, а также ответственных за их проведение.

Очевидно, план должен включать в себя блоки, адекватные направлениям воспитания, и, в том числе, пять инвариантных, сформулированных в соответствии с задачами воспитания, и возможные вариативные.

Этот план может выступать одновременно и в качестве подпрограммы программы развития как объединяющего усилия различных участников образовательного процесса. Дело в том, что программа духовно-нравственного воспитания младших школьников реализуется в единстве урочной, внеурочной и внешкольной деятельности, в совместной педагогической работе учреждения, семьи и других институтов общества.

Следовательно, существенное значение имеют: воспитательный потенциал, используемый на ступени обучения системы учебников, (завершённых предметных линий); действующая система внеурочной деятельности; возможности образовательной среды, выходящей за пределы образовательного учреждения.

Кроме того, решение задач воспитания производится и в программе здорового и безопасного образа жизни, которая, по сути, раскрывает и описывает одно из направлений воспитания школьников, связанное с сохранением и укреплением здоровья.

Таким образом, в связи с комплексом решаемых воспитательных задач при проектировании программы духовно-нравственного воспитания младших школьников, целесообразно ориентироваться на **воспитательную систему**, представленную в программе развития, поскольку:

1) рассмотрение духовно-нравственного воспитания как системы приводит к упорядочению и взаимосвязи компонентов воспитательного процесса (его цели, содержание, формы, методы и результаты). Это, в свою очередь, обеспечивает интеграцию усилий участников воспитания, более широкое включение среды в жизнь

образовательного учреждения, расширение диапазона возможностей для личностного роста каждого воспитанника;

2) рассмотрение воспитания как системы позволяет более чётко определить другую подсистему образовательного процесса — обучения. Взаимосвязанные, и вместе с тем автономные, системы обучения и воспитания позволяют более эффективно выявлять и реализовывать потенциал каждой из них в решении общей задачи — качественного образования младшего школьника;

3) понимание системности воспитания актуализирует проблему формирования и развития общечеловеческих ценностей современных детей, позволяет убедительно заявить о значимости решения этой задачи (наряду с обучением и развитием подрастающего поколения).

Результатом взаимной увязки воспитательной системы в программе развития и программ воспитания, здоровьесбережения (представленных в основной образовательной программы) может стать документ, достаточно автономный и целостный с точки зрения решения особых (воспитательных) задач, и одновременно интегрированный в общую структуру, цели и задачи образовательного учреждения.

В качестве пятого фрагмента, показывающего взаимосвязь программы развития и основной образовательной программы, выступают организационные условия реализации документов.

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

Часть программы развития, связанная со **стратегией и тактикой перехода учреждения в новое состояние**, включает 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 проектировании программы развития

Создание программы развития сталкивается с определёнными рисками, и важно предусматривать пути их снижения. Рассмотрим некоторые наиболее часто встречающиеся в практике проектирования риски¹.

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».

Риск невозможности решения задач развития при помощи имеющихся ресурсов. Вероятно, в ходе реализации программы потребуется привлечение дополнительного финансирования, приобретение оборудования, оборудование помещений. 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 программы развития реализуется 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 в себя, как правило:

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

¹ Информация, связанная с рисками проектирования программы развития, предоставлена Калашниковой Натальей Григорьевной, докт. пед. наук, профессором, проректором Алтайского краевого ИПКРО.

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, сайт учреждения, деятельность органов государственно-общественного управления.

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

- 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);
- 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 учащихся (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.

Реализация программы развития

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

Например, дорожная карта реализации программы развития раскрывает способы согласованного во времени движения по всем проектам:

Сроки \ Проекты	Проект 1: «Реализация ФГОС»	Проект 2	Проект 3	Управление проектами ¹

Аналогичные структурные компоненты основных образовательных программ могут быть включены (по решению образовательного учреждения) в этот раздел программы развития².

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).

Известно, что 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:

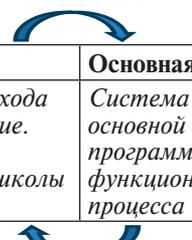
- описание имеющихся условий (кадровых, психолого-педагогических, финансовых, материально-технических, информационно-методических);

² Указываются структуры, осуществляющие управление конкретным проектом, сроки обсуждения промежуточных и конечных результатов, порядок оформления и утверждения документов.

Стратегическое и организационное планирование

- 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.

Выводы. Анализ информации показывает, что эта часть основной образовательной программы может использоваться и для проектирования программы развития, и для основной образовательной программы, следовательно, схема выглядит следующим образом:



Программа развития	Основная образовательная программа
<i>Стратегия и тактика перехода учреждения в новое состояние. Проектирование перехода образовательного процесса школы на новый уровень</i>	<i>Система условий реализации основной образовательной программы. Система функционирования образовательного процесса</i>

В ходе проектирования основной образовательной программы каждое образовательное учреждение описывает собственную систему условий с учётом следующих рекомендаций.

Кадровые условия включают:

- укомплектованность образовательного учреждения педагогическими, руководящими и иными работниками, уровень их квалификации;
- непрерывность профессионального развития педагогических работников образовательного учреждения;
- сетевое (комплексное) взаимодействие образовательного учреждения с другими учреждениями, обеспечивающее возможность восполнения недостающих кадровых ресурсов;
- организация методической поддержки, возможность получения оперативных консультаций по вопросам реализации основной образовательной программы;
- проведение комплексных мониторинговых исследований результатов образовательного процесса и эффективности инноваций.

Психолого-педагогические условия обеспечивают: преемственность содержания и форм организации образовательного процесса по отношению к дошкольному, начальному, основному и среднему

общему образованию; учёт специфики возрастного психофизического развития учащихся; формирование и развитие психолого-педагогической компетентности педагогических и административных работников, родительской общественности в во взаимосвязи с кадровыми условиями; вариативность направлений психолого-педагогического сопровождения участников образовательного процесса; психолого-педагогического сопровождения (индивидуальный, групповой, уровень класса, уровень учреждения). Вариативность форм психолого-педагогического сопровождения участников образовательного процесса (профилактика, диагностика, консультирование, коррекционная работа, развивающая работа, просвещение, экспертиза).

Финансовые условия: обеспечивают образовательному учреждению возможность исполнения требований ФГОС, реализацию обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательного процесса вне зависимости от количества учебных дней в неделю; отражают норматив расходов, необходимых для её реализации и достижения планируемых результатов.

Материально-технические условия обеспечивают: возможность достижения учащимися установленными ФГОС требований к результатам освоения основной образовательной программы; соблюдение: санитарно-гигиенических норм; санитарно-бытовых и социально-бытовых условий.

Информационно-методические условия реализации основной образовательной программы направлены на обеспечение широкого, постоянного и устойчивого доступа для всех участников образовательного процесса к любой информации, связанной с её реализацией.

Среди критериев эффективности системы условий можно назвать:

- достижение планируемых результатов освоения основной образовательной программы всеми учащимися, в том числе детьми с особыми образовательными потребностями;
- определённая в выборе учащимися содержания и форм занятости, удовлетворяющих их интересы;
- возможность выбора учащимися содержания и форм занятости через систему клубов, секций, студий и кружков, организация общественно-полезной деятельности, в том числе социальной практики, используя возможности учреждений дополнительного образования детей;

- проявление высоких результатов детьми в олимпиадах, творческих, спортивных состязаниях;
- удовлетворённость учащихся, их родителей, педагогических работников и общественности основной образовательной программой, развитием внутришкольной социальной среды и реализацией индивидуальных образовательных маршрутов учащихся;
- эффективность реализации части основной образовательной программой, формируемой участниками образовательных отношений;
- эффективность использования современных образовательных и управленческих технологий, в том числе ИКТ.

Указанные критерии взаимосвязаны с показателями, наиболее часто встречающимися в практике реализации программ развития.

Этапы проектирования и экспертиза документов

В этой части методических материалов представлены этапы разработки программы развития и основной образовательной программой с учётом характеристик каждого из документов, общей логики педагогического проектирования и управления образовательным учреждением.

1. Принятие решения о необходимости и сроках подготовки документов.

Решение о разработке программы развития образовательного учреждения принимается администрацией, педагогическим коллективом и согласуется с учредителем. Основаниями для создания нового документа могут быть:

- окончание срока действия существующей программы развития;
- выполнение Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», в котором определена компетентность образовательной организации по разработке программы развития;
- появление новых проблем или идей, реализация которых может обеспечить дополнительный импульс инновационному развитию учреждения;
- разработка региональных и (или) муниципальных программ развития, требующих создание новых, более качественных документов на уровне образовательного учреждения и другие.

Решение о создании основной образовательной программой принимается руководителем образовательного учреждения в соот-

ветствии с планом поэтапного введения ФГОС. Например, если проводится введение стандарта второго поколения по мере готовности в основной и средней школе, то перед началом указанного введения должны быть разработаны и утверждены основная образовательная программа каждой ступени образования.

2. Формирование рабочих групп (команд под «задачу»).

Практика показывает, что задача проектирования программ развития и основной образовательной программы наиболее успешно решается рабочими группами, состав которых утверждается руководителем образовательного учреждения.

Состав рабочих групп по разработке документов

Программа развития	Основная образовательная программа
Директор школы (руководитель группы) Зам. директора по УВР, ВР, ОЭР Руководители методического совета, ШМО Педагог-психолог, социальный педагог Общественность Научный руководитель (консультант)	Зам. директора по УВР (руководитель группы) Директор Педагоги дошкольного образования, начальной, основной и средней школы Педагог-психолог, социальный педагог Представители учреждений дополнительного образования детей Общественность

В связи со стратегическим характером программы развития возглавить группу может руководитель образовательного учреждения, в составе команды разработчиков находятся — заместители директора, руководители профессиональных объединений педагогов на разных ступенях образования, научный руководитель (или консультант) рабочей группы.

Руководителем группы по разработке основной образовательной программы назначается, как правило, заместитель директора, в неё включаются не только педагогические работники ступени образования, для которой создаётся документ, но и других ступеней (для решения задач преемственности), а также общественность, представители учреждений дополнительного образования (в случае совместной организации внеурочной деятельности учащихся).

Разработка плана деятельности групп по разработке документов

В качестве механизма деятельности создаваемых рабочих групп выступает план деятельности, один из вариантов которого представлен ниже.

Проект плана работы группы

Программа развития	Основная образовательная программа	Сроки и формы	
		проектирования	обсуждения результатов
Разработка краткой аннотации (паспорта) программы и информационной справки об учреждении	Проектирование пояснительной записки (включая цели, задачи, принципы формирования документа)		
Проблемно-ориентированный анализ, описание ключевых проблем и причин их появления	Определение планируемых результатов и системы оценки достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы		
Создание концепции желаемого будущего состояния учреждения	Разработка содержательного раздела, включающего в себя блок программ		
Разработка плана действий (подпрограмм) по реализации программы развития. Описание этапов реализации и системы управления программой	Проектирование организационного раздела (учебного плана, плана внеурочной деятельности; системы условий реализации основной образовательной программы)		

Предлагаемый проект плана разработан с учётом структуры документов (программы развития и основной образовательной программы). В нём указываются сроки и формы проектирования и обсуждения получаемых результатов.

Разумеется, в практике работы план работы группы утверждается отдельно для каждого документа.

Последовательность реализации плана может иметь разные варианты: от паспорта и пояснительной записки — к этапам реализации и организационному разделу; одновременное проектирование всех разделов. В любом случае подчёркиваем значимость совместного проектирования:

- общей характеристики документов;
- целей, задач, ценностных оснований программы развития и образовательной программы;

- моделей выпускника и оценки достижения планируемых результатов;
- организационных моделей реализации содержания образования;
- механизмов духовно-нравственного воспитания учащихся;
- условия реализации документов.

4. Подготовка необходимых ресурсов и материалов, создание условий для проектирования.

Для разработки программы развития необходимы следующие документы (материалы):

- федеральные документы, определяющие стратегические приоритеты развития системы образования, включая ФЗ «Об образовании в РФ», государственные и ведомственные целевые программы;
- региональная и муниципальная программа развития образования;
- диагностические методики, обеспечивающие проведение проблемно-ориентированного анализа;
- концептуальные и теоретические материалы, необходимые для описания стратегии (миссии, философии) развития учреждения;
- локальные акты образовательного учреждения, основная образовательная программа каждой ступени образования.

Для разработки основной образовательной программы необходимы следующие документы (материалы):

- для обязательной части: приказ Минобрнауки, утверждающий ФГОС данной ступени образования и примерная основная образовательная программа;
- для части, формируемой участниками образовательного процесса: методические материалы, описывающие особенности используемых учебников и пособий; региональные документы, определяющие территориальные особенности образовательной системы; Типовое положение и программа развития образовательного учреждения; локальные акты образовательного учреждения.

Видно, что часть документов используется и для разработки программы развития, и для вариативной части основной образовательной программы, что необходимо учесть при решении организационных вопросов проектирования.

Информирование коллектива о ходе работы, организация обсуждения промежуточных результатов разработки документов

Несмотря на то, что проектирование программы развития и основной образовательной программы реализует рабочая группа, в работе принимает участие весь педагогический коллектив (готовит и представляет разработчикам необходимые документы и материалы, оказывает консультации).

Кроме того, реализация созданного проекта — дело всех участников образовательного процесса. Именно поэтому целесообразно совместное обсуждение промежуточных результатов проектирования программы развития и основной образовательной программы. А при необходимости — уточнение, внесение предложений по корректировке материалов.

Это может происходить в разных формах, с учётом традиций управления и экспертизы, существующих в конкретном образовательном учреждении.

Напоминаем, что для уточнения и конкретизации результатов проектирования можно использовать разнообразные методы экспертной оценки.

Мозговой штурм представляет собой совместное обсуждение продуктов группой экспертов в два этапа. На первом этапе выдвигаются предложения, касающиеся улучшения разработанного документа. Идеи протоколируются, но не обсуждаются и не критикуются. Главенствует принцип: чем больше идей, тем лучше. На втором этапе идеи обсуждаются, оцениваются, и выбираются те из них, которые признаются наиболее верными. Окончательное решение по оценке документа и предложениям для его коррекции может быть принято путём явного или неявного голосования. Процедуры генерации и обсуждения идей могут быть в большей или меньшей степени формализованы.

Метод «635» представляет собой формализованный вариант мозгового штурма. Этот метод подразумевает следующую регламентацию работы экспертной команды: в группу входят 6 человек, каждый из которых в течение 5 минут должен выдвинуть три предложения или высказать три гипотезы по поводу анализируемых материалов (программы развития и основная образовательная программа). Идеи каждого эксперта заносятся в специальные формуляры, которые передаются по кругу. После того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи и все эксперты получили возможность

высказаться, происходит обсуждение и оценка решений и выбор наиболее верного.

Критическая атака. На первом этапе каждый участник экспертной группы предлагает аргументированные решения, касающиеся улучшения программы развития или основная образовательная программа. Далее каждый эксперт знакомится с мнениями коллег, находит и аргументирует в предлагаемых решениях максимально возможное число слабостей. На следующем этапе эксперты собираются вместе и по очереди обсуждают все выдвинутые решения. Задача каждого автора — отстоять свою версию решения, задача оппонентов — критиковать. По итогам дискуссии эксперты выбирают то решение, которое вызвало меньше всего критических замечаний, и было наиболее обоснованным.

Экспертное фокусирование. Эксперты совместно и всесторонне рассматривают программу развития и ООП, «фокусируются» на содержании документов. Основная цель — выявить возможные недостатки и неточности, определить по возможности факторы, определяющие причины их появления, установить взаимосвязи между ними.

Метод интеграции решений заключается в выработке совместного решения проблемы на основе выявления сильных сторон отдельных решений и их объединения. На первом этапе экспертам предлагаются промежуточные результаты проектирования программы развития и основной образовательной программы, и они рассматривают и решают её независимо друг от друга. Затем в заранее подготовленный формуляр эксперты вносят индивидуальные оценки и предложения. На следующем этапе эксперты совместно обсуждают предложенные решения и предлагают варианты улучшения документов.

Проведение внутренней и внешней экспертизы. Утверждение документов

Важный этап разработки программы развития и основной образовательной программы — экспертиза окончательного варианта материалов. В таблице представлена последовательность решения этой задачи для каждого документа.

Существенная отличительная особенность экспертизы программы развития — этап согласования документа с учредителем (в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»).

Программа развития	Основная образовательная программа
1. Проведение внутренней экспертизы (с приглашением общественности и научного консультанта). 2. Обсуждение материалов на заседании педагогического совета, Совета школы. 3. Утверждение документа. 4. Согласование документа с учредителем. 5. Передача программы на независимую внешнюю экспертизу	1. Проведение внутренней экспертизы (с обязательным участием педагогов конкретной ступени образования). 2. Обсуждение ООП на заседании педагогического совета, Совета школы. 3. Утверждение документа. 4. Передача программы на независимую внешнюю экспертизу (в случае целесообразности)

Создание и утверждение основной образовательной программы — компетенция самого образовательного учреждения.

Для участников экспертной деятельности предлагаются примерные критерии оценки созданных документов.

Критерии оценки программы развития:

— Соответствие структуры программы основным требованиям, предъявляемым к подобным документам.

— Полнота информационной справки, целей и задач.

— Обоснованность проблем (в проблемно — ориентированном анализе), их конкретность.

— Обоснованность целевых установок, механизмов реализации, планируемых результатов.

— Достаточность теоретической базы, её психолого — педагогического анализа, «направленности» на решение поставленных проблем (в концептуальной части программы).

— Оптимальность, ясность и чёткость предлагаемых целей и задач, предлагаемых моделей (проектов) по развитию системы образования.

— Взаимосвязь этапов реализации программы.

— Разработанность структуры и механизма управления в соответствии с задачами проекта.

— Адекватность критериев оценки проекта.

— Проработанность конкретных программ (планов, подпрограмм) как механизмов реализации программы развития.

Критерии оценки основной образовательной программы:

1. Реализация общих подходов к разработке основной образовательной программы, в том числе:

— Проектирование обязательной части и части, формируемой участниками образовательного процесса, представленных во всех разделах программы в соотношении 70/30 (для основной школы); 2/3 и 1/3 (для средней школы).

— Структурная целостность программы, соответствующая требованиям стандарта второго поколения.

— Целевая и содержательная направленность документа на достижение учащимися результатов освоения основной образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными ФГОС.

2. Успешность разработки целевого раздела программы, в том числе:

2.1. Качество пояснительной записки:

— полнота нормативной базы, обосновывающей введение ООП;

— обоснованность целей и задач реализации программы, конкретизированных в соответствии с требованиями ФГОС;

— аргументированность принципов и подходов к формированию основной образовательной программы.

2.2. Полнота планируемых результатов освоения учащимися основной образовательной программы, включающих планируемые личностные, метапредметные и предметные результаты.

2.3. Разработанность системы оценки достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы:

— соответствие основных направлений и целей оценочной деятельности, критериев, процедуры и состав инструментария оценивания, форм представления результатов требованиям ФГОС и примерной образовательной программы;

— обеспечение комплексного подхода к оценке результатов освоения ООП (предметных, метапредметных, личностных);

— механизмы оценки динамики индивидуальных достижений учащихся, в том числе детей с особыми образовательными потребностями, в процессе освоения основной образовательной программы;

— оптимальность вариантов использования разнообразных методов и форм оценки, взаимно дополняющих друг друга (стандартизированные письменные и устные работы, проекты, практические работы, творческие работы, самоанализ и самооценка, наблюдения);

— эффективность механизмов: аттестации учащихся; итоговой оценки по предметам, не выносимым на итоговую аттестацию; оценки проектной деятельности;

— сочетание внутренней и внешней оценки.

3. Качество разработки содержательного раздела, в том числе:

3.1. Программы развития универсальных учебных действий на ступени основного общего образования:

- взаимосвязь УУД с содержанием учебных предметов в условиях урочной и внеурочной деятельности;
- разработанность цели и задач программы, описание её места и роли в реализации требований ФГОС;
- представленность понятий, функций, состава и характеристик универсальных учебных действий (личностных, регулятивных, познавательных и коммуникативных);
- наличие, разработанность типовых задач применения универсальных учебных действий;
- разработанность основных направлений учебно-исследовательской и проектной деятельности учащихся (исследовательское, инженерное, прикладное, информационное, социальное, игровое, творческое направление проектов), а также форм организации учебно-исследовательской и проектной деятельности в рамках урочной и внеурочной деятельности по каждому из направлений;
- представленность содержания, видов и форм организации учебной деятельности по формированию и развитию ИКТ-компетенций;
- наличие методики и инструментария мониторинга успешности освоения и применения учащимися универсальных учебных действий.

3.2. Структурная и содержательная целостность программ отдельных учебных предметов, курсов, в том числе внеурочных, содержащих:

- пояснительную записку, в которой конкретизируются общие цели основного общего образования с учётом специфики учебного предмета и курса внеурочной деятельности;
- общую характеристику учебного предмета, курса; описание места учебного предмета, курса в учебном плане и плане внеурочной деятельности;
- личностные, метапредметные и предметные планируемые результаты освоения конкретного учебного предмета, курса внеурочной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС;
- содержание учебного предмета, курса; тематическое планирование с определением основных видов учебной и внеурочной деятельности;
- описание учебно-методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса.

3.3. Разработанность программы воспитания и социализации учащихся:

- цель и задачи духовно-нравственного развития, воспитания и социализации учащихся, ценностных ориентиров, лежащих в её основе;
- описание направлений деятельности по духовно-нравственному развитию, воспитанию и социализации, профессиональной ориентации учащихся, здоровьесберегающей деятельности и формированию экологической культуры учащихся;
- содержание, виды деятельности и формы занятий с учащимися по каждому из указанных направлений;
- представленность форм индивидуальной и групповой организации профессиональной ориентации учащихся по каждому из направлений;
- этапы организации работы и форм организации педагогической поддержки социализации учащихся по каждому из направлений с учётом урочной и внеурочной деятельности;
- оптимальность модели организации работы по формированию экологически целесообразного, здорового и безопасного образа жизни;
- разработанность системы поощрения социальной успешности и проявлений активной жизненной позиции обучающихся.
- критерии, показатели, методики и инструментарий оценки эффективности деятельности с учётом планируемых результатов;
- организация совместной деятельности школы, семьи, общественности по духовно-нравственному воспитанию учащихся;
- интеграция традиций и отличий воспитательной системы образовательного учреждения;
- учёт региональной (муниципальной) специфики.

3.4. Разработанность программы формирования экологической культуры, здорового и безопасного образа жизни, направленной на формирование экологически целесообразного поведения, охрану, укрепление физического, психологического и социального здоровья школьников.

3.5. Разработанность программы коррекционной работы, в том числе:

- цели и задачи коррекционной работы с учащимися;
- целесообразность индивидуально ориентированных коррекционных направлений работы (учащиеся с особыми образовательными потребностями, дети- мигранты, одарённые дети (с явной и скрытой одарённостью), дети с высоким интеллектуальным уровнем);

- оптимальность системы комплексного психолого-медико-социального сопровождения и поддержки учащихся с особыми образовательными потребностями;
- механизм взаимодействия учителей, специалистов в области коррекционной и специальной педагогики, образовательных учреждений и институтов общества;
- разработанность планируемых результатов коррекционной работы;
- индивидуальные образовательные маршруты учащихся, испытывающих трудности в обучении и общении;
- система диагностики планируемых результатов коррекционной работы.

4. Качество организационного раздела:

4.1. Разработанность учебного плана, включающего пояснительную записку и сетку(и) часов. Соответствие общего и максимального объёма аудиторной нагрузки учащихся, состава и структуры обязательных предметных областей по классам (годам обучения) требованиям ФГОС.

4.2. Разработанность плана внеурочной деятельности, включающего пояснительную записку и сетку(и) часов по основным направлениям развития личности в соответствии с ФГОС (духовно-нравственное, физкультурно-спортивное и оздоровительное, социальное, общеинтеллектуальное, общекультурное), соблюдение принципов преемственности и развития.

4.3. Направленность учебного плана и плана внеурочной деятельности на достижение личностных и метапредметных результатов.

4.4. Возможности реализации различных форм организации внеурочной деятельности, отличной от урочной (кружки, студии, конференции, олимпиады, поисковые и научные исследования, общественно полезные практики).

4.5. Направленность на развитие мотивации личности к познанию и творчеству, гражданской позиции.

4.6. Оптимальность системы условий реализации основной образовательной программы:

- полнота описания имеющихся и планируемых условий: кадровых, психолого-педагогических, финансовых, материально-технических, информационно-методических;
- обоснованность, сроки и привлекаемые ресурсы для изменений в имеющихся условиях в соответствии с приоритетами ООП;

— наличие механизмов достижения целевых ориентиров в системе условий: программы развития образовательного учреждения, сетевого графика (дорожной карты), плана работы образовательного учреждения на предстоящий год.

Завершая рассмотрение особенностей и последовательности организации проектирования и экспертизы программы развития и основной образовательной программы, обращаем внимание разработчиков на **типичные затруднения**, которые встречаются при решении этой задачи.

По отношению к ситуации с разработкой **основных образовательных программ** обратимся к письму 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», где говорится о типичных нарушениях, допускаемых образовательными учреждениями (п.7):

- отсутствие в образовательном учреждении самостоятельно разработанной и утверждённой основной образовательной программы;
- несоответствие учебного плана образовательного учреждения федеральным требованиям;
- отсутствие в образовательном учреждении рабочих программ учебных курсов, предметов, дисциплин;
- несоответствие рабочих программ по учебным предметам ФГОС и (или) федеральному компоненту государственных образовательных стандартов;
- несоответствие образовательной программы требованиям ФГОС;
- реализация не в полном объёме основной образовательной программы начального, основного, среднего (полного) общего образования в соответствии с учебными планами и годовым календарным учебным графиком;
- несоответствие перечня учебников и учебных пособий, используемых образовательным учреждением, федеральному перечню учебников;
- отсутствие в образовательном учреждении системы внутреннего мониторинга качества образования.

Указанные проблемы и трудности могут решаться путём последовательного использования федеральных требований к разработке образовательной программы. Например, формулировка «отсутствие самостоятельно разработанной основной образовательной

программы» говорит о несоответствии соотношения обязательной части и части, формируемой участниками образовательного процесса в основной образовательной программе (80/20, 70/30, 2/3 и 1/3). Безусловно, внутренняя проверка (анализ) основного документа, регулирующего реализацию ФГОС с учётом этого замечания, и его коррекция (при необходимости) становится значимым направлением проектирования и экспертизы образовательной программы.

По отношению к ситуации с разработкой **программ развития**, опираясь на практический опыт, можно сформулировать следующие наиболее типичные недостатки:

- отсутствие глубокой аналитической основы, которая не обосновывает актуальность поставленных проблем. В этом случае можно говорить о недостаточном изучении исходного состояния системы;
- слабая взаимосвязь проблемного анализа и концептуальных идей. В концепции часто не показано, как предполагается решение выявленных проблем, а сами теоретические положения являются абстрактными;
- расплывчатость моделей образовательного процесса (ступеней обучения, классов, вариантов образовательных маршрутов);
- размытость формулировок основных целей и задач, что говорит о недостаточной проработке образа желаемого будущего состояния системы;
- отсутствие конкретности этапов реализации программы и их связи с задачами школы и друг с другом;
- несогласованность структуры управления с особенностями проекта;
- неадекватность критериев оценки проекта и другие.

Исходя из анализа наиболее часто встречающихся недостатков, обращаем внимание разработчиков и экспертов программ развития на необходимость учёта следующих рекомендаций:

- создаваемая программа развития должна быть актуальной, а его значимость — согласована и определена на разных уровнях внутри образовательного учреждения и за его пределами;
- важно научное обоснование программы, направленной на достижение такого состояния в будущем, которое желательно, но от которого нельзя ждать, что оно возникнет само по себе;
- программа развития, несмотря на стратегический характер, должна быть реалистичной и конкретной, сохранять преемственность целей и средств их достижения.

Заключение

Успешность управления образовательным учреждением, организация системы методического сопровождения в условиях реализации ФГОС зависят не только от эффективности двух основных документов, определяющих особенности функционирования и развития школы (гимназии, лицея) — программы развития и образовательной программы, но и их согласованности, взаимного дополнения, непротиворечивости.

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 «Предшкола 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.