



АВГУСТОВСКОЕ  
СОВЕЩАНИЕ  
2022

# **Программа развития как условие устойчивого функционирования образовательной организации. Экспертиза, оценка программ развития и сопровождения их реализации**

Кулишов В.В.,

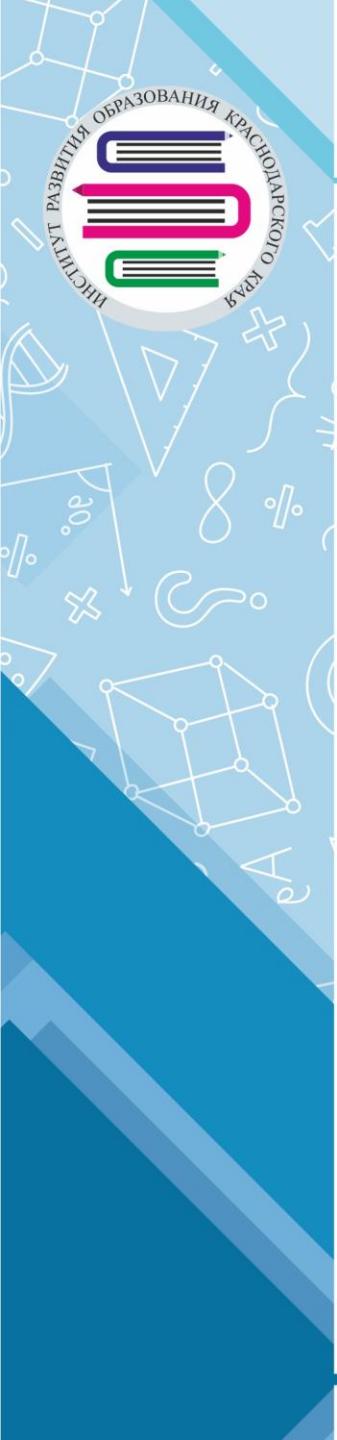
к.п.н., доцент кафедры УОС и КР ИРО КК, доцент кафедры ОСП ФППК КубГУ, профессор РАЕ РФ

2022г.



## Базовые методологические тезисы

1. Идеология стратегического управления - основа понимания того, как эффективно управлять образовательной организацией в современных условиях
2. Стратегическое управление школой, это управление, призванное преобразовать и мобилизовать школу таким образом, чтобы ее жизнедеятельность приводила к признаваемому обществом и социальными заказчиками стратегическому успеху, реализации ее высокой социальной миссии.
3. Для образовательных организаций в России, начиная с 90-х годов прошлого века, традиционным форматом стратегического управления школой является Программа развития.
4. Для эффективного управления школой руководитель должен обладать особым стратегическим взглядом на школу как объект управления.



## Образовательная организация как открытая система

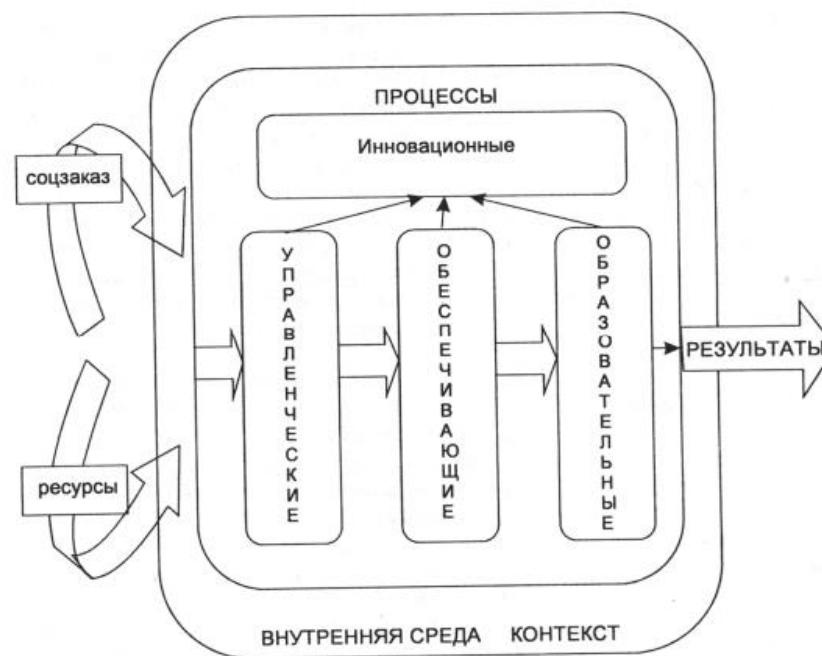
Идеология стратегического управления мыслит образовательную организацию как открытую систему. Открытая система характеризуется такими объектами, как:

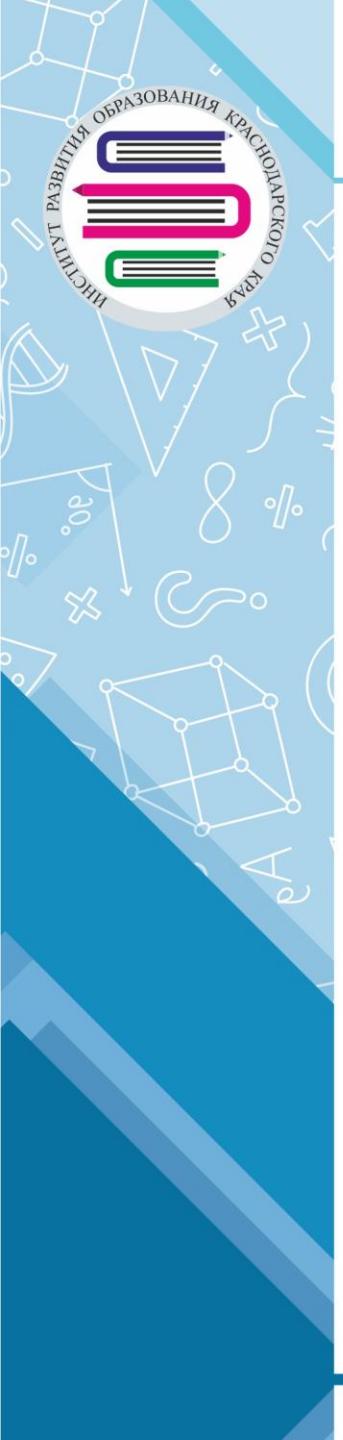
- «**входы**» (под ними понимается все то, что должно оказаться в системе, для того, чтобы она могла работать – для сложных искусственных систем, действующих в обществе, к характеристикам «входов» относятся задаваемые ограничения на работу системы и необходимые ей ресурсы);
- «**процессы преобразования**» (внутренние процессы в системе, в ходе которых входы преобразовываются, меняют свои характеристики и образуются некие выходы. При этом процессы преобразования не могут быть поняты в отрыве от внутренней среды, контекста системы)
- «**выходы**» (все то, что система порождает в ходе процессов своей жизнедеятельности.
- «**внешняя среда системы**», в которую она встроена и с которой взаимодействует на «входах» и «выходах»



## Образовательная организация как открытая система

Укрупненно эти основные составляющие открытой системы применительно к школе выглядят следующим образом:

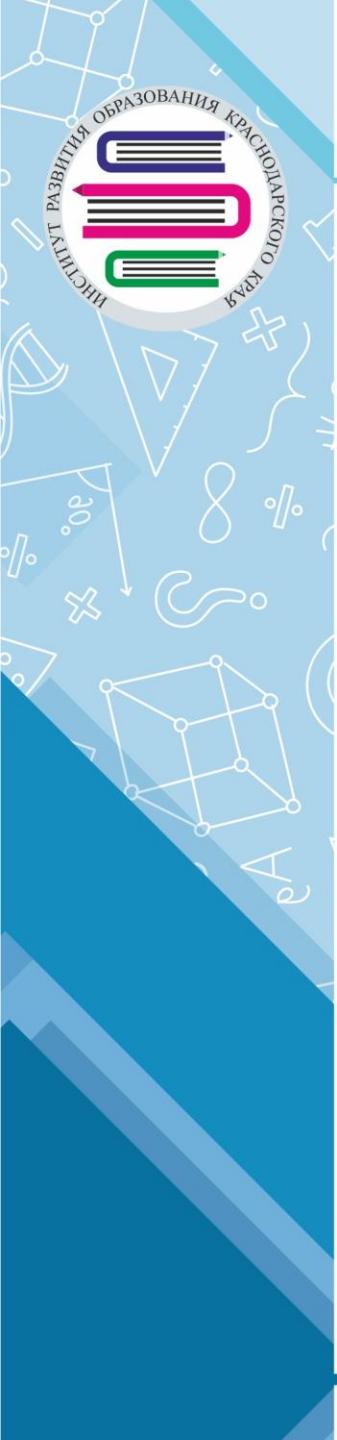




## Композиция программы развития

Исходя из этого понимания открытости школы как образовательной системы, опираясь на традиции программно-целевого управления и опыт разработки и реализации программ развития в российских образовательных учреждениях структура Программы развития нам представляется следующей:

- 1.Введение.
- 2.Информационная справка об образовательном учреждении
- 3.Блок аналитического и прогностического обоснования проекта (программы)
- 4.Концепция (концептуальный проект) желаемого будущего состояния школы как системы – проект школы будущего.
- 5.Стратегия и тактика перехода (перевода) школы в новое состояние.
- 6.Приложения.



## Внутренняя связь компонентов программы развития

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

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

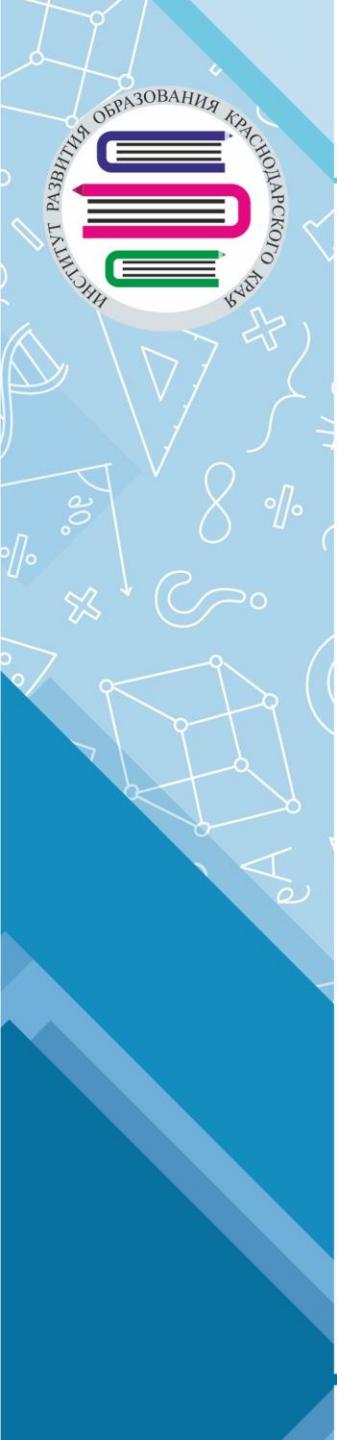
Но логика этих программных действий предопределена образом, проектом, желаемого будущего состояния школы, целями развития, без описания которых любые мероприятия окажутся просто ничем не обоснованным набором действий. Так что раздел с описанием **концепции будущего школы** никак нельзя исключить из Программы.

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

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

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

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



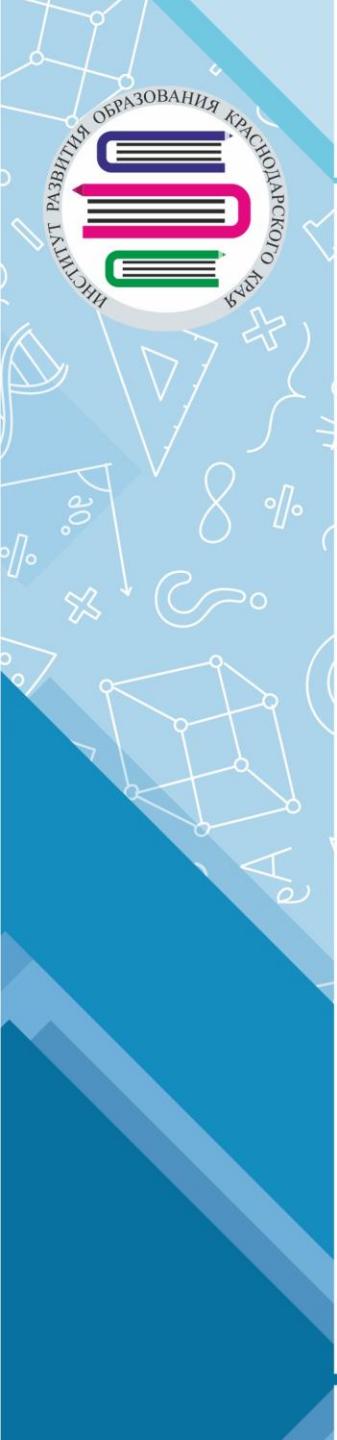
# Краткое описание разделов программы развития

## **Введение**

Введение к Программе, как и всякое Введение, призвано обозначить намерения разработчиков, тип документа, который предлагается школой. Кроме того, здесь важно показать отношение Программы к ранее выполненным программам развития школы, задачи, подходы к разработке Программы, организации работы, участии общественности и т.п., обозначить коллектив авторов во главе с директором школы.

## **Информационная справка**

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



# Краткое описание разделов программы развития

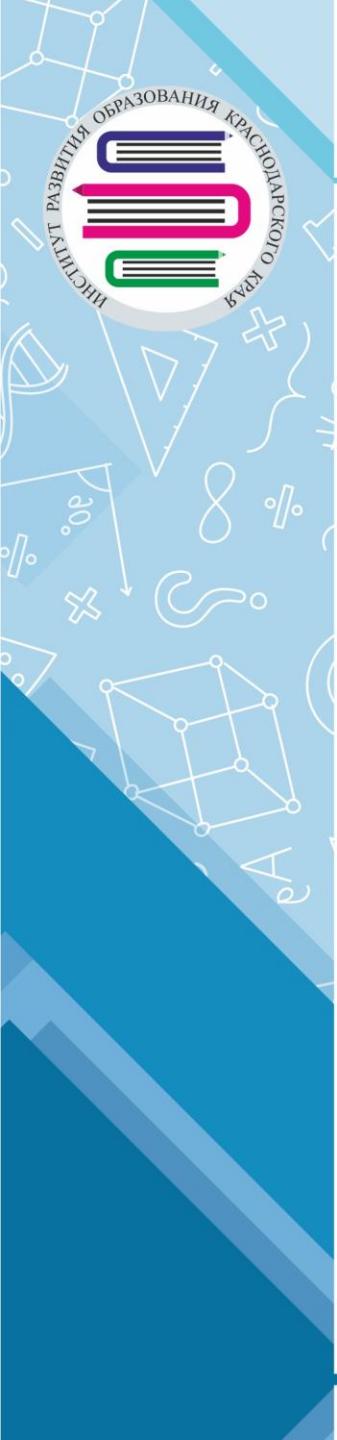
## *Аналитико-прогностическое обоснование*

Аналитико-прогностическое обоснование мыслится как основа и обоснование предлагаемого проекта будущей школы (или школы будущего), в идеале все слагаемые анализа в Программе работают только на обоснование будущей школы и путей к нему, а все ключевые идеи такой Программы должны быть выведены из анализа и прогнозирования ситуации, обоснованы этими выводами. Ключевым в таком обосновании будет являться выявление проблем школы, показывающее, какой реальный шаг развития от реальных результатов – к желаемым и необходимым предстоит сделать школе.

## *Концепция (концептуальный проект) желаемого будущего состояния школы*

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

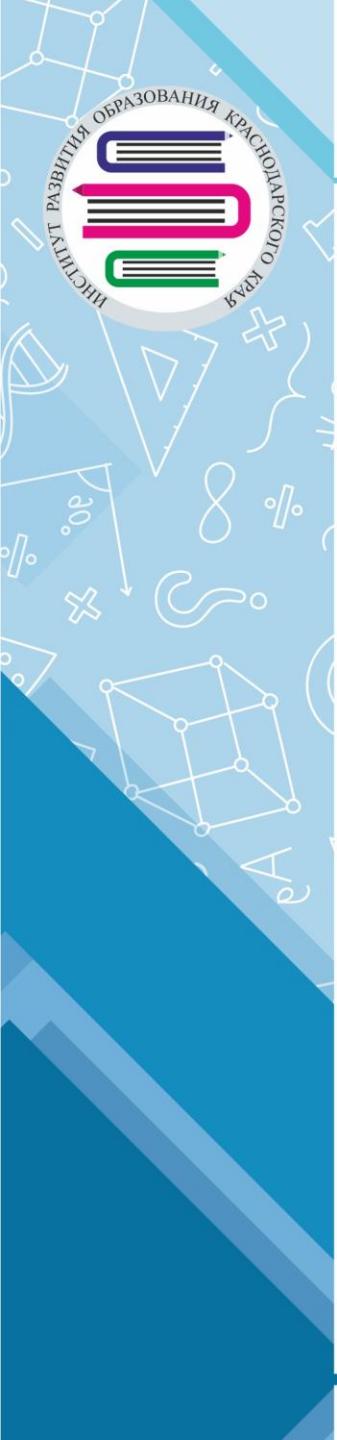
Подчеркнем, что Концепция желаемого будущего состояния школы является нормативной. Это означает, что она не описывает, то что есть в школе, а предписывает, что должно быть, что должно характеризовать новую школу, какой она должна стать в результате системных нововведений.



## Краткое описание разделов программы развития

### **Стратегия и тактика перехода (перевода) школы в желаемое состояние**

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

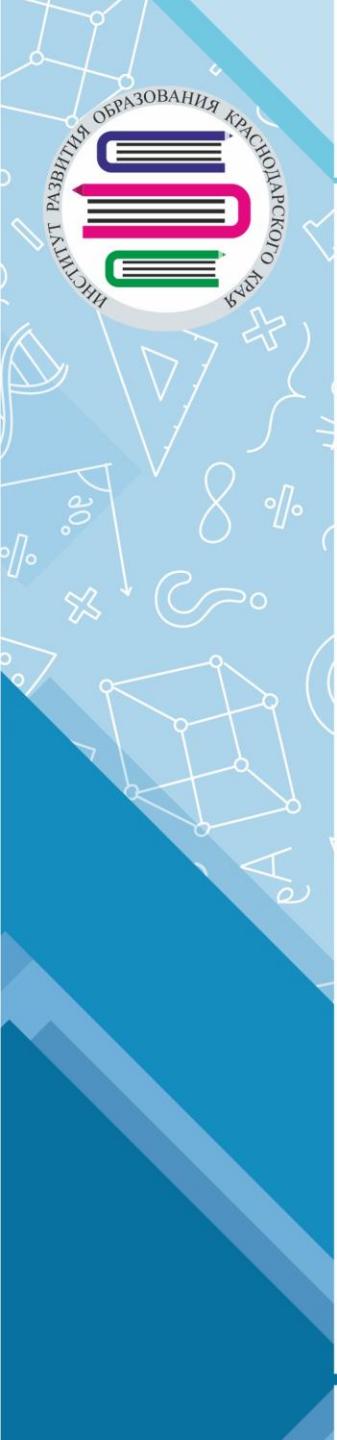


## Экспертиза Программы развития

В качестве основного инструмента для экспертной оценки программы развития школы целесообразно использовать контрольный список вопросов, отражающих ключевые требования к программе развития. Экспертную оценку (самооценку) необходимо осуществлять в два этапа:

1. Оценка (квалификация) документа в качестве именно программы развития (в форме вопроса это звучит: «является ли данный текст программой развития образовательного учреждения?»).
2. Оценка качества представленного документа (в форме вопроса это звучит: «в какой мере программа соответствует требованиям, предъявляемым к программа развития, потребностям и возможностям школы, трендам развития общего образования в стране?»).
3. Ответы могут даваться в двоичной логике «да-нет» или по шкале от 1 (полное согласие) до 0 (полное несогласие) в десятых долях – 1, 0,9, 0,8 и т.д. Современные программные средства при заполнении таблицы в режиме онлайн позволяют не только отображать частные ответы эксперта, но и автоматически суммировать ответы разных экспертов.

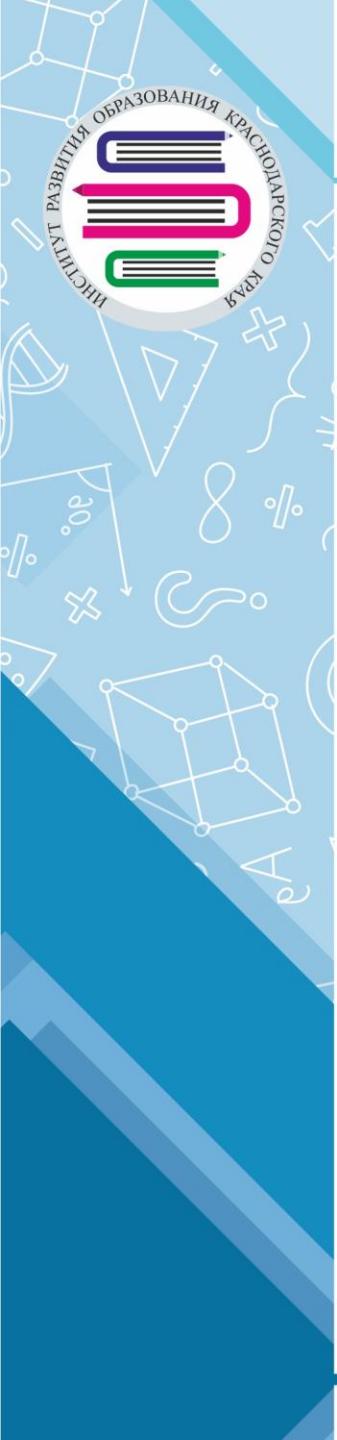
Контрольный список вопросов для экспертизы представлен ниже в форме таблицы



# Экспертиза Программы развития

## Контрольный список вопросов для экспертной оценки программы развития школы как стратегического документа

№	Вопросы	Ответы <sup>33</sup>	Выводы
1. Является ли данный текст программой развития образовательного учреждения (ПРОУ)?			
	Представлен ли в тексте документа комплекс мероприятий, действий, акций, реализация которых гипотетически может привести к системным изменениям в школе, ее развитию?		Если – нет, документ не является ПРОУ
	Являются ли такие мероприятия введением новшеств?		Если – нет, документ не является ПРОУ
	Является ли представленный документ стратегическим документом?		Если – нет, документ не является ПРОУ
	Зафиксирован ли в тексте документа нынешний уровень состояния школы как объекта управления?		Если – нет, документ не является ПРОУ
	Реально ли проведение описанных в тексте документа изменений при зафиксированном стартовом уровне?		Если – нет, документ не является ПРОУ
	Обозначено ли в тексте документа желаемое (целевое) состояние школы в результате осуществление комплекса запланированных мероприятий?		Если – нет, документ не является ПРОУ
	Какова вероятность того, что осуществление комплекса запланированных мероприятий приведет к желаемому целевому состоянию школы?		Если вероятность крайне низка, документ не является ПРОУ



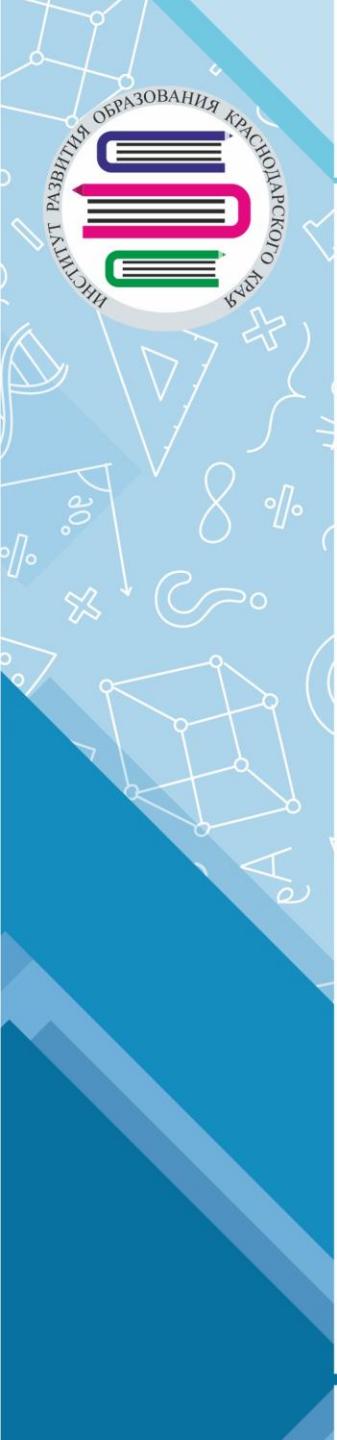
## Экспертиза Программы развития

№	Вопросы	Ответы <sup>33</sup>	Выводы
2. В какой мере программа соответствует требованиям, предъявляемым к ПРОУ, потребностям и возможностям школы, трендам развития общего образования в стране?			
	Представлен ли в тексте документа комплекс мероприятий, действий, акций, реализация которых гипотетически может привести к системным изменениям в школе, ее развитию?		
	Представлено ли аналитико-прогностическое обоснование их состава?		
	Соотнесён ли предлагаемый набор программных мероприятий с образом желаемого будущего состояния школы? Обоснована ли необходимость и достаточность набора программных мероприятий для достижений желаемого состояния школы?		
	Представлена ли в тексте документа полная логическая структура Программы развития (введение, информационная справка о школе, аналитико-прогностическое обоснование, концептуальный проект желаемого будущего состояния школы, стратегия и тактика перехода (перевода) школы в желаемое состояние)?		
	Обеспечены ли логические связи между указанными компонентами Программы?		
	Соответствуют ли компоненты Программы своему предназначению?		
	Представлены ли в тексте документа заинтересованные стороны школы и их интересы? Обеспечен ли учет этих интересов?		
	Осуществлены ли анализ состояния и прогнозирование тенденций изменений социального заказа, адресуемого в школе? Представлены ли в тексте результаты такого анализа?		
	Осуществлены ли анализ состояния и прогнозирование тенденций изменений широкой внешней среды школы, выявлены ли ключевые возможности и угрозы для реализации Программы развития?		
	Осуществлен ли анализ сильных и слабых сторон школы и их соотнесение с возможностями и угрозами внешней среды?		
	Осуществлен ли анализ достижений и конкурентных преимуществ школы?		
	Осуществлено ли прогнозирование инновационного потенциала школы, точек роста и точек сопротивления изменениям?		



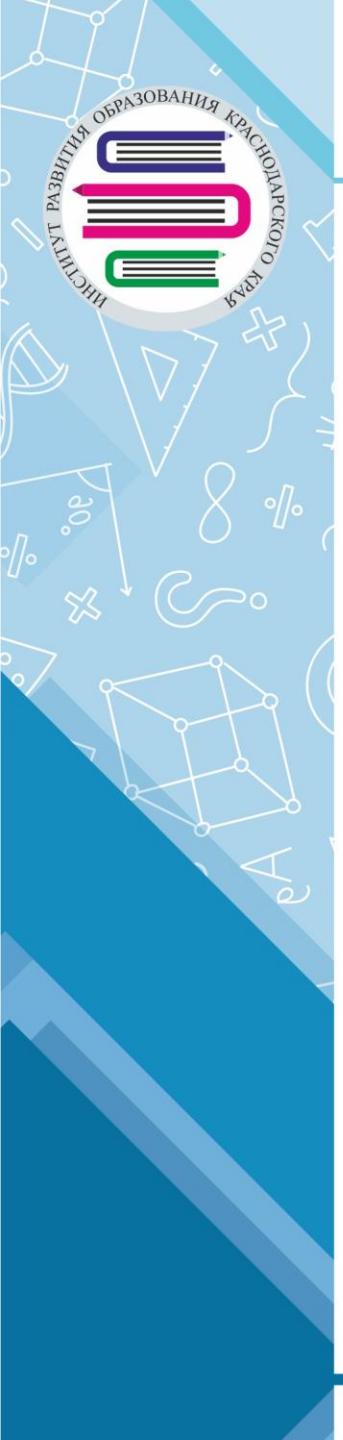
## Экспертиза Программы развития

№	Вопросы	Ответы <sup>33</sup>	Выводы
	Выявлены ли проблемы школы и ее ключевых областей как разрывы между результатами, требуемыми в обозримом будущем – и нынешними результатами?		
	Являются ли выявленные проблемы актуальными?		
	Приведет ли решение так сформулированных проблем к развитию школы и ее ключевых областей?		
	Выявлены ли причины проблем школы как дефекты, изъяны, недостатки в процессах жизнедеятельности школы, их ресурсном обеспечении, управлении?		
	Опирается ли целеполагание в Программе и ее цели на выявленные проблемы и их причины?		
	Сформулированы ли в Программе стратегические основания жизнедеятельности школы – система ценностей, миссия и социальные обязательства школы, видение?		
	Сформулированы ли в Программе стратегические цели школы, в частности – цели в области качества образования, качества школы и качества школьной жизни, качества социального служения, позиции школы в образовательной системе и т.п.?		
	Являются ли сформулированные цели реалистичными, измеримыми, напряжёнными?		
	Описан ли в программе образ обновленной образовательной системы школы, образовательных процессов и среды?		
	Показаны ли отличия нового образа образовательной системы школы от существующего её состояния?		
	Описано ли в программе желаемое состояние школьного сообщества, организационной культуры школы, уклада жизни?		
	Описано ли в программе желаемое состояние ресурсной базы школы и ресурсообеспечивающей деятельности?		
	Описано ли в программе желаемое состояние внешних связей школы?		
	Описано ли в программе желаемое состояние управляющей системы и управлеченческой деятельности в школе?		
	Описаны ли в программе ключевые стратегии функционирования обновленной школы?		



## Экспертиза Программы развития

№	Вопросы	Ответы <sup>33</sup>	Выводы
	Описаны ли в программе ключевые стратегии дальнейшего развития обновленной школы?		
	Описаны ли в программе эффективные стратегии перехода школы в новое состояние?		
	Обоснована ли в Программе планируемая продолжительность ее реализации?		
	Описаны ли в программе промежуточные цели Программы по годам ее реализации?		
	Описан ли в Программе оперативно-тактический план действий по реализации ее целей и программных мероприятий?		
	Описано ли в Программе управленческое сопровождение реализации Программы?		
	Обеспечивается ли прогностический характер Программы, ее ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа?		
	Обеспечивается ли напряженность Программы, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов?		
	Обеспечивается ли реалистичность и реализуемость Программы, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе – возникающих в процессе выполнения Программы) возможностей?		
	Обеспечивается ли системность Программы?		
	Обеспечивается ли целеустремленность Программы?		
	Обеспечивается ли стратегичность Программы, движение от общего и концептуального – к конкретике?		
	Обеспечивается ли полнота и целостность Программы?		
	Обеспечивается ли проработанность Программы?		
	Обеспечивается ли ресурсная обеспеченность Программы?		
	Обеспечивается ли управляемость Программы?		
	Обеспечивается ли контролируемость Программы?		
	Обеспечивается ли чувствительность Программы к сбоям, гибкость, профилактическая направленность Программы?		
	Обеспечивается ли открытость Программы?		
	Обеспечивается ли привлекательность Программы?		



## Экспертиза Программы развития

№	Вопросы	Ответы <sup>33</sup>	Выводы
	Обеспечивается ли интегрирующая, консолидирующая направленность Программы (по отношению к школе и ее социальным партнерам)?		
	Обеспечивается ли индивидуальность Программы, ее соответствие специфике школы, ее коллектива, авторский характер документа?		
	Обеспечивается ли информативность текста Программы?		
	Обеспечивается ли логичность построения текста Программы, его обозримость, понятность для читателя?		
	Обеспечивается ли культура оформления Программы, единство содержания и формы?		
	Соответствует ли язык Программы задачам документа, удается ли избежать ненужного научообразия?		
	Обеспечено ли участие в разработке, согласовании (утверждении) Программы представителей разных групп участников образовательного процесса, органа государственно-общественного управления школой?		
	Представлена ли информация о ходе подготовки и обсуждения Программы?		
	Представлена ли информация о составе авторского коллектива Программы?		
	Соответствует ли представленная Программа потребностям и возможностям данного образовательного учреждения?		
	Соответствуют ли цели и содержание представленной Программы трендам образовательной политики, закономерностям развития детей, общей ситуации социального развития детства?		