

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра экономики и менеджмента

**Деятельность педагогического коллектива по разработке программы
развития образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой ЭиМ Фоменко С.Л.

дата

подпись

Исполнитель:
Дикарев Роман Андреевич,
обучающийся № МО-1601z
группы

подпись

Руководитель:
Фоменко С.Л.,
д-р. пед. наук, доцент

подпись

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1. Программа развития образовательной организации: значение, понятие, современные требования	9
1.2. Теоретические подходы и технологии разработки Программы развития образовательной организации	19
1.3. Участие педагогического коллектива в деятельности по разработке Программы развития образовательной организации	31
1.4. Выводы по Главе 1	43
ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ АЛГОРИТМА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	45
2.1. Опыт образовательной организации «ЕкСВУ» в разработке Программы развития ОО	45
2.2. Этапы и содержание деятельности педагогического коллектива при разработке Программы развития «ЕкСВУ»	62
2.3. Выводы по Главе 2	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р) модернизация системы образования ставится основной задачей образовательной системы. Через обновление организационно-экономических механизмов на всех уровнях системы образования эта система должна в большей степени соответствовать перспективным тенденциям экономического развития и общественным потребностям, повыситься практическая ориентация отрасли, ее инвестиционная привлекательность [29].

В этих условиях многие педагогические коллективы стали приходить к пониманию того, что необходимо создавать условия для развития образовательного учреждения, обеспечивающие требуемый уровень профессиональной готовности кадров в соответствии с социальным заказом общества.

Проблемы развития общеобразовательных учреждений всегда были предметом многочисленных философских, социологических и психолого-педагогических исследований.

Теоретическим исследованиям общих проблем управления посвящены работы Афанасьева В.Г., Гвишиани Д.М., Дейнеко О.А., Тихомировой Ю.А. и др. Различные аспекты педагогического управления рассматривались в работах Архангельского С.И., Бабанского Ю.К., Талызиной Н.Ф. и др. Сухомлинский исследовал содержание труда директора школы как организатора учебно-воспитательного процесса.

Созданию системы управления развитием общеобразовательных учреждений посвящены исследования Алферова Ю.С., Зверевой В.И., Лазарева В.С., Лоренсова А.В., Пташника М.М., Полякова С.Д., Титовича С.П., Худоминского П.В., Шамовой Т.И., Ямбурга Е.А.. В этих же работах описаны и возможные формы привлечения педагогического коллектива к разработке

стратегических документов образовательного учреждения. Однако большинство этих работ было написано до 2000 г.

Вместе с тем за последние пятнадцать лет появились новые нормативные документы, определяющие модернизацию как всей системы образования РФ, так и конкретной образовательной организации. Среди таких документов: Федеральный Закон «Об образовании РФ» (2012 год), Федеральные государственные образовательные стандарты, профессиональный стандарт.

Реализация Федерального национального проекта «Образование» позволила использовать механизмы привлечения дополнительных средств (как государственных, так и муниципальных) для развития образовательной организации. В свою очередь это заставило многих руководителей освоить технологии бизнес-планирования, которые предприниматели используют для привлечения инвестиций. Вместе с тем, все эти изменения не нашли еще полного отражения в современных исследованиях, определяющих деятельность педагогического коллектива по разработке программы развития образовательных организаций с учетом современных изменений и тенденций.

В практике управления образовательной организацией сложилось *противоречие* между необходимостью эффективного использования возможностей педагогического коллектива в процессе разработки программы развития образовательных организаций и отсутствием обоснованного современного алгоритма привлечения к этой деятельности педагогического коллектива.

Исходя из вышеизложенного, была обозначена *проблема исследования*, которая состоит в невозможности эффективного использования педагогического коллектива в процессе разработки программы развития образовательных организаций без теоретического и аналитического обоснования алгоритма привлечения педагогического коллектива к деятельности такого рода.

С учетом выявленных противоречия и проблемы был сделан выбор *темы исследования*: «Деятельность педагогического коллектива по разработке программы развития образовательной организации».

Объект исследования: процесс разработки программы развития образовательной организации.

Предмет исследования: алгоритм деятельности педагогического коллектива по разработке программы развития образовательной организации.

Цель исследования: разработать и обосновать для внедрения в практику алгоритм деятельности педагогического коллектива по разработке программы развития образовательной организации.

Гипотеза исследования: процесс разработки педагогическим коллективом программы развития образовательной организации будет эффективным, если:

- выявлены основные теоретические подходы к разработке программы развития в общеобразовательной организации;
- определена сущность Программы развития образовательной организации;
- разработан алгоритм деятельности педагогического коллектива по разработке программы развития общеобразовательной организации на основе программно-целевого и акмеологического подходов.

Цель, предмет и объект исследования определили следующие *задачи*:

1. Определить сущность Программы развития на современном этапе.
2. Выделить актуальные теоретические подходы и технологии разработки Программы развития образовательной организации.
3. Обосновать алгоритм участия педагогического коллектива в деятельности по разработке Программы развития образовательной организации.
4. Раскрыть содержание этапов деятельности педагогического коллектива при разработке Программы развития «ЕкСВУ».

Теоретико-методологические основы данного исследования являются:

- положения акмеологического подхода (Бодалёв А.А., Деркач А.А., Зазыкин В.Г., Кузьмина Н.В., Реан А.А. и др.);
- концептуальные основы управления школой (Алферов Ю.С., Лазарев В.С., Поташник М.М. и др.);

– теоретические положения по внедрению инноваций (Гаврилов А.И., Городнов А.Г., Дылян Г.Д., Коршунова Е.М., Лазарев В.С., Мартиросян Б.П., Морозов Ю.П., Разуваева Т.Н. и др.).

Методы исследования:

– теоретические: анализ психолого-педагогической литературы, изучение и обобщение педагогического опыта по проблеме исследования; изучение законодательных документов по вопросам образования; моделирование процесса развития образовательной организации.

– эмпирические: опрос, наблюдение, анализ практической деятельности образовательной организации, проектирование.

Исследование проводилось с 2016 по 2018 год в три этапа:

На первом этапе поисково-аналитическом (2016 г.) изучалась и анализировалась психологическая, педагогическая и методическая литература по теме исследования, осуществлялось осмысление исходных теоретических положений исследования.

Осуществлялся поиск проблемы и ориентировочное направление темы исследования, проводился анализ теоретических подходов к проектированию Программы развития образовательной организации, определяющих как развития самой организации, так и педагогического коллектива.

В результате проделанной работы были определены исходные параметры исследования, его предмет, границы, гипотеза, методология и методы, понятийный аппарат.

На втором этапе (2017 г.) осуществлялся теоретический анализ изученной литературы по заявленной теме. Осуществлялось литературное оформление 1 главы работы. Определялись технологии к проектированию Программы развития образовательной организации.

На третьем этапе (2018 г.) разработка педагогического проекта, осуществлялось теоретическое обобщение результатов проектирования, литературное оформление 2 главы работы, а также основных теоретических и практических положений исследования, внедрение результатов исследования в практику.

Научная новизна и теоретическая значимость заключается в том, что:

разработан и теоретически обоснован алгоритм деятельности педагогического коллектива по разработке программы развития общеобразовательной организации на основе программно-целевого и акмеологического подходов, который одновременно решает две задачи: мотивационную подготовку педагогов к инновационному развитию школы и их профессиональному развитию в этом процессе.

Практическая значимость заключается в том, что разработанный алгоритм деятельности педагогического коллектива по проектированию Программы развития образовательной организации может быть использован в работе другими образовательными организациями.

Основные положения работы, выносимые на защиту:

– Программа развития образовательной организации, на сегодняшний день, рассматривается, как нормативно-управленческий документ, имеющий стратегическое значение для развития образовательной организации и включающий элементы бизнес-планирования важнейших нововведений, связанных с расширением рынка предоставления образовательных услуг или с внедрением инноваций;

– алгоритм деятельности педагогического коллектива по разработке программы развития общеобразовательной организации на основе программно-целевого и акмеологического подходов, который одновременно решает две задачи: мотивационную подготовку педагогов к инновационному развитию школы и их профессиональному развитию в этом процессе.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялись

– через публикацию материалов: Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] : сб. науч. ст. / Урал. гос. пед. ун-т ; под науч. ред. Симоновой А.А., Фоменко С.Л.; общ. ред. Воробьёвой М.А.. – Электрон. дан. – Екатеринбург : [б. и.], 2017. – 1 CD-ROM.

– через обсуждение материалов работы на научно-методическом семинаре ФГКОУ «Екатеринбургское суворовское военное училище» по теме «Механизмы совершенствования развивающей среды».

Структура диссертации определяется логикой и последовательностью решения задач исследования. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы. Список литературы состоит из 90 наименований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Программа развития образовательной организации: значение понятие, современные требования

Программа развития образовательной организации является нормативно-управленческим документом образовательной организации, разрабатываемым на основании Федерального Закона «Об образовании РФ» (2012 год), Федеральных государственных образовательных стандартов, Устава, отражающим специфику содержания образования и особенности организации образовательного процесса, учитывающим потребности всех субъектов образовательной политики (педагогов, воспитанников, их родителей, социальных партнеров).

В образовательной практике актуальным считается вопрос о реализации такого управления, которое способствует развитию образовательного процесса в полной мере и становится фактором перехода на новый качественный уровень образовательной организации. Необходимо управление, обеспечивающее развитие педагогического процесса, учащегося, профессиональных и личностных качеств педагога и, конечно же, содержания самой управленческой деятельности.

При этом развитие нами рассматривается как процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему [2].

Программа развития, по мнению исследователей, является документом стратегического характера, способным эффективно понижать неопределенность будущего развития для различных субъектов образовательного процесса [53, 80]. Как стратегический документ Программа является основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности образовательного учреждения. В ходе процесса

разработки Программы развития руководитель выявляет собственную позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, анализирует потенциал развития учреждения в новых условиях и берет на себя ответственность за новые цели развития ОУ и способы их достижения.

Стратегия в менеджменте является сложным и потенциально мощным орудием. При ее помощи современная организация способна подстраиваться либо противодействовать меняющимся обстоятельствам. Однако внедрение и дальнейшее применение этого орудия обходятся весьма дорого. Считается, что внедрение стратегического управления оправдывает себя с лихвой, в особенности для тех, кто находится в условиях нестабильности. Стратегия как обобщающая модель действий необходима для свершения поставленных целей управления на основе выбранных критериев и эффективности распределения ресурсов [23].

Стратегия это еще и набор правил для принятия решений, которыми организация и руководствуется в своей деятельности. Стратегия рассматривается и как складывающийся из нескольких этапов путь, который должна пройти компания от своего нынешнего состояния до того целевого состояния, которое она планирует видеть в перспективе [14].

Таким образом, исходя из трех вышеназванных определений, можно сделать следующий вывод, что стратегия – это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.

Ансофф И. полагает, что стратегия должна [3]:

- включать в себя четкие цели, результат будет являться решающим для общего исхода дела;
- сохранять инициативу;
- концентрировать основные усилия в необходимый период времени и в нужном месте;
- предусматривать такую эластичность поведения, для того чтобы использовать меньшее количество ресурсов для достижения максимального результата;

- обозначать скоординированное управление;
- предполагать корректное расписание определенных операций;
- обеспечивать гарантированные ресурсы. В современных условиях любая организация, в том числе и образовательная, нуждается в наличии стратегии, которая должна четко соответствовать условиям функционирования образовательного учреждения.

Отметим, что при разработке стратегии анализируется ряд условий, которые сложились вокруг образовательной системы [46]:

- возможности и тенденции развития бюджетного, а также коммерческого спроса на услуги системы образования, образовательного учреждения;
- возможности интеграции с другими системами образования, образовательными учреждениями;
- возможности образовательной вертикальной интеграции с внешними разработчиками, заказчиками, посредниками и потребителями услуг;
- состояние и перспективы системы управления и профессионального потенциала образовательного учреждения.

Один из способов обоснования необходимости развития образовательного учреждения связан с тем, что действие внешних условий развития общеобразовательного учреждения минимально либо совсем отсутствует. Это становится сущностью жизнедеятельности общеобразовательной школы. Образовательное учреждение не взаимодействует со своими потребителями и заказчиками, которые могли бы повлиять и помочь в их развитии. Такое учебное заведение обладает «замкнутым характером, который определяет невозможность выполнения их направленных изменений за счет внешних сил» [12]. В такой ситуации причиной изменений в образовательной организации являются внутренние силы (желание лидера-руководителя, указания вышестоящих организаций). Такая ориентация школы в своем развитии на внешние факторы приводит к отчужденности коллектива от новшеств, которые вводятся, и его

«сопротивление инновациям». Как следствие – имитация развития, сокращение эффективности управления школой и сокращение главного показателя – качества школьного образования.

Наиболее распространенным является другой способ объяснения новаторского характера развития образовательной организации: когда развитие школы связано с ее внутренними силами.

Руководствуясь данной логике, Мкртчян Г.А. выделяет 3 модели развития общеобразовательного учреждения:

- 1) модель развития на основе совпадения инновационного давления и внутреннего саморазвития школы;
- 2) модель жизнедеятельности на основе способности учебного заведения к преобразованию согласно ее внутренним потребностям;
- 3) модель развития, которая отвечает внешним запросам общества к системе образования.

Как отметил автор, «для школ 3 модели свойственно сочетание низкой осознанности личных проблем, которые высоко зависят от внешних воздействий. В школах 3 типа все нововведения принимаются и осознаются только лишь как управленческая проблема» [41].

По его мнению, все же наиболее оптимальной и подходящей является первая модель развития.

Лазарев В.С. акцентирует свое внимание на двух различных стратегиях развития школы. Он считает, что большая часть образовательных организаций реагирует лишь в том случае, когда не реагировать уже невозможно [31].

В целом сегодня не считается, что есть «лучшая» и «худшая» стратегия развития образовательной организации. Дело в том, что выбор наиболее подходящей стратегии находится в зависимости от реально существующих обстоятельств. Оптимальная стратегия развития учреждения образования должна опираться на специфику данного типа образования и с учетом тех обстоятельств, действующих в данном учреждении.

Необходимыми предпосылками для разработки стратегии образовательного учреждения считаются:

- перепроизводство – насыщение рынков предложением образовательных услуг;
- требовательность – повышение уровня требовательности граждан к качеству образования;
- инновационность – увеличение количества технических средств;
- динамичность – обеспечение высокого качества обслуживания потребителей, оперативно реагируя на появление новых или изменение прежних условий;
- диверсификация – расширение спроса на виды и уровни образовательных услуг;
- дифференциация – нарастание разнообразия потребностей населения, обусловленных значительным увеличением ассортимента образовательных услуг;
- конкуренция – борьба образовательных учреждений за место на рынке;
- «аритмия спроса» – изменение спроса потребителей рынка образовательных услуг;
- люмпенизация – рост полной и частичной безработицы населения и увеличение континента с низким уровнем дохода;
- интервенция – международная конкуренция крупных зарубежных университетов [66].

Данные аспекты являются мощным толчком для развития системы отечественного образования. Действительно, за последние годы социально-экономических изменений, можно говорить о том, что не улучшилось образование, а лишь приобрело качественно новые характеристики, которые отличаются от тех, что существовали ранее.

Основанием для разработки программы развития образовательного учреждения является Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (ст. 28) [85]. В Законе прописано, что

Программа развития – это стратегический документ, представляющий собой форму общественного договора между участниками образовательных отношений, разработанный в соответствии с целями, задачами, ресурсами и сроками осуществления, а так же, документ, определяющий комплекс мероприятий для эффективного решения проблем образовательного учреждения (далее – ОУ).

При этом большинство специалистов в области стратегического развития общеобразовательных организаций обращают внимание на отличия двух важнейших документов ОУ: программы развития и образовательной программы (Моисеев А.М., Поташник М.М., Третьяков П.И. и др.).

Образовательная программа документ, регулирующий содержание образовательной деятельности школы (детского сада), где определены цели, содержание, технологии, результаты достижений обучающихся (воспитанников). Соответствие содержания основной образовательной программы федеральным государственным образовательным стандартам (государственному образовательному стандарту) подтверждается в ходе лицензирования и государственной аккредитации образовательного учреждения.

Образовательная программа направлена на реализацию и развитие непосредственно педагогической составляющей образовательного учреждения.

Если говорить о Программе развития ОУ, то она описывает изменения в инфраструктуре ОУ, обеспечивающей реализацию образовательной программы. Программа развития ОУ является базовым документом, позволяющим всем участникам образовательных отношений (педагогам, родителям, обучающимся и воспитанникам, общественности и т. д.) договориться о стратегии развития образовательного учреждения и взаимодействии в достижении поставленных целей. В отличие от образовательной программы программа развития направлена, прежде всего, на решение наиболее актуальных проблем образовательного учреждения в

целом, затрагивая при этом все стороны его жизнедеятельности: хозяйственную, нормативно-правовую, материально-техническую и др.

Таким образом, главным различием между такими документами как основная образовательная программа (ООП) и Программа развития ОУ является то, что ООП основное внимание уделяет вопросам обеспечения текущего функционирования, программа развития является стратегическим планом осуществления основных нововведений в ОУ.

Программу развития ОУ часто путают с перспективными планами, комплексно-целевыми программами и т. д.

Программа развития ОУ может рассматриваться как особая разновидность плана работы. В этом случае программа развития, как и другие планы, способствует преодолению неопределенности, упорядочению совместной деятельности. Но, программа развития школы – это документ стратегического планирования, который всегда имеет стратегический, программно-целевой характер управления, ярко выраженную значимость для муниципальной системы образования.

В современной ситуации появились также комплексно-целевые программы. Эти программы, как правило, рассчитаны либо на решение конкретных, болезненных, проблем ОУ, либо на совершенствование каких-то отдельных участков работы (например, программа «Качество» или «Здоровье»). Важно подчеркнуть, это программы (или целевые проекты) локальных или модульных изменений в ОУ. Таких программ в образовательной организации может быть несколько. Иногда Программу развития пытаются составить простым соединением таких частных программ. Но важно помнить, что их реализация может быть направлена на решение не увязанных между собой проблем, на воплощение разнонаправленных идей.

Вместе с тем, в последнее время углубленная проработка конкретных направлений развития ОУ приводит к необходимости разработки целевых инновационных проектов. Возможен вариант, при котором действенная часть

программы развития состоит из совокупности взаимосвязанных целевых проектов. Проекты отличаются от программ развития меньшей глобальностью и соответственно большей конкретностью, меньшей трудоемкостью, могут разрабатываться и выполняться относительно небольшими группами (командами) и, что не менее важно, для их разработки и описания существуют специализированные методические инструменты, которые очень полезно освоить инноваторам ОУ.

Подчеркнем, что в отличие от целевых программ, Программа развития школы является документом, рассматривающим развитие образовательного учреждения как целостной системы. Программа развития как всеобъемлющий, системно охватывающий развитие ОУ документ существует в единственном числе.

Как показал анализ исследований, потребность в Программе развития возникает тогда, когда перед школой встает проблема, решить которую уже известными и реализуемыми в школе способами невозможно. Современная Программа развития общеобразовательного учреждения должна отразить в себе следующие черты:

- соответствие содержанию государственной политики в сфере образования в Российской Федерации;
- соответствие структуре организационно-правовых основ деятельности современного образовательного учреждения;
- управление качеством образовательной деятельности учреждения.

Мы уже отмечали, что Программа развития общеобразовательного учреждения описывает изменения в инфраструктуре школы, обеспечивающие реализацию основной образовательной программы.

В основной образовательной программе школы следует раскрыть аспекты актуальности целей образования, инновационность содержания, современность используемых образовательных технологий и учебно-методических комплексов, т.е. все, что обосновывает востребованность и современность образования. В Программе развития необходимо

сосредоточиться на изменении правовых, организационных, финансовых, управленческих и материальных условий обеспечения образовательного процесса в направлении повышения качества, доступности и эффективности.

В целом, Программа развития должна обеспечить для образовательного учреждения [42, 54]:

- снижение степени неопределенности при принятии стратегически важных решений;
- наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов;
- определение оптимальных внутренних и внешних условий эффективного функционирования;
- систему управленческих решений по переходу в новое качественное состояние.

Все вышеизложенное отражено в теории управления школой, которая складывалась в конце XX века и отражена в работах Лазарева В.С., Пидкасистого П.И., Моисеева А.М., Поташника М.М., Третьякова П.И. и др.

В современных условиях институциональных преобразований в деятельности общеобразовательных учреждений, с развитием широкого рынка образовательных услуг Программа развития образовательной организации стала строиться по форме как долгосрочная целевая программа.

Целевое программирование – это один из видов управления, базу которого составляет ориентация деятельности на достижение поставленных целей. По сути, любой метод планирования направлен на достижение каких-либо конкретных целей.

Но в данном случае в основе самого процесса планирования лежат определение и постановка целей, и только потом подбираются пути их достижения [63].

Для разработки механизма достижения поставленных целей образовательной организацией, связанных с привлечением дополнительных финансовых и материальных ресурсов, в последнее десятилетие стали использоваться технологии составления бизнес-плана.

В последние годы вопросы разработки бизнес-плана в образовательных организациях отражены в ряде научных трудов отечественных авторов: Герчиковой И.Н., Лапусты М.Г., Грудзинского А.О., Езоповой С.А., Горфинкеля В.Я., Разумовой С.В., Киселевой Л.С., и др.

Нужно отметить, что обращение к технологиям бизнес-планирования происходит пока далеко не во всех образовательных учреждениях, и не все директора школ считают для себя необходимым ее освоение. Но в условиях, когда изменение в хозяйственной среде ставит опытных руководителей образовательных организаций перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке, готовиться к такому непривычному для них занятию, как борьба с конкурентами, то механизм бизнес-планирования осваивается ими достаточно быстро.

Дело в том, что бизнес-план, на сегодняшний день, является обязательным документом для обретения инвестиций, обоснования уместности той или иной деятельности организаций, их реструктуризации [53, 77].

Процесс бизнес-планирования предлагает лицам, принимающим решение, редкую возможность сделать шаг назад и взглянуть на организацию в целом. Это время, чтобы соединить точки между миссией и программой, указать ресурсы, которые будут необходимы для выполнения этих программ, а также установить меры эффективности, которые будут понятны всем для достижения желаемых результатов.

Практика реализации Федерального национального проекта «Образование» показала, что все образовательные организации, которые пытались привлечь дополнительные государственные или муниципальные средства для внедрения инновационных проектов в образовательный процесс, – все они применяли технологию составления бизнес-плана в том или ином виде.

Таким образом, обращение к бизнес-планированию в образовательных учреждениях происходит тогда, когда есть необходимость дополнительных инвестиций на развитие образовательной организации.

Исходя из всего вышеизложенного, Программа развития образовательной организации как документ может быть определена сегодня как:

- нормативно-управленческий документ, разрабатываемый на основании Закона «Об образовании РФ», Федеральных государственных образовательных стандартов, Устава, отражающий специфику содержания образования и особенности организации образовательного процесса, учитывающим потребности всех субъектов образовательной политики (педагогов, воспитанников, их родителей, социальных партнеров);
- как главный стратегический управленческий документ образовательных организаций, которые строят свое инновационное развитие;
- как бизнес-план осуществления важнейших нововведений во всех нуждающихся в изменениях ключевых областях жизнедеятельности образовательной организации.

1.2. Теоретические подходы и технологии разработки Программы развития образовательной организации

Управление развитием образовательной организации является важнейшей частью осуществляемой в нем управленческой деятельности. В рамках управления школой через мотивирование, планирование, организацию и контроля процессов разработки и освоения педагогических новшеств обеспечиваются целенаправленность и организованность деятельности коллектива образовательной организации. Эффективная управленческая деятельность увеличивает его образовательно-воспитательный потенциал и повышает качество образования [48]. Эффективная и качественная деятельность современной образовательной организации возможна только при планировании собственного перспективного развития в соответствии с ведущими запросами общества, государства. В таких условиях необходимым становится принятие за основу развития образовательной организации какого-либо методологического подхода.

Управление развитие образовательной организации невозможно без управления функционированием. При управлении функционированием в основном используются процессный и ситуационный подходы.

Процессный подход. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль. Данный подход позволяет более оперативно решать вопросы, возникающие в процессе работы, и воздействовать на результат. В частности, находит своё применение в управлении функционированием образовательной организации.

Ситуационный подход. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Его центральным моментом является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. Он пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей ОО наиболее эффективно. При этом на первый план выдвигаются проблемы гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды.

В основе ситуационного подхода лежит ситуационный анализ. Ситуационный анализ можно представить как комплексную технологию подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых лежит анализ отдельно взятой управленческой ситуации [15].

Ситуационный подход предполагает что, хотя общий процесс управления одинаков, специфические конкретные подходы и приёмы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно различаться и зависят от конкретной ситуации. В связи с этим руководитель должен: научиться предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия применения

конкретной методики или концепции; уметь правильно интерпретировать ситуацию; уметь увязывать конкретные приёмы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект.

При разработке Программ развития образовательных организаций традиционно используют системный и концептуальный подходы.

Системный подход – это направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем; ориентирует исследование на рассмотрение целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину [24]. В процессе анализа система выделяется из среды, определяется её состав, структуры, функции, а также системообразующие факторы и взаимосвязи со средой. В процессе синтеза создаётся модель реальной системы, повышается уровень абстрактного описания системы, определяется полнота её состава и структур, базисы описания, закономерности динамики и поведения.

Системный подход подчёркивает, что руководители должны рассматривать образовательную организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как педагоги, учащиеся, цели, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды [68].

Концептуальный подход к управлению развитием школы предполагает превращение образовательной организации как сложной социально-педагогической системы в систему развивающуюся. Образовательная организация, как развивающаяся система, должна быть открытой. Имеется в виду – быть способной за счет взаимодействия со средой адекватно перестраивать и обновлять содержание и формы деятельности; активной, по отношению к образовательным запросам учащихся, их родителей, общественных и государственных институтов; инновационной, то есть направленной на поиск новых путей и средств решения проблем, возникающих в социальной среде и в самой образовательной организации.

Концептуальный подход к управлению развитием предполагает внедрение инновационных процессов в жизнедеятельность образовательной организации [48]. Инновационные процессы могут быть выражены в следующем:

- изменение направленности образовательно-воспитательного процесса;
- увеличение количества и повышение качества образовательных программ и номенклатуры образовательных услуг, оказываемых образовательной организацией;
- обновление содержания образования;
- внедрение новых технологий обучения, развития и воспитания;
- изменение характера взаимодействия всех субъектов образования;
- оптимизация учебной нагрузки и учебно-воспитательного процесса;
- повышение профессионального мастерства педагогов;
- появление новых типов образовательной организации;
- обновление нормативных документов, определяющих основы жизнедеятельности образовательной организации.

Эффективность управления развитием определяется созданием следующих необходимых условий: выделение всех актуальных проблем образовательной организации; формирование концепции развития; мотивация всего коллектива на освоение педагогических и управленческих новшеств; обеспечение качества и рациональности постановки целей развития образовательной организации; разработка реальной программы развития образовательной организации; наличие контроля инновационного процесса.

Мы уже отмечали в п. 1.1., что современные Программы развития носят целевой характер. В этой связи одним из основных подходов и в стратегическом управлении школой и в процессе разработки Программ развития образовательной организации является программно-целевой подход.

Программно-целевой подход в управлении – это подход, при котором руководитель ориентируется на достижение конечного результата в логике

поэтапных действий: формирование древа целей, разработка адекватной «исполняющей» программы, реализация «управляющей» программы. В логике программно-целевого подхода на практике во главу угла ставится не сложившаяся организационная структура, а управление элементами программы, программными действиями. Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты, потом намечаются пути их реализации, а затем – более детализированные способы и средства. В конечном итоге, поставив перед собой какие-то цели, организатор разрабатывает программу действий по их достижению. Отсюда следует, что особенностью данного метода планирования является не просто прогнозирование будущих состояний системы, а составление конкретной программы достижения желаемых результатов [79].

При этом специалисты в области управления образовательной организацией подчеркивают, что человеческие ресурсы, педагогический коллектив является важнейшим внутренним механизмом поступательного развития образовательной системы.

В этой связи важно учитывать и *акмеологический подход* к развитию образовательной организации.

Акмеология в современной трактовке ее предмета понимается как теория высших достижений человека и цивилизации, а методологическая категория «акме» рассматривается как универсальный феномен, возможность высших достижений человека в различных пространствах его бытия, видах деятельности, в разных формах их осуществления в различные возрастные периоды человека (Бодалев А.А., Деркач А.А., Ганжин В.Т.) [5].

Человек в акмеологии рассматривается как субъект жизнедеятельности, способный к саморазвитию и творчеству, самоорганизации своей жизни и профессиональной деятельности. В основе саморазвития и самоорганизации лежит потребность человека в новых достижениях, стремление к успеху, совершенству, активная жизненная позиция, позитивное мышление, вера в свои возможности, понимание смысла жизни [6].

Каким будет это развитие, в значительной степени зависит от конкретных обстоятельств, в которые попадает взрослый человек, и от его собственных действий в ответ на эти обстоятельства (Анисимов О.С., Вишнякова Н.Ф., Гагин Ю.А., Деркач А.А., Кузьмина Н.В., Реан А.А., Ситников В.П. и др.).

В данном контексте акмеологический подход актуализирует участие педагогического коллектива в разработке программы развития, поскольку включается в процесс создания продуктивных моделей образовательных систем, ориентированных на созидательную деятельность и позволяющих им самим создавать для себя условия самоорганизации и саморазвития.

Таким образом, при разработке Программы развития руководитель образовательной организации должен ориентироваться как на традиционные для этого процесса подходы (процессный, системный, концептуальный, ситуативный), так и на современные программно-целевой и акмеологический подходы к развитию образовательного учреждения.

Теперь рассмотрим основные технологии разработки Программы развития.

Программа развития образовательной организации должна отвечать следующим требованиям [78]:

- актуальность – свойство программы быть ориентированной на решение наиболее важных проблем для будущей системы образования конкретной образовательной организации;
- прогностичность – свойство программы отражать в своих целях и планируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к образовательной организации, т.е. способность программы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализоваться;
- рациональность – свойство программы определять такие цели и способы их достижения, которые позволяют получить максимально полезный результат;
- реалистичность – свойство программы обеспечить соответствие между желаемым и возможным;

– целостность – свойство программы, обеспечивающее полноту состава действий, необходимых для достижения цели, а также согласованность связи между действиями;

– контролируемость – свойство программы операционально определять конечные и ожидаемые результаты, т.е. определять их таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям;

– чувствительность к сбоям – свойство программы своевременно обнаруживать отклонения реального положения дел от предусмотренного программой, представляющие угрозу для достижения поставленных целей. Чувствительность к сбоям тем выше, чем более детализирована программа.

Первые программы развития в образовательных организациях стали разрабатывать еще в начале 90-х гг. С тех пор появилось множество методических рекомендаций, учебных пособий по стратегическому планированию в образовании. Но единого мнения у экспертов сферы образования о том, какие разделы должна содержать программа развития, на сегодняшний день так и не существует. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» закрепляет право образовательной организации самостоятельно разрабатывать и утверждать программу развития [85]. Поэтому вся деятельность, связанная с программой развития, в т. ч. и ее структура, должна быть закреплена локальным актом общеобразовательной организации.

Поскольку Программа развития образовательной организации создается с целью систематизации всех объективных и субъективных факторов и условий, влияющих на организацию инновационного процесса.

По сути дела, она представляет собой нормативную модель совместной деятельности педагогического коллектива и ее партнеров, определяющую:

- исходное состояние;
- образ желаемого будущего;
- последовательность действий по переводу образовательного учреждения от настоящего к будущему;

– анализ возможных затруднений и проблем, их решение.

Программу образовательной организации можно разрабатывать по разным технологиям. Под технологией мы рассматриваем последовательность материальных процессов и операций, реализация которых приводит к появлению продукта (потребительной стоимости) с необходимыми и полезными для дальнейшего использования человеком свойствами [33].

Предлагаемые технологии в традиционном проектировании таких документов включают следующие процедуры и разделы программы [32, 42]:

- 1) подготовка информации об образовательной организации;
- 2) проблемный анализ состояния учебно-воспитательного процесса;
- 3) формирование концепции и разработка стратегии развития образовательной организации;
- 4) определение этапов реализации программы;
- 5) разработка плана действий.

С точки зрения стратегического планирования такие Программы должны в себя включать [68]:

- 1) паспорт;
- 2) характеристику проблемы, на решение которой направлена Программа развития, и обоснование необходимости её решения программными методами;
- 3) основные цели и задачи с указанием сроков и этапов их реализации;
- 4) перечень мероприятий;
- 5) обоснование ресурсного обеспечения;
- 6) механизмы реализации программных мероприятий;
- 7) оценку социально-экономической эффективности реализации Программы развития;
- 8) приложения.

Использование данного технологического алгоритма наиболее часто встречается в практике. Поэтому имеется и анализ ошибок его

использования, что отражается и в содержании самого документа. Укажем на основные ошибки.

1. В данном документе по-прежнему редким исключением, чем общим правилом, остается четкое формулирование комплекса ключевых целей и задач развития образовательного учреждения на основе проблемного анализа. Часто нарушается логика проблемного анализа: его не доводят до проблем обеспечивающей деятельности и управления учреждением, что не позволяет впоследствии осуществить их преобразование, которое по логике должно опережать изменения в образовательной системе учреждения в целом.

2. Зачастую к числу проблем образовательного учреждения относят проблемы, связанные с внешними ограничениями, решить которые учреждение не в состоянии.

3. Программы развития общеобразовательных учреждений нередко игнорируют вопрос о социальном заказе, на реализацию которого они должны быть нацелены.

4. Программы развития общеобразовательных учреждений слабо соотносятся с реальным потенциалом образовательного сообщества, что приводит либо к нереальности поставленных задач и ориентиров, либо к их недостаточной напряженности.

5. Многие Программы развития не отражают управляемый объект – образовательное учреждение – как целостную организационную систему и формируются путем механического объединения слабо связанных между собой фрагментов.

6. Существует проблема в формулировании четких, операциональных целей по всем направлениям деятельности образовательного учреждения и его структурных подразделениям.

7. Программы развития зачастую слабо характеризуют индивидуальность общеобразовательного учреждения, не носят авторского характера. Создается впечатление, что многие из них написаны не работниками учреждения, а посторонними специалистами.

8. Многие Программы развития не выдерживают критики по критерию полноты структуры и содержания.

9. Программы развития, призванные быть основными стратегическими документами образовательных учреждений, в реальности зачастую не содержат описания собственно стратегий жизнедеятельности ОУ [58].

Мы уже отмечали выше, что реализация Федерального национального проекта «Образование» привела к тому, что образовательные организации инновационного типа для привлечения дополнительных государственных или муниципальных средств в процесс развития своего образовательного учреждения стали применять в том или ином виде технологию составления бизнес-плана.

В этой связи рассмотрим кратко также и алгоритм создания бизнес-плана.

Сразу отметим, что в рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т.д. Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему) [49].

Поскольку содержание и степень конкретизации разделов определяется спецификой и сферой ее деятельности, укажем только основные его элементы.

При разработке бизнес-плана необходимо учитывать интересы всех участвующих сторон:

- заказчика (клиента) бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором и использующего привлеченный капитал посредством акционирования, займов, выпуска облигации и т.д.;

- подрядных фирм, детализирующих концепцию бизнес-плана, осуществляющих технические изыскания, проектирования, составление сметной документации, авторский надзор за строительством, монтажом оборудования, запуском технологического процесса и т.д.;

- потребителя, использующего продукцию или услуги [29].

В целом бизнес-план представляет собой результат свободного творчества предпринимателя или менеджера. Структура бизнес-плана зависит от характера бизнеса, целей плана, требований потенциального инвестора. Детальное описание каждого раздела мы можем найти в работах Липсиц И.А., Петухова С.В., на сайтах консалтинговых фирм и лиц [34].

В отличие от западных стран деловое планирование России имеет ряд особенностей. Во-первых, российское законодательство в настоящее время не закрепляет обязательность разработки бизнес-планов. Во-вторых, специальная литература, в которой рассматриваются различные методические вопросы разработки бизнес-планов в основном переводная. В ней подробно излагаются вопросы бизнес-планирования применительно к фирмам, работающим по законам развитой рыночной экономики [49].

В последние годы вопросы разработки бизнес-плана в образовательных организациях отражены в ряде научных трудов отечественных авторов: Герчиковой И.Н., Лапусты М.Г., Грудзинского А.О., Езоповой С.А., Горфинкеля В.Я., Разумовой С.В., Киселевой Л.С., и др.

На основе этих работ представим возможную технологию бизнес-плана образовательной организации.

I. Титульный лист (название и адрес образовательного учреждения; суть предлагаемого проекта: его цели и потенциальная эффективность).

II. Услуги (описание предлагаемых услуг и их предназначение, потенциальные потребители услуг, основные конкуренты и особенности их деятельности, реалистическая оценка преимуществ услуг вашей школы на рынке, оценка спроса на услуги, возможная цена предлагаемой услуги).

III. План маркетинга (предлагаемая система реализации услуг, определение «рыночной ниши», реклама, структура цены, возможные дополнительные льготы потребителям услуг).

IV. Производственная программа (место осуществления услуги, оценка месторасположения школы: близость к потребителям услуг, транспортная (пешеходная) доступность и т.д., анализ целесообразности кооперации с

другим образовательным учреждением (организацией), методы и стандарты контроля качества услуг, возможности использования инновационных технологий и их описание, предполагаемые издержки).

V. Организационный план (организационная схема управления, перечень имеющихся специалистов, форма привлечения специалистов к участию в оказании образовательных услуг, предполагаемый уровень и формы оплаты труда, включая дополнительные материальные и социальные льготы, кадровая политика).

VI. Оценка риска (перечень возможных рисков: отношение местных властей (возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих организацию платных образовательных услуг); наличие альтернативных услуг у конкурентов; неустойчивость спроса на услуги; платёжеспособность потребителей; трудности с набором квалифицированных преподавателей и др.).

VII. Финансовый план (объём первоначальных затрат, необходимых для организации платных дополнительных образовательных услуг; источники финансирования; условия привлечения финансовых средств; налоговые последствия предоставления образовательных услуг).

Можем отметить, что элементы бизнес-планирования могут быть включены в Программу развития, если в нее включено направление, связанное с расширением рынка предоставления образовательных услуг или внедрение инноваций, требующих дополнительных инвестиций.

На основании вышеизложенного мы можем отметить следующее. При разработке Программы развития руководитель образовательной организации должен ориентироваться как на традиционные для этого процесса подходы (процессный, системный, концептуальный, ситуативный), так и на современные программно-целевой и акмеологический подходы к развитию образовательного учреждения. С точки зрения стратегического планирования такие Программы может в себя включать следующие элементы: паспорт; характеристику проблемы, на решение которой направлена Программа

развития, и обоснование необходимости её решения программными методами; основные цели и задачи с указанием сроков и этапов их реализации; перечень мероприятий; обоснование ресурсного обеспечения; механизмы реализации программных мероприятий; оценку социально-экономической эффективности реализации Программы развития; приложения. Если в Программу развития включены направления, связанные с расширением рынка предоставления образовательных услуг или с внедрением инноваций, требующих дополнительных инвестиций, то в структуре этого документа могут быть представлены элементы бизнес-планирования.

1.3. Участие педагогического коллектива в деятельности по разработке Программы развития образовательной организации

Необходимость разработки программы развития может быть вызвана не только окончанием срока реализации предыдущей программы, но и новыми обстоятельствами. Например, выходом новых нормативных правовых документов в сфере образования, постановкой новых целей и задач перед коллективом на перспективу или изменением статуса общеобразовательной организации, открытием новых групп и структурных подразделений и т. п.

При разработке программы развития следует руководствоваться: Нормативными правовыми актами федерального уровня: Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – Закон № 273-ФЗ) [85]; Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р [28]; государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 гг., утв. постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 295 [18]; Стратегией инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г., утв. распоряжением Правительства РФ от

08.12.2011 № 2227-р [73]; Стратегией развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 07.08.2009 № 1101-р [75]; Концепцией Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 гг., утв. распоряжением Правительства РФ от 29.12.2014 № 2765-р [29]; Стратегией развития информационного общества в Российской Федерации, утв. Президентом РФ 07.02.2008 № Пр-212 [74]; Указом Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [80]; Указом Президента РФ от 07.05.2012 № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [81].

Следует также учитывать нормативные правовые акты регионального и муниципального уровней; а также опираться на локальные нормативные акты общеобразовательной организации:

- Устав;
- Положение о программе развития образовательной организации;
- приказы о разработке программы развития образовательной организации на определенный период; об утверждении программы развития образовательной организации на определенный период; о внесении изменений в программу развития образовательной организации на конкретный период; о выполнении программы развития образовательной организации за определенный период;
- годовой план работы образовательной организации, в который включают позиции, отражающие мероприятия по реализации программы развития;
- иные локальные нормативные акты образовательной организации (справки, отчеты и т.п.).

Однако одной из самых сложных современных проблем является при создании Программ развития – это определение роли и места педагогического коллектива в разработке этого документа.

Мы уже отмечали ранее, что именно человеческие ресурсы, педагогический коллектив является важнейшим внутренним механизмом поступательного развития образовательной системы. От включенности в реализацию педагогов в инновационный процесс развития, во многом зависит его успех.

Более того, реализация акмеологического подхода в практике управления образовательной организацией требует ориентации этого документа на развитие самого педагога, его научно-педагогической компетентности.

Отметим также и тот факт, что специалисты бизнес-планирования подчеркивают, что эта технология ориентирована, в том числе, и привлечения навыков и энергии всех членов управления организации, т.е. коллективного усилия в создании подобного документа.

Большинство современных исследований в сфере управления образованием наиболее важной особенностью считают инновационную направленность развития ОУ. При этом они связывают инновационное развитие не только с общим развитием школы, обновлением содержания и технологий образовательной деятельности, но и с обязательным профессиональным развитием педагогического коллектива (Гаврилова М.С., Горячев Б.В., Денякина Л.М., Елисеева Л.И., Кандаурова А.В., Кармаев А.Г., Косинская Е.А., Лысогор Г.А., Мартиросян Б.П., Плахова Л.М., Плескач Л.Е., Попенкова О.Э., Попкова Н.В., Рогожкина Н.В., Фоменко И.А., Хомерики О.Г., Шипилина Л.А. и др.).

В этой связи включение педагогического коллектива в процесс разработки Программы развития школы можно рассматривать как одно из условий, как инновационного развития школы, так и профессионального развития педагогов.

Фоменко С.Л. в своих исследованиях выделяет группу факторов, оказывают различное влияние на профессиональное развитие коллектива, выступая либо в качестве источников, либо в качестве мотиваторов профессионального развития [87]:

1. Внутренние факторы профессионального развития (противоречия, порождаемые внутри педагогического коллектива). В качестве факторов-мотиваторов выступают: условия труда (санитарно-гигиенические, материально-технические) педагогов; стимулирование (моральное и материальное) профессионального роста членов коллектива; индивидуальное профессиональное развитие педагогов; инновационный характер профессиональной деятельности; неудовлетворенность социальным и профессионально-образовательным статусом; чувство сопричастности к результату профессиональной деятельности; чувство защищенности и удовлетворенности коллективными отношениями.

2. Внешние факторы профессионального развития коллектива – противоречия, порождаемые взаимодействием педагогического коллектива с окружающей средой. Внешними факторами-мотиваторами профессионального роста педагогического коллектива выступают: система мер, направленных на повышение престижа учительской профессии; совершенствование системы дополнительного профессионального образования (многоуровневость, вариативность, доступность); улучшение качества жизни работников образования (совершенствование оплаты труда педагогов, своевременность финансовых выплат, наличие социального пакета для педагогов, оптимизация нагрузки педагогов) [87].

Важно отметить, что все эти факторы являются как объектами для анализа деятельности ОУ в рамках проектирования Программы развития, так и объектами для инновационных изменений в будущем. Что еще раз подчеркивает необходимость включения педагогического коллектива в процесс разработки Программы развития школы, в процесс инновационных изменений можно рассматривать как одно из условий его профессионального развития.

Вместе с тем, практика показывает, что на сегодняшний день существует три варианта разработки программы развития.

1 вариант. Администрация образовательной организации заказывает разработку программы развития стороннему специалисту. В данном случае

можно быть уверенным, что программа будет написана профессионально, а значит, ее можно будет показать контролирующим органам, представить для участия в различных конкурсных мероприятиях. Но, как правило, такая программа развития нежизнеспособна. Сторонний специалист не сможет отразить специфику образовательной организации, оценить реальную ситуацию и выстроить план конкретных мероприятий, обеспечивающих исполнение программы развития. Кроме того, при использовании данного варианта педагогический коллектив не в курсе основных направлений программы развития, а значит, не считает ее реализацию общим делом.

2 вариант. Программу развития разрабатывает администрация образовательной организации. При таком подходе зачастую структура и содержание программы развития копируются из Интернета или с предыдущей программы. Если же представители администрации берутся самостоятельно разрабатывать программу развития, отражающую особенности организации, то им приходится на месяц или два отойти от выполнения своих служебных обязанностей или посвятить этому отпуск. В результате страдает образовательный процесс, административные работники переутомляются, а педагогический коллектив, не участвующий в разработке программы, не проявляет интереса к ее реализации.

3 вариант. Администрация образовательной организации инициирует разработку программы развития, привлекая весь коллектив к обсуждению текущего состояния дел в организации и основных направлений развития, и формирует рабочую группу. Данный вариант более трудоемкий, чем предыдущие, т. к. разработка программы развития будет сопровождаться активной дискуссией и обучением членов рабочей группы навыкам стратегического планирования, потребует больше времени и усилий администрации. Однако благодаря этому программа развития может стать реальной стратегией, понятным для всего коллектива руководством к действию.

На основании изложенного в п. 1.1. и 1.2. нашего исследования мы считаем, что последний вариант в современных условиях наиболее приемлем

и эффективен. Прежде всего, в этом случае происходит ориентация развития, прежде всего на внутренние силы школы, когда коллектив осознает причины и необходимость развития школы.

Вместе с тем, если в образовательной организации преобладал всегда 1 и 2 способ разработки Программы развития, то для коллектива переход к 3 способу разработки данного стратегического документа будет рассматриваться как инновация. В этом случае руководство должно осознавать, что перейти сразу в режим развития невозможно, это происходит поэтапно, поэтому по каким-то направлениям образовательной организации будет находиться в режиме функционирования, а по каким-то перейдет в режим развития.

В тоже время необходимо учитывать и закономерности и природу инновационных изменений. Несмотря на необходимость инновационных изменений в образовательной деятельности, любые новшества всегда столкнутся с сопротивлением тех, кому необходимо их реализовывать – руководителей и педагогов образовательной организации. Сопротивление инновациям – это любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

Психология управления указывает, что причинами сопротивления инновациям могут стать: угроза потребности безопасности, угроза социальному взаимодействию, угроза статусу профессионала, боязнь потерять компетентность в глазах коллег и в своих собственных, большие психологические издержки в процессе освоения новой деятельности (большое количество времени, повышенное внимание и т.д.), неуверенность в правильном понимании инновации, неопределенность результата, методы проведения инновации (насилие над личностью сотрудников, принижение их заслуг, отсутствие мотивации и т.д.), антипатии к руководителю [76].

В этой связи, основываясь на том, что разработка программы развития школы – инновационный процесс, то необходимо использовать технологии

инновационного менеджмента. Инновационный менеджмент – это менеджмент, преимущественно направленный на повышение эффективности функционирования и развития предприятия, на стремление стать лидером в определенной сфере, видах деятельности на рынках конкретных товаров и услуг [43, с. 10].

Специалисты в области менеджмента считают, что включение персонала в планирование инноваций само по себе является мощным мотиватором для участия работников в будущих преобразованиях (Бентхам Дж., Лоулер Э., Оуэн Р., Портер М., Генкин Б.М., Герчиков В.И., Журавлев П.В., Кузьмина Н.М., Наумов Н.Ф., Одегов Ю.Г., Поварич И.П., Эйдельман Я.Л., Ядов В.А.).

В этой связи важно рассмотреть вопрос, каким образом включить педагогический коллектив в процесс разработки Программы развития образовательной организации.

Виноградов В.Н., Пивчук Е.А., Прикот О.Г., московские специалисты, разработали для руководителей ОУ г. Москвы алгоритм разработки образовательной программы с привлечением педагогического коллектива к этому процессу [9]. Также на основе анализа опыта других практиков [48, 60, 68, 83] в этой области мы можем представить следующий алгоритм деятельности по разработке Программы развития с участием педагогического коллектива:

- 1. Определить группы разработчиков Программы.*

Для организации деятельности по разработке программы развития проводится заседание педагогического совета, на котором обсуждается данный вопрос, после чего руководитель издает приказ о разработке программы развития образовательной организации.

Обычно приказом утверждаются состав одной рабочей группы и мероприятия по разработке проекта программы развития. В состав рабочей группы, как правило, входят члены администрации, руководители методических объединений, педагогические работники, представители

родительской общественности, члены управляющего совета. В эту группу может быть включен и научный руководитель школы, приглашенный как специалист в области развития системы образования. Но чаще всего большую часть работы ведут либо научный руководитель, либо кто-то из заместителей директора школы.

Нам кажется важным, чтобы рабочих групп из состава педагогического коллектива было несколько и они, на начальном этапе максимально способствовали выявлению проблемных зон развития и генерации идей развития. Административная команда совместно с родительским советом (школьным родительским комитетом, Попечительским советом) должна концентрировать свои усилия на бизнес-планировании тех направлений, которые потребуют дополнительных финансовых и материальных ресурсов.

2. Определить основные права и обязанности участников разработки программы.

В целом функционал рабочих групп должен отражать следующие моменты:

- изучение нормативных и сопроводительных документов, имеющих прямое отношение к разработке программы развития;
- проведение анкетирования и интервьюирования родителей учащихся для изучения степени их удовлетворенности содержанием образовательного процесса в образовательной организации, организацией дополнительных услуг;
- изучение мнения педагогических работников и их профессиональных объединений о перспективах и направлениях развития образовательной организации, мнения потенциальных потребителей услуг организации о возможности расширения спектра услуг;
- определение характера и объема работ по подготовке программы развития, необходимости проведения дополнительных исследований в образовательной организации для подготовки аргументированных предложений по конкретным программным мероприятиям;

- прогнозирование ожидаемых последствий предложенных изменений, предложение способов и форм проведения изменений;

- подготовка проекта программы развития для рассмотрения и обсуждения на заседаниях педагогического и управляющего советов.

Основные права и обязанности участников разработки программы могут быть отражены в локальном акте ОУ по созданию таких рабочих групп, либо закреплены приказом директора.

3. Проведение первичных диагностических процедур по оценке степени готовности к внедрению инноваций и развития научно-педагогическая компетентность педагога.

На основе реализации акмеологического подхода в управлении и учета особенностей инновационных процессов необходимо организовать мониторинг изменений, которые могут происходить у педагогов по отношению к будущим инновационным изменениям, а также с точки зрения развития их научно-педагогических умений и навыков.

4. Определить этапы совместной работы и содержание обсуждаемых проблем на каждом из них.

Традиционно рабочая группа составляет, а руководитель образовательной организации утверждает приказом план мероприятий по подготовке проекта программы развития. В этом случае администрация образовательной организации обобщает результаты проведенных рабочей группой исследований состояния дел в образовательной организации, оценивает ресурсное обеспечение программы развития.

В реальности – это один из самых сложных этапов деятельности. Как показывает практика от организации этого этапа и зависит, насколько педагоги «проникнуться» духом перемен.

В качестве рекомендаций специалисты предлагают использовать на этом этапе активные формы взаимодействия, стимулирующие разработку новых идей [64]. Среди них самые известные методы синектики: метод мозгового штурма; метод Гордона, метод ассоциаций, «шесть шляп», морфологический ящик и др.

5. Подготовка проекта Программы развития как документа.

Поскольку программа развития является локальным нормативным актом образовательной организации, большое значение имеет ее правильное оформление. Программа развития должна:

- иметь название, титульный лист и содержание;
- логично и последовательно изложенный текст; аргументацию, подкрепленную результатами фактически проведенных исследований;
- нормативное обоснование с опорой на локальные акты образовательной организации;
- быть преемственной федеральным, региональным и муниципальным программам развития образования; иметь финансовое обоснование (бюджет, необходимый для реализации программы);
- формальные признаки нормативного документа (грифы согласования, рассмотрения, утверждения, две рецензии – внешнюю и внутреннюю).

6. Внутренняя и внешняя экспертиза Программы развития.

После разработки программа развития должна пройти экспертизу, порядок проведения которой описывается в положении о программе развития образовательной организации. Экспертиза программы развития может быть: внешней – рецензирование специалистами научных или методических организаций, экспертами в данной области; внутренней – обсуждение программы развития на заседании методического совета образовательной организации или на заседании методического объединения. Важно получить внешнюю и внутреннюю рецензии, т. к. программа развития касается вопросов реализации государственной политики в сфере образования, перспектив развития общеобразовательной организации.

Рецензия составляется рецензентом (экспертом) на основе анализа всех компонентов программы развития. Рецензент оценивает достоверность материала программы развития, соответствие концепции, целей и содержания, а также отмечает фактические ошибки, если они есть;

заключительную часть – аргументированный вывод, замечания и предложения по доработке. Подписывая рецензию на программу развития, рецензент в обязательном порядке указывает свою должность, место работы, ученую степень и звание, дату написания рецензии. Подпись рецензента заверяется печатью по месту его основной работы.

7. Утверждение Программы развития.

После получения положительных экспертных заключений (рецензий) и согласования программы развития с учредителем она выносится на утверждение. Для этого проводится заседание органа, в полномочия которого входит вопрос об утверждении программы развития, – педагогического или управляющего совета. На заседании разработчики программы развития представляют ее проект и рецензии экспертов. Затем программа развития утверждается приказом руководителя образовательной организации.

8. Проведение повторных диагностических процедур по оценке степени готовности к внедрению инноваций и развития научно-педагогическая компетентность педагога.

Повторная диагностика дает основания руководителю ОУ о степени готовности педагогического коллектива к внедрению Программы развития и их профессиональной готовности к этим нововведениям. Данная информация также позволяет вносить коррективы в планы профессионального развития всей школы, в планы методических объединений, и стимулировать дальнейшее профессиональное развитие педагогического коллектива школы.

Исходя из всего вышеизложенного, мы еще раз подчеркиваем, что включение педагогического коллектива в процесс разработки Программы развития школы можно рассматривать как одно из условий, как инновационного развития школы, так и профессионального развития педагогов.

Включение персонала в планирование инноваций само по себе должно стать мощным мотиватором для участия работников в будущих преобразованиях.

В этих целях нами предложен определенный алгоритм деятельности по разработке Программы развития с участием педагогического коллектива, который направлен на решение сразу двух задач: мотивационную подготовку педагогов к инновационному развитию школы и их профессиональному развитию в этом процессе.

Таким образом, программа развития может стать основой для совместных действий администрации и педагогического коллектива по введению общеобразовательной организации в режим развития с созданием необходимых условий и привлечением ресурсов.

1.4. Выводы по Главе 1

Программа развития образовательной организации как документ может быть определена сегодня как

- нормативно-управленческий документ, разрабатываемый на основании Закона «Об образовании РФ», Федеральных государственных образовательных стандартов, Устава, отражающий специфику содержания образования и особенности организации образовательного процесса, учитывающим потребности всех субъектов образовательной политики (педагогов, воспитанников, их родителей, социальных партнеров);
- как главный стратегический управленческий документ образовательных организаций, которые строят свое инновационное развитие;
- как бизнес-план осуществления важнейших нововведений во всех нуждающихся в изменениях ключевых областях жизнедеятельности образовательной организации.

При разработке Программы развития руководитель образовательной организации должен ориентироваться как на традиционные для этого процесса подходы (процессный, системный, концептуальный, ситуативный), так и на современные программно-целевой и акмеологический подходы к развитию образовательного учреждения.

С точки зрения стратегического планирования Программа развития может в себя включать следующие элементы: паспорт; характеристику проблемы, на решение которой направлена Программа развития, и обоснование необходимости её решения программными методами; основные цели и задачи с указанием сроков и этапов их реализации; перечень мероприятий; обоснование ресурсного обеспечения; механизмы реализации программных мероприятий; оценку социально-экономической эффективности реализации Программы развития; приложения.

Важно подчеркнуть, что при включении в Программу развития направлений, связанных с расширением рынка предоставления

образовательных услуг или с внедрением инноваций, требующих дополнительных инвестиций, то в структуре этого документа могут быть представлены элементы бизнес-планирования.

Включение персонала в планирование инноваций само по себе должно стать мощным мотиватором для участия работников в будущих преобразованиях.

В этих целях нами предложен определенный алгоритм деятельности по разработке Программы развития с участием педагогического коллектива, который направлен на решение сразу двух задач: мотивационную подготовку педагогов к инновационному развитию школы и их профессиональному развитию в этом процессе.

ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ АЛГОРИТМА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Опыт образовательной организации «ЕкСВУ» по разработке Программы развития ОО

Федеральное государственное казенное общеобразовательное учреждение «Екатеринбургское суворовское военное училище» Министерства обороны Российской Федерации (далее – Училище) создано в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 августа 2011 г. № 1433-р.

Учредителем Училища является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя в отношении Училища осуществляет Министерство обороны Российской Федерации.

Екатеринбургское (Орловское – Свердловское) суворовское военное училище сформировано в соответствии с постановлением ЦК ВКП(б) и Совнаркома СССР от 21.08.1943 г. № 901 «О неотложных мерах по восстановлению хозяйства в районах, освобожденных от немецкой оккупации» в г. Ельце Орловской области.

В 1947 году в соответствии с директивой Генерального штаба Вооруженных Сил СССР от 3.06.1947 г. № 336055 училище передислоцировано в г. Свердловск и приказом Министра обороны Вооруженных Сил СССР от 15.05.1948 г. № 033 переименовано в Свердловское СВУ.

В 1991 году в связи с возвращением г. Свердловску его исторического названия Екатеринбург училище приказом Министра обороны СССР от 21.11.1991 года № 546 переименовано в Екатеринбургское СВУ.

В 2007-2008 годах в соответствии с решением Министра обороны Российской Федерации главное здание училища без остановки образовательного процесса подверглось капитальной реконструкции с благоустройством прилегающей территории.

За годы своего существования Екатеринбургское СВУ произвело 63 выпуска. За это время из училища выпущено более 16000 воспитанников, среди которых 695, окончивших училище с отличием, в том числе 300 – с золотой, 395 – с серебряной медалями «За особые успехи в учении».

Десять выпускников училища удостоены звания Героя Советского Союза и Российской Федерации. В их числе Герой Советского Союза генерал-полковник Востротин А.В. (1971г.), Герой России генерал армии Казанцев В.Г. (1963г.), Герой России подполковник Миненков М.А. (1994г.), Герой России подполковник Власов С.В. (1985г.).

Свой путь к подвигу и славе начинали в стенах училища 6 наших выпускников, удостоенных звания Героя России посмертно: майор Курносенко С.П. (1981г.), майор Петриков И.А. (1983г.), ст. лейтенант Фирсов С.А. (1988г.), майор Талабаев В.В. (1990г.), капитан А.А.Иванов (1991г.), лейтенант Курягин Ю.Г. (1994г.).

Во всей истории Екатеринбургского СВУ по целям и задачам развития, обучения и воспитания суворовцев просматриваются три этапа, которые тесно увязаны с историей нашего государства: 1943-1991 годы, 1991-2010 годы и современный этап.

До 1991 года при существовании СССР обучение и воспитание строились на коммунистической идеологии. Положение о суворовских военных, Нахимовском военно-морском и Военно-музыкальном училищах 1 определяло целью СВУ «воспитать суворовцев беззаветно преданными делу коммунизма, Советской Родине, Коммунистической партии Советского Союза и Советскому правительству, в духе пролетарского интернационализма и дружбы народов СССР; выработать у них высокие нравственные качества в соответствии с принципами коммунистической морали ...» [57].

Со дня создания и до 1991 года училище как государственное специализированное военно-учебное учреждение закрытого типа являлось первой ступенью профессионального военного образования, подчинялось непосредственно Минобороны СССР, выполняло его разнарядку на

подготовку младших командиров курсантских подразделений вузов для продолжения дальнейшей военной службы на офицерских должностях.

Коренные преобразования в стране в преддверии XXI века, определившие крутой поворот в новейшей истории России, сопровождались изменениями во всех сферах жизни общества и сознании его граждан, в жизни Вооруженных Сил и их образовательных учреждений. Нарушилась преемственность поколений.

Критическая ситуация, в которой оказалось молодое поколение, потребовала обращения к патриотизму, который, несмотря на значительные потери, зарекомендовал себя наиболее устойчивой мировоззренческой позицией россиян, так как патриотизм понимается как ценность, важнейшее духовное достояние личности [17].

Военно-профессиональное обучение невозможно без воспитания патриотизма, и опыт суворовских военных училищ был востребован в государстве. Сохранились в своей основе используемые педагогические технологии, методы и приемы, но акцент смещен в сторону патриотического воспитания. Поэтапно знакомясь с историей и культурой родной страны, суворовец должен постепенно осознавать себя ее гражданином, активно участвующим в современном ее обустройстве.

К 2010 году образовательное пространство училища стало открытым, в котором:

- суворовец реализует свое право на образование и выбор дальнейшего места учебы и профессии в соответствии со своими потребностями, способностями и возможностями;

- коллектив работает в творческом поисковом режиме, установлены гуманные отношения партнерского сотрудничества, заключены соглашения о сотрудничестве с ведущими вузами региона и учреждениями дополнительного образования детей;

- преподаватель обеспечивает условия для перевода обучающегося в субъект учения и организует его учебно-познавательную деятельность.

В связи с кардинальным изменением материально-технического оснащения училища (проведенная в 2007-2008 годах капитальная реконструкция главного здания и насыщение образовательного пространства современными техническими средствами обучения) перед педагогическим коллективом учреждения открылись перспективы достижения нового качества образования и информатизации образовательного процесса. Началось внедрение новых форм и технологий обучения, основанных на использовании информационных и компьютерных технологий. Подключение к сети Интернет, создание локальной сети училища, внедрение системы управления обучением LMS-«Школа» позволили значительно расширить область применения ИКТ, в том числе с использованием мультимедийных курсов, видеотек, электронных ресурсов образовательных порталов региона, России и мира.

Миссия училища сегодня определяется как создание открытого для долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества образовательного пространства, создающего условия труда, соответствующие передовым педагогическим практикам, и обеспечивающего полные социальные гарантии для всех участников образовательного процесса.

В соответствии с Уставом училище осуществляет основные виды деятельности, направленные на реализацию:

- основных общеобразовательных программ основного общего образования;
- основных общеобразовательных программ среднего (полного) общего образования;
- дополнительных общеобразовательных программ;
- программ углубленного изучения отдельных предметов.

Организационная структура училища введена указанием Генерального штаба Вооруженных сил Российской Федерации от 01.04.2011 г. № 314/10/1163 и штатом училища от 01.09.2011 г. № 17/513 с численностью постоянного состава 246 человек и переменного состава 560 человек.

В училище работает стабильный педагогический коллектив высокой квалификации, среди которых 4 Заслуженных учителя Российской Федерации, 6 Почетных работников общего образования Российской Федерации, более 20 награжденных отраслевыми наградами Минобрнауки России, 3 победителя профессиональных конкурсов.

Имеют высшую и первую квалификационные категории 44% педагогов.

В 2012 г. была принята Программа развития ЕСВУ до 2020 г.

Программа развития состоит из следующих разделов:

Раздел 1. Краткая характеристика училища.

В данном разделе представлены краткая историческая справка об образовательной организации, обозначены миссия Училища, его организационная структура, перечислены Основные заинтересованные стороны, их потребности и ожидания.

Раздел 2. Определение направлений развития училища.

В этом разделе перечислены причины успеха реализации этого документа для суворовцев, для персонала училища, для общественности, признаки и критерии успеха, а также компоненты успеха.

Раздел 3. Контекст деятельности училища.

Этот раздел представляет собой аналитическую часть Программы, направленную на выявление сильных и слабых сторон деятельности Училища. Включает в себя: анализ факторов внешней среды (социальных, технологических, экономических, политических) училища (STEP-анализ); анализ потенциала училища (анализ ресурсов и способностей, которые имеются в учебном процессе, в воспитательной работе, дополнительном образовании, методическом обеспечении, управлении персоналом, учебно-материальной базе, системе управления училища); анализ сильных и слабых сторон, опасностей и возможностей (SWOT-анализ).

Итогом аналитического блока является выделенные основные проблемы деятельности Училища.

Раздел 4. Приоритетные направления деятельности училища.

В соответствии с данной программой были приняты следующие приоритетные цели деятельности Училища:

Цель 1. Построение системы управления качеством образовательного процесса в училище в соответствии с принципами общенаучной системы оценки качества образования.

Цель 2. Повышение квалификации педагогического коллектива училища как экспериментальная площадка развития системы образования. Развитие профессиональных качеств педагогов училища.

Цель 3. Расширение социальной открытости училища для окружающего его социума.

Каждая из представленных целей имеет свои задачи и направления их реализации.

Раздел 5. Проекты «прорыва».

Этот раздел включает в себя несколько инновационных проектов: «Мир без границ», «Педагог будущего», «Дворец творческих инициатив», «Воспитание суворовцев на основе кадетских традиций», «Управление развитием образовательной системы». По каждому из названных проектов определены ожидаемые результаты, срок их реализации и примерная стоимость затрат.

Раздел 6. Основные этапы реализации Программы развития училища.

В программе описаны цели и прогнозируемые результаты следующих этапов по реализации Программы развития Училища:

Первый этап (подготовительно-организационный) – 2012 год – май 2013 года

Второй этап (практико-содержательный) – июнь 2013 года – 2018 год

Третий этап (завершающий) – 2018 – 2020 годы

Раздел 7. Взаимодействие со стратегическими партнерами.

В этом разделе перечислены стратегические партнеры Училища и указана роль каждого из них в реализации Программы развития.

Среди стратегических партнеров ЕКСВУ названы: ФГБОУ ВО

«Уральский государственный педагогический университет», специализированный учебно-научный центр при УрФУ, научные кафедры (площадки) УрФУ, МБОУ ДОД Городской дворец творчества детей и молодежи «Одаренность и технологии», ГБОУ ДПО Свердловской области «Институт развития образования», Представительство компании «Макмиллан Паблишерз Лимитед» в России, Управление и штаб объединенного стратегического командования Центрального военного округа, воинские части гарнизона Федеральное государственное учреждение «Спортивный центр СКА», учреждения системы дополнительного образования, музыкальные и спортивные школы, художественные школы-изостудии г. Екатеринбурга.

Раздел 8. Финансовое обеспечение Программы развития училища.

В этом разделе рассчитан общий объем финансирования до 2020 г., в млн. рублей по каждой цели и задаче Программы развития.

Раздел 9. Механизм контроля за реализацией Программы развития училища.

В данной части распределены обязанности по контролю реализации Программы между администрацией Училища.

Раздел 10. Условия, необходимые для запуска Программы развития училища.

Заключительный раздел Программы включает перечисление необходимых организационных, нормативно-правовых, информационно-методических, материально-технических и финансовых ресурсов, позволяющих начать реализацию данного стратегического документа.

Документ имеет четкую логическую структуру, грамотно оформлен.

На титуле Программы указано, что это документ разработан, обсужден и принят методическим советом училища (протокол от 11.05.2012 г. № 9) и педагогическим советом училища (протокол от 19.05.2012 г. № 18). Программа утверждена и завизирована директором Екатеринбургского суворовского военного училища Ю. А. Затонацким.

Как документ Программа развития обладает всеми необходимыми элементами. По своей направленности представляет собой программно-целевой документ.

При этом отметим, что элементы бизнес-планирования в этом документе отсутствуют. Источники финансирования не указаны. И не прослеживается возможность привлечения дополнительных средств на развитие образовательной организации.

Механизм реализации «проектов прорыва» не прописан, также не указаны основные участники и ответственные лица за реализацию данных проектов.

Поскольку 2018-2020 годы в Программе развития указаны как этап подведения итогов реализации Программы, мы можем проанализировать и опыт создания этой программы.

1 этап – определение группы разработчиков Программы.

В ЕкСВУ этот этап был организован традиционно. На заседании педагогического совета была представлена и согласована группа разработчиков этого документа, в состав которой вошли в основном члены администрации. Возглавил группу разработчиков научный руководитель от УрГПУ. Состав группы был закреплён приказом о разработке программы развития Училища.

2 этап – определение основных прав и обязанностей участников разработки программы.

Функционал рабочей группы не был закреплён ни одним нормативным документом Училища. По общему согласованию на заседании рабочей группы было определено, что аналитические материалы по своим направлениям работы заместители директора Училища представляют научному руководителю. Научный руководитель в целом осуществляет основные функции по созданию Программы развития:

- изучение нормативных и сопроводительных документов, имеющих прямое отношение к разработке программы развития;

- проведение анкетирования и интервьюирования родителей учащихся для изучения степени их удовлетворенности содержанием образовательного процесса в Училище, организацией дополнительных услуг;

- изучение мнения педагогических работников и их профессиональных объединений о перспективах и направлениях развития образовательной организации, мнения потенциальных потребителей услуг организации о возможности расширения спектра услуг;

- определение характера и объема работ по подготовке программы развития, необходимости проведения дополнительных исследований в образовательной организации для подготовки аргументированных предложений по конкретным программным мероприятиям;

- прогнозирование ожидаемых последствий предложенных изменений, предложение способов и форм проведения изменений;

- подготовка проекта программы развития для рассмотрения и обсуждения на заседаниях педагогического и управляющего советов.

3 этап – проведение первичных диагностических процедур по оценке степени готовности к внедрению инноваций и развития научно-педагогическая компетентность педагога.

Данный этап деятельности и не планировался, и не был проведен.

4 этап – определение этапов совместной работы и содержание обсуждаемых проблем на каждом из них.

План мероприятий по подготовке проекта Программы развития ЕкСВУ был подготовлен и утвержден приказом директора Училища. Однако его реализации велась формально, в большей степени в рамках текущей работы и согласования действий по сбору информации научным руководителем. Коллективное обсуждение проводилось по вопросу, связанному с перспективными направлениями развития Училища, и по обсуждению уже готового проекта Программы.

Никаких активных форм привлечения педагогического коллектива к разработке идей развития Училища не проводилось.

5 этап – подготовка проекта Программы развития как документа.

Программа развития как документ был подготовлен научным руководителем Училища. Как уже отмечалось выше, этот документ оформлен с учетом основных имеющихся требований к таким документам:

- имеет название, титульный лист и содержание;
- текст изложен логично и последовательно;
- имеет нормативное обоснование с опорой на локальные акты образовательной организации;
- прослеживается преемственность федеральным, региональным и отраслевым программам развития образования;
- имеет финансовое обоснование (бюджет, необходимый для реализации программы);
- присутствуют формальные признаки нормативного документа (грифы согласования, рассмотрения, утверждения, две рецензии – внешняя и внутренняя).

Следует также отметить, что в данном документе отсутствует подтверждение выдвинутых проблем в развитии Училища результатами фактически проведенных исследований.

6 этап – внутренняя и внешняя экспертиза Программы развития.

Представлена внешняя рецензия от специалиста УрГПУ, экспертом в данной области. Внутренняя рецензия представлена обсуждением Программы развития на заседании методического совета образовательной организации. Обе рецензии имеют положительное заключение.

7 этап – утверждение Программы развития.

Программа развития рассмотрена и принята педагогическим советом ЕкСВУ. Затем Программа развития была утверждена приказом директора образовательной организации.

8 этап – проведение повторных диагностических процедур по оценке степени готовности к внедрению инноваций и развития научно-педагогическая компетентность педагога.

Данный этап деятельности и не планировался, и не был проведен.

Нами было проведено пилотное исследование, в котором приняло участие 19 членов педагогического коллектива. Исследование включало устный опрос и диагностику.

Устный опрос группы педагогов с целью выявления мнения о степени влияния Программы развития Училища на профессиональное развитие педагогов.

Были заданы следующие вопросы:

1. Принимали ли Вы участие в разработке Программы развития Училища?
2. Знаете ли Вы основные положения этой Программы?
3. Считаете ли Вы, что Ваше профессиональное развитие определялось данным документом?
4. Реализовали ли Вы за это время свои личные профессиональные планы и связаны ли они с Программой развития Училища?
5. Хотели ли Вы принять участие в разработке новой Программы развития Училища?

Результаты опроса показали следующее.

– 95% опрошенных сказали, что не принимали участие в разработке Программы развития училища.

– 70% принявших участие в опросе знакомы с основными положениями Программы развития. Они обсуждали Программу развития на педагогическом совете и на заседаниях предметно-методических комиссия по предметам, а также на методических конференциях Училища.

– Ответ на вопрос о степени влияния программы развития на профессиональное развитие педагога вызвал наибольшие затруднения у всех опрашиваемых. Практически все педагоги считают, что если и оказывает, то не в значительной мере. При этом подтверждают, что все участвуют в методических мероприятиях Училища, проходят курсы повышения квалификации.

– 90% опрошенных педагогов считают, что им удалось за последние 5 лет реализовать некоторые свои личные профессиональные планы (обучение, участие в конкурсах и т.п.), но только 30% из них связывают свои личные профессиональные устремления с направлениями Программой развития Училища.

– О желании принять участие в разработке новой Программы развития Училища заявили 20% опрошенных, такое же количество (20%) не хотели бы участвовать в этом процессе. Остальные 60% затруднились с ответом на этот вопрос, аргументируя тем, что это зависело бы от степени стимулирования этой работы.

Также педагоги приняли участие в диагностике инновационного потенциала педагога.

Цели диагностики – изучить уровень мотивационной готовности педагогов к инновационной деятельности.

Диагностический опрос был проведен по методике Никишиной И.В. «Способности педагога к творческому саморазвитию», методика «Готовность учителя к педагогическому эксперименту» (модификация методики Морозовой Т.В.), которая позволяет выявить спектр условий, оказывающих влияние на развитие инновационной деятельности педагога; методика «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств» (Пугачевой Н.Б.) [45, 61, 65].

В диагностике приняли участие 19 педагогов.

Методика Никишиной И.В. «Способности педагога к творческому саморазвитию» была проведена с целью изучения способности педагогов к творческому саморазвитию в процессе инновационной деятельности. В результате использования данной методики были получены следующие данные:

1. 50 % респондентов продемонстрировали активное саморазвитие;
2. У 40 % опрошенных отсутствовала сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие зависела от различных условий;

3. Ответы 10 % участников опроса свидетельствовали об остановившемся саморазвитии.

Модифицированный вариант анкеты «Готовность учителя к педагогическому эксперименту» позволил уровень инновационного потенциала педагогов.

Результаты опроса показали следующее.

1. На вопрос: *«Уверены ли Вы, что интерес к инновациям в педагогической деятельности для Вас устойчиво привлекателен?»* положительно ответили – 70%, затруднились с ответом – 30%. Среди тех учителей, для кого интерес к инновациям устойчиво привлекателен, большинство тех, кто уже участвует в опытно-экспериментальной работе. Среди затруднившихся с ответом есть учителя, только начинающие работать в этой области, а также опытные учителя зрелого возраста, не проявляющие интереса и инициативы к экспериментальной деятельности.

2. Причины, тормозящие внедрение в массовую практику новых педагогических идей, методов, форм и приемов работы, учителя распределили следующим образом:

- Слабое финансирование инновационного движения, материального стимула – 60%
- Недостаток времени и сил для создания и применения педагогических нововведений – 55%
- Слабая связь науки и практики – 50%
- Консервативная сила привычки: меньше времени и сил требуется для работы по-старому – 30%
- Отсутствие информации о новых идеях и методах в обучении и воспитании – 25%
- Боязнь неудач при использовании нового – 15%
- Отсутствие поддержки со стороны руководства школы – 5%
- Не вижу необходимости заниматься новым, поскольку традиционная методика дает достаточно эффективные результаты – 5%.

В целом отметим, что учителя считают, что их инновационная деятельность плохо стимулируется материально. Кроме того, сильная загруженность не позволяет учителю уделять достаточно времени исследовательской деятельности.

1. Учителя считают, что инновационная деятельность привлекательна следующими сторонами:

- Повышается интерес детей к учению и воспитанию – 95%
- Интересно создать что-то свое, необычное, лучше, чем было – 75%
- В новшествах полнее реализуешь свой опыт, силы и способности – 75%
- Возрастает самоуважение, формируется новый взгляд на себя – 50%
- Возрастает авторитет учителей среди родителей и детей – 25%
- Приобретается новый статус среди коллег – 5%

2. Среди сомнений, которые возникают при создании или применении нового, учителя назвали следующие:

- Новые идеи трудно практически реализовать – 70%
- Неизбежны потери времени для работы по-новому, а это никто не принимает в расчет, нет компенсации за новаторские усилия – 50%
- Нет уверенности в том, что новое принесет практическую пользу – 30%
- Сложно доводить начатое до конца: часто привычное берет верх – 20%
- Не хватает воли и терпения довести новое до совершенства – 15%
- Неизбежны неудачи, ошибки, а это неприятно – 15%

Опрос в целом показывает, что учителя не встречают поддержки в реализации новых идей, новаторские усилия плохо поощряются, их педагогический опыт не распространяется.

3. Свою готовность к созданию новшеств учителя определяют по следующим признакам:

- Обладаю психологическим видением жизни детей – 55%

- Ориентируюсь в структуре и психологии личности – 45%
- Владею нестандартным мышлением – 30%
- Знаю новые педагогические идеи и Я-концепцию – 20%
- Умею использовать психодиагностику – 5%
- Знаю технологию и культуру эксперимента – 5%

Результаты показывают, что учителя свою готовность к созданию новшеств определяют по наличию определенных личностных качеств, при этом с технологией и культурой эксперимента знакомы лишь 5% учителей, несмотря на то, что среди опрошенных были и те, кто участвует в экспериментальной работе не один год.

4. Факторы, которые, по мнению учителей, могут помочь им в реализации жизненных планов, они расставляют следующим образом:

- Большая личная трудоспособность – 65%
- Надежда на собственные силы и способности – 55%
- Умение самореализоваться в деле – 50%
- Семейные традиции, поддержка родных и близких людей – 40%
- Полезные связи и знакомства – 40%

5. В достижении жизненных целей учителя отдают приоритет:

- Общекультурному и профессиональному саморазвитию – 90%
- Физическому и психическому здоровью – 70%
- Удачной семейной жизни – 55%
- Доброжелательным отношениям к людям – 55%
- Профессиональному сотрудничеству – 55%
- Изобретательности и творчеству своего Я – 55%
- Полезным знакомствам – 20%
- Качеству профессиональной подготовки в вузе – 5%

6. Слагаемые успеха в жизни и в достижении целей учителя определили следующим образом:

- Умение ориентироваться в обстоятельствах – 60%
- Использование опыта профессионалов – 55%

- Реалистичность и конкретность задач по достижению цели – 55%
- Организованность: максимальное использование в интересах будущего рабочего и личного времени, бытовых условий и образа жизни – 55%
- Целеустремленность, умение сосредоточиться на главном – 50%
- Здоровый образ жизни и забота о здоровье – 45%
- Умение переделывать некачественную работу, исправляя ошибки – 30%
- Полная самоотдача в любом деле – 20%

7. Для реализации своих планов учителя умеют использовать следующие обстоятельства:

- В состоянии учиться у других делу и этикету в отношениях – 75%
- Никогда не виню других в неудачах и просчетах – 65%
- Могу ограничить свои привычки, потребности и желания ради дела – 65%
- В нужный момент действую решительно и с полной самоотдачей – 55%
- Использую знания психологии людей, их возможности и слабости – 20%
- Сочетаю расчетливость и риск – 15%
- Могу делегировать часть своих полномочий другим людям – 5%

В целом опрос педагогов позволяет сделать следующие выводы:

1. Интерес к инновациям у учителей является осознанным. Позитивные последствия инновационной деятельности им понятны.

2. Учителя обладают нужными личностными качествами, позволяющими осуществлять инновационную деятельность.

3. Для реализации жизненных планов учителя готовы приложить силы и труд, готовы к общекультурному и профессиональному развитию, открыты для использования опыта профессионалов.

Обработка результатов опроса по методике «Мотивационная готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности» производилась

путем анализа ответов. Чем сильнее у педагогов преобладают мотивы, связанные с возможностью самореализации личности (пп. 2, 6, 8, 13), тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

Индивидуальные показатели инновационного потенциала педагогического коллектива распределились по следующим уровням (Таблица 1):

Таблица 1. Уровни развития инновационного потенциала педагогического коллектива ЕкСВУ

Уровень	Критерии	Данные опроса	
		чел.	% от числа опрошенных
Высокий	12-10	4	21%
Средний	9-7	12	63,1%
Низкий	6-	3	15,7%

Данные свидетельствуют о том, что педагоги, попавшие в группу пилотного исследования, имеют достаточно хороший уровень инновационного потенциала.

Анализируя параметры диагностики, сравнивая результаты опросов, можно заметить, что количество педагогов, готовых к работе в инновационном режиме недостаточно велико, несмотря на то, что они имеют достаточно высокий инновационный потенциал. Одна из основных причин сложившейся ситуации – недостаточная мотивация для участия в инновационной деятельности.

В целом отмечаем, что в ЕкСВУ был использован 1 способ разработки Программы развития, описанный в параграфе 1.3. В этом случае администрация образовательной организации заказывает разработку программы развития стороннему специалисту.

Вместе с тем, опрос педагогов показывает, что, педагоги не связывают свое профессиональное развитие с Программой развития училища. Кроме того, несмотря на достаточно высокий инновационный потенциал, педагогический коллектив не обладает высокой мотивацией к участию в новых преобразованиях.

Мы отмечаем, что сам документ соответствует все необходимым требованиям, а содержание отражает актуальные направления модернизации как всей системы образования, так и требований к профессиональному развитию педагогов.

Эти выводы подтверждают ранее представленные нами результаты других теоретических и практических исследований, описанные в главе 1.

2.2. Этапы и содержание деятельности педагогического коллектива при разработке Программы развития «ЕкСВУ»

Мы уже отметили выше, что Программа развития образовательной организации, на сегодняшний день, рассматривается как документ нормативно-управленческий документ, имеющий стратегическое значение для развития образовательной организации и включающий элементы бизнес-планирования важнейших нововведений в ключевых областях жизнедеятельности образовательной организации.

На основе теоретического и аналитического обоснования определенного алгоритма деятельности по разработке Программы развития с участием педагогического коллектива, представляющего собой последовательность нескольких этапов, мы представляем содержание каждого из этих этапов.

Цель деятельности по разработке Программы развития ЕкСВУ – объединение усилий администрации и педагогического коллектива по введению общеобразовательной организации в режим развития с созданием необходимых условий и привлечением новых ресурсов.

Сроки создания Программы развития – 2019 г.

Используемые подходы к проектированию Программы развития: программно-целевой и акмеологический.

Этапы проектирования и их содержание

1 этап – определение группы разработчиков Программы.

Таблица 2. Группы разработчиков Программы развития

№	Содержание деятельности этапа	Сроки реализации	Участники
1.	Определение количества, примерного состава и основных задач рабочих групп	Январь 2019	Администрация
2.	Проведение педагогического совета Цель: согласование количества, состава и основных задач рабочих групп	Февраль 2019	Весь педагогический коллектив
3.	Издание приказа о разработке программы развития образовательной организации	Февраль 2019	Директор

Мы предлагаем формировать как несколько рабочих групп, которые могли разрабатывать различные блоки Программы развития:

– *аналитическая группа* (в ее состав должны входить учителя из разных ПМК, воспитатели, педагоги ДО и один из зам. директоров Училища);

– *прогностическая группа* (в ее состав также должны входить учителя из разных ПМК, воспитатели, педагоги ДО, один из зам. директоров Училища (в том числе обязательно зам.директора по хозяйственной части) и специалист из научной и методической организации, выполняющий функцию научного консультанта);

– *технологическая группа* (в ее состав также должны входить учителя из различных ПМК, воспитатели, педагоги ДО, руководитель методической службы Училища и специалист из научной и методической организации, выполняющий функцию научного консультанта);

– *маркетинговая группа* (в ее состав также должны входить руководители ПМК, выпускники Училища, представители администрации во главе с директором Училища).

Может быть также создана *техническая группа*, в которую обязательно войдет специалист по информационным технологиям и оформлению документов, а также один из зам.директоров Училища, который будет нести ответственность за формирование окончательного текста Программы развития.

2 этап – определение основные права и обязанности участников разработки программы.

Примерное распределение функциональных обязанностей по рабочим группам может быть следующим:

Таблица 3. Распределение функциональных обязанностей по рабочим группам

№	Название рабочей группы	Основные права и обязанности
1.	<i>Аналитическая группа</i>	<i>Задача группы:</i> Провести анализ состояния функционирования школы как целостной системы. <i>Права:</i> – привлекать должностных лиц (психологов, воспитателей) к проведению анкетирования и интервьюирования учащихся, их родителей учащихся для изучения степени их удовлетворенности содержанием образовательного процесса в образовательной организации, организацией дополнительных услуг; к выявлению готовности учителей к инновационному поиску; – запрашивать у администрации необходимую информацию о ресурсном обеспечении школы. <i>Обязанности:</i> – описать педагогические проблемы, вызывающие затруднения в деятельности педагогического коллектива, вскрыть порождающие их условия; – проанализировать ресурсное обеспечение Училища (нормативно-правовое, информационное, концептуальное, методическое, материальное, мотивационно-психологическое, кадровое обеспечение); – оценить качество образования в ОУ; – представить ранжирование педагогических проблем с объяснением причин существования каждой из них.
2.	<i>Прогностическая группа</i>	<i>Задача группы:</i> Представить основные идеи и направления в развитии ЕкСВУ. <i>Права:</i> – проводить опрос мнения педагогических работников и их профессиональных объединений о перспективах и направлениях развития образовательной организации; – обращаться к специалистам в области развития системы образования. <i>Обязанности:</i> – изучение нормативных и сопроводительных документов, имеющих прямое отношение к разработке программы развития; – изучение – проведение дополнительных исследований в образовательной организации для подготовки аргументированных предложений по конкретным программным мероприятиям; – составление прогноза ожидаемых последствий предложенных изменений, возможных противодействий, негативных последствий и мер по их устранению; – определение перспективы развития новшества, востребованности его результатов педагогическим сообществом.

Продолжение таблицы 3.

3.	<i>Технологическая группа</i>	<i>Задача группы:</i> Представить возможные технологии реализации инноваций. <i>Права:</i> – обращаться к специалистам в области развития системы образования; – организовать «мозговой штурм» педагогов разных ПМК. <i>Обязанности:</i> – представить план действий по реализации основных идей Программы на предстоящий год в точном соответствии с временными этапами и задачами.
4.	<i>Маркетинговая группа</i>	<i>Задача группы:</i> Обосновать возможности по расширению образовательных услуг или привлечению дополнительных средств для реализации инновационных изменений. <i>Права:</i> – проводить опрос мнения потенциальных потребителей услуг организации о возможности расширения спектра услуг; – обращаться к специалистам в области развития системы образования. <i>Обязанности:</i> – изучить мнение потенциальных потребителей услуг организации о возможности расширения спектра услуг; – представить бизнес-план по расширению образовательных услуг или привлечению дополнительных средств для реализации инновационных изменений.
5.	<i>Техническая группа</i>	<i>Задача группы:</i> Подготовка проекта программы развития для рассмотрения и обсуждения на заседании педсовета. <i>Права:</i> – использовать необходимые материально-технические ресурсы; – запрашивать и уточнять у руководителей рабочих групп необходимую информацию. <i>Обязанности:</i> – грамотное и правильное оформление Программы развития Училища; – передача проекта Программы на рецензирование.

Основные права и обязанности участников разработки программы закрепляются тем же приказом директора, в котором перечислены создаваемые группы и их состав (январь 2019).

3 этап – проведение первичных диагностических процедур по оценке степени готовности к внедрению инноваций и развития научно-педагогическая компетентность педагога.

На этом этапе происходит организация мониторинга отношения педагогов к будущим инновационным изменениям, а также мониторинг развития их научно-педагогических умений и навыков.

Организация такого мониторинга не является новшеством в педагогической практике. Однако в контексте участия педагогического коллектива в разработке Программы развития его, обычно не используют.

Специалисты готовы педагога к инновационной деятельности рассматривают как совокупность личностно-профессиональных качеств, способствующих эффективному решению задач образования в области инноватики [11]. В.А.Сластенин структуру готовности к инновационной деятельности представляет в виде соединения личностного и операционного аспектов [70]. Совокупность необходимых личностных профессионально важных качеств личности создает инновационный потенциал педагога, выражает готовность к совершенствованию педагогической деятельности. Кроме того, выход на инновационный уровень педагогической деятельности требует личностного осмысления; накопления знаний.

В этой связи выделяются следующие компоненты готовности педагога к инновационной деятельности:

- мотивационный компонент – потребность и стремление к профессиональному саморазвитию в области инновационной деятельности, личностному росту через повышение образовательного уровня в вопросах инноватики;

- когнитивный компонент – базовый уровень и качество знаний, степень информированности по вопросам инноватики;

- личностный компонент включает способность к адекватной оценке себя как личности, профессионала, субъекта образовательного процесса в области инновационной деятельности, творческие способности;

- деятельностный компонент включает степень владения умениями и навыками в сфере инновационной деятельности. Данный компонент характеризуется умениями перевести знания в область практического применения [11, 58].

- Педагогическая диагностика готовности педагогов к инновационной деятельности, являясь исследовательской процедурой, направлена на

выявление и оценку уровня готовности и реализует функции, представленные в таблице 4 [11].

Таблица 4. Функции педагогической диагностики готовности педагогов к инновационной деятельности

Функция	Содержание
Оценочная	Диагностические данные позволяют оценить актуальный уровень развития готовности путем сравнения и сопоставления достигнутых результатов с критериями и показателями, принимаемыми за идеальный эталон результативности
Прогностическая	Диагностические данные обеспечивают основу для выявления резервных возможностей и прогноза инновационного потенциала коллектива школы, прогнозирования спектра необходимых компетенций, личностных качеств педагогов, необходимых для реализации инновационной деятельности
Конструктивная	Диагностические данные обеспечивают основу для моделирования процесса развития данной готовности, прогнозировать спектр необходимых компетенций, личностных качеств педагогов, необходимых для реализации инновационной деятельности.
Управленческая	Обеспечивает организацию и самоорганизацию развития готовности педагогов к инновационной деятельности с использованием диагностических данных внешней и самодиагностики
Обратной связи	Диагностические данные служат для корректировки процесса развития готовности на основе анализа актуального уровня готовности педагогов к инновационной деятельности

– Для проведения эффективной диагностики необходим оценочно-критериальный инструментарий, который позволяет оценить уровень готовности с использованием субъективных и объективных показателей, включающий в себя и метод оценки уровня готовности и ее факторной структуры. Оценка уровня готовности педагога к инновационной деятельности и ее факторной структуры реализуется путем соотнесения реального состояния готовности с идеальной моделью (по степени их близости).

Оценочно-критериальный инструментарий диагностики представлен в Таблице 5 [11].

Таблица 5. Оценочно-критериальный инструментарий диагностики готовности педагогов к инновационной деятельности

Критерии	Показатели	Диагностический инструментарий
Мотивационный	• наличие познавательного интереса к инновационным педагогическим технологиям; • осознанная потребность в	• Опрос по методике И.В.Никишиной «Способности педагога к творческому саморазвитию»;

Продолжение таблицы 5.

	разработке и реализации инноваций; • сформированность целей собственной инновационной деятельности; • наличие высокого уровня восприимчивости к нововведениям; • желание участвовать в создании, реализации и распространении педагогических инноваций	• Методика оценки уровня инновационного потенциала педагогического коллектива (модификация методики Т.В.Морозовой); • Методика «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств»; • Методика «Определение уровня новаторства учителей в школьном коллективе»; • Карта педагогической оценки и самооценки способностей учителя к инновационной деятельности (В.А.Сластенин, Л.С.Подымова)
Когнитивный	знание целей, задач, способов инновационной деятельности, методов работы	• Диагностика планов по самообразованию педагогов; Наблюдение; • Деловая игра «Педагог-новатор» (авторская)
Деятельностный	• наличие конструктивных и проектировочных умений, организованность, • владение и умение применять на практике инновационные педагогические технологии	• Методика оценки конкурентоспособности В.И. Андреева
Личностный	• активность, открытость к инновациям, • умение анализировать собственную деятельность, • способность к самосовершенствованию	• Анализ творческих работ педагогов (эссе «Инновационный педагог», разработка экспериментальных программ); • Анкета «Восприимчивость педагогов к новшествам» Т.С.Соловьевой

Данная диагностика проводится психологами Училища под руководством руководителя методической службы ОУ (январь-февраль 2019).

4 этап – определение этапов совместной работы и содержание обсуждаемых проблем на каждом из них.

Поскольку это самый сложный этап, в ходе которого, во-первых, педагоги должны «проникнуться» духом перемен, а во-вторых, само участие в проектировании Программы развития Училища должно стимулировать профессиональное развитие педагогов.

В этой связи должна быть предложена такая совместная деятельность, которая способствовала мотивацию и вовлечение максимальное количество педагогов; сплочению коллектива; взаимозависимости и сопричастности; минимизации сопротивления.

– В этой связи предлагаем воспользоваться разработками специалистов АНО ДПО «МИРНО» (г. Москва) в области проектирования «живой» программы развития образовательной организации «своими руками». Авторами этой технологии (проведение стратегических сессий) стали: кандидат педагогических наук, директор Наталия Евгеньевна Сченснович и её заместитель, психолог и профессиональный коуч Тамара Васильевна Посадская [62].

В ходе стратегических сессий прорабатываются основные части Программы развития: аналитический, проектировочный, технологический, маркетинговый. В целом предлагается следующий алгоритм совместного проектирования Программы развития Училища (рис.1).

Авторы предлагают семь ступеней этой совместной работы.

1. Подготовка (январь 2019 г.)

На этом этапе важно понимание общей цели, конкретного результата, определение ресурсов и рисков. Также формируется состав проектной группы. По сути, ступень подготовки – это описанные выше 1-3 этапы совместной деятельности.

2. Стратегическая сессия (февраль 2019 г.). Эта сессия может заканчиваться педагогическим советом, на котором формируются рабочие группы.

Для стратегической сессии подготавливаются материалы, оборудование, помещение, выбирается время для встреч, правила и регламент сессии. Стратегическая сессия длится несколько дней. Итогом сессии становятся стратегические проекты (или составляющие части Программы развития). В качестве ведущих стратегических сессий лучше пригласить профессиональных тренеров.

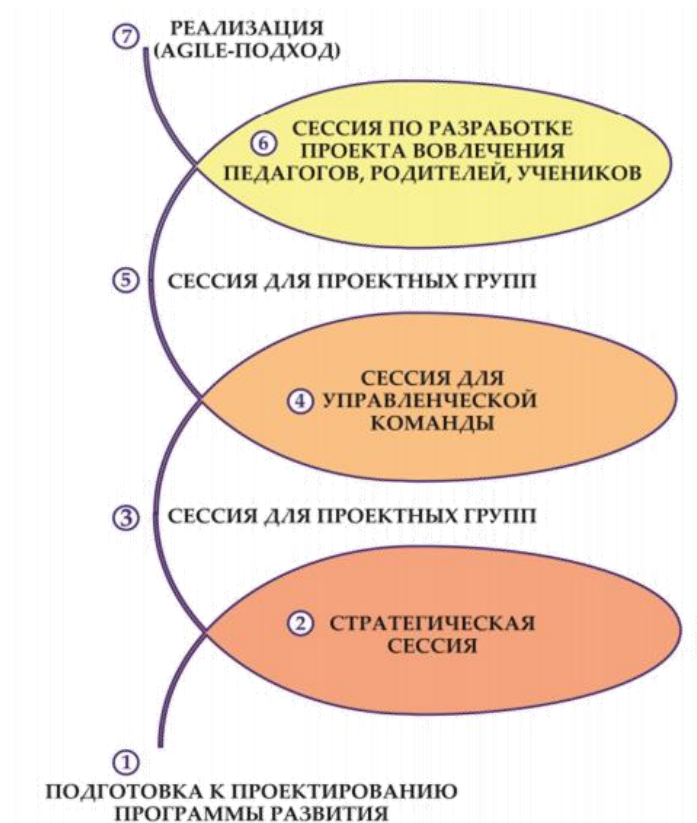


Рис. 1. Алгоритм совместной работы педагогического коллектива по проектированию Программы развития ОУ

Этапы стратегической сессии представлены на рисунке 2.

1) *Контакт*. На этом этапе проходят презентации модераторов и дальнейшей программы, делается акцент на ценности участников, так как людей объединяют общие ценности.

2) *Целеполагание*. Формулируются цели сессии. Прояснение и согласование целей запускает подлинную мотивацию, желание двигаться вперёд.



Рис. 2. Этапы стратегической сессии

3) *Целостность образовательного процесса.* Создаётся целостная картина каждого этапа школьной жизни ребёнка. Оформляется цель образовательной деятельности как образ идеального выпускника – целостной и самоопределяющейся личности. Идеальный выпускник – человек, который *сам* определяет свои цели, знает свои интересы, потребности, качества личности и убеждения, понимает кто он такой. Школа даёт не отрывочное знание наук, а целостное понимание себя и мира.

4) *Анализ контекста, требований и вызовов будущего.* Анализируется контекст, в котором находится организация, требования и вызовы будущего. Рассматриваются сильные и слабые стороны.

5) *Видение, миссия и цель.* Опыт предыдущих этапов приводит команду разработчиков программы развития к видению организации через 3-5 лет, её миссии и цели. Участники сессии определяют ожидаемые результаты.

6) *Определение стратегических задач.* На пути от этапа к этапу генерируются идеи. На шестом этапе идеи оформляются в конкретные проекты.

7) *Формирование рабочих групп.* Определяется состав групп, кураторы и ответственные за воплощение идей в жизнь.

3. Сессии для рабочих групп (февраль – апрель 2019 г.)

На этом этапе дорабатываются части Программы развития. Количество сессий зависит от степени проработки проектов на втором этапе.

4. Сессия для управленческой команды (апрель 2019 г.)

Цель этапа – определить роль и цель руководства в процессе развития.

5. Сессия рабочих групп (май – июнь 2019 г.)

Продолжается доработка стратегических проектов с учётом итогов четвёртого этапа.

5 этап – подготовка проекта Программы развития как документа.

После того как все рабочие группы подготовили свои проекты, они передаются технической группе.

1 вариант документа должен быть готов в июне 2019 г.

Управленческая команда рассматривает и корректирует этот документ (июль-август 2019 г.). Затем снова передает в техническую группу для доработки. 2 вариант документа должен быть подготовлен до ноября 2019 г.

6 этап – внутренняя и внешняя экспертиза Программы развития

Экспертиза Программы развития ЕкСВУ (внешняя и внутренняя) должна пройти в ноябре-декабре 2019 г.

7 этап – утверждение Программы развития.

После получения положительных экспертных заключений (рецензий) и согласования программы развития с учредителем она выносится на утверждение. Педагогический совет по рассмотрению Программы развития в итоговом варианте может пройти в декабре 2019 г.

8 этап – проведение повторных диагностических процедур по оценке степени готовности к внедрению инноваций и развития научно-педагогическая компетентность педагога.

Повторная диагностика степени готовности педагогического коллектива к внедрению Программы развития и их профессиональной готовности к этим нововведениям также может быть проведена в декабре 2019 г.

Представленный алгоритм привлечения педагогического коллектива к проектированию Программы развития Училища стимулирует и создание благоприятных морально-психологических, организационно-управленческих и материально-технических условий для последующей ее реализации.

К первичным условиям деятельности коллектива по реализации программы развития школы, на наш взгляд, можно отнести следующие:

- принятие и осознание в педагогическом коллективе ценности инновационного поиска как основы развития ОУ;

- готовность педагогов и учащихся к принятию и осуществлению инновационной деятельности (психологическая, мотивационная, интеллектуальная, информационная, технологическая и др.);

– наличие целевой программы развития школы, в которой определена своя собственная траектория развития, с позиций программно-целевого и акмеологического подхода, обоснованы и согласованы представления о приоритетных проблемах, ценностях, целях и стратегии их решения на обозримый период;

– принятие идей программы развития школы другими субъектами учебно-воспитательного процесса (учащимися, родителями, педагогическим сообществом), их согласие и одобрение;

– создание в школе условий и возможности, при которых педагогический коллектив может проявить и реализовать свою потребность в обновлении, создать механизм по координации усилий педагогов при проведении инновационного поиска, что предполагает длительную созидательную работу по выращиванию нового, по стимулированию творчества педагогов;

– создание в школе благоприятной обстановки, стимулирующей активное участие в инновационной деятельности, предоставляющей учителям возможность для саморазвития и самореализации своих профессиональных и личностных качеств.

2.3. Выводы по Главе 2

Во второй главе нашего исследования представлен опыт образовательной организации «ЕкСВУ» по разработке Программы развития данной образовательной организации.

Изучение опыта училища показало, что все этапы разработки Программы формально были выполнены, кроме проведения диагностических процедур по оценке степени готовности к внедрению инноваций и развития научно-педагогическая компетентность педагога. Данный этап деятельности и не планировался, и не был проведен. Кроме того привлечение педагогов к разработке Программы развития в основном проходило на этапе ее обсуждения и принятия.

Нами было проведено пилотное исследование, в котором приняло участие 19 членов педагогического коллектива. Исследование включало устный опрос и диагностику.

Устный опрос группы педагогов был направлен на выявление мнения о степени влияния Программы развития Училища на профессиональное развитие педагогов. Цели диагностики – изучить уровень мотивационного готовности педагогов к инновационной деятельности.

Анализируя параметры диагностики, сравнивая результаты опросов, можно заметить, что количество педагогов, готовых к работе в инновационном режиме недостаточно велико, несмотря на то, что они имеют достаточно высокий инновационный потенциал. Одна из основных причин сложившейся ситуации – недостаточная мотивация для участия в инновационной деятельности.

Также нами было разработано содержание каждого из этапов привлечения педагогического коллектива к проектированию Программы развития для ЕкСВУ.

Цель деятельности по разработке Программы развития ЕкСВУ – объединение усилий администрации и педагогического коллектива по

введению общеобразовательной организации в режим развития с созданием необходимых условий и привлечением новых ресурсов.

Сроки создания Программы развития – 2019 г.

Используемые подходы к проектированию Программы развития: программно-целевой и акмеологический.

Представленный алгоритм привлечения педагогического коллектива к проектированию Программы развития Училища стимулирует и создание благоприятных морально-психологических, организационно-управленческих и материально-технических условий для последующей ее реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования нами сделаны следующие выводы.

Программа развития образовательной организации, на сегодняшний день, рассматривается, как нормативно-управленческий документ, имеющий стратегическое значение для развития образовательной организации и включающий элементы бизнес-планирования важнейших нововведений в ключевых областях жизнедеятельности образовательной организации.

Проектирование Программы развития ОО на современном этапе должно осуществляться учетом программно-целевого и акмеологического подходов к управлению общеобразовательной организацией.

Опыт проектирования Программ развития без учета акмеологического подхода показывает, что педагоги, даже при наличии достаточно высокого инновационного потенциала, не проявляют заинтересованности для участия в инновационной деятельности.

В этой связи нами был предложен алгоритм деятельности по разработке Программы развития с участием педагогического коллектива, направленный на объединение усилий администрации и педагогического коллектива по введению общеобразовательной организации в режим развития с созданием необходимых условий и привлечением новых ресурсов. Этот алгоритм представляет из себя несколько последовательных этапов:

1. Определить группы разработчиков Программы.
2. Определить основные права и обязанности участников разработки программы.
3. Проведение первичных диагностических процедур по оценке степени готовности к внедрению инноваций и развития научно-педагогическая компетентность педагога.
4. Определить этапы совместной работы и содержание обсуждаемых проблем на каждом из них.
5. Подготовка проекта Программы развития как документа.

6. Внутренняя и внешняя экспертиза Программы развития.

7. Утверждение Программы развития.

8. Проведение повторных диагностических процедур по оценке степени готовности к внедрению инноваций и развития научно-педагогическая компетентность педагога.

Нами также было конкретизировано содержание каждого из указанных этапов для реализации в условиях подготовки новой Программы развития ЕкСВУ в течение 2019 года.

Представленный алгоритм привлечения педагогического коллектива к проектированию Программы развития Училища стимулирует также создание благоприятных морально-психологических, организационно-управленческих и материально-технических условий для последующей ее реализации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алейникова И. Управляющий. Как начать делиться властью / И.Алейникова // Управление школой. 2005. №24. С. 9-11.
2. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: учебное пособие / Б.А.Аникин. М., 2005. – 141 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов / Под ред. Петрова А.Н. Спб., 2005. – 496 с.
4. Баканов Г.Б. Стратегический менеджмент. Курс лекций. Таганрог., 2014 – 254 с.
5. Бодалев А.А. и др. Человек и цивилизация в зеркале акмеологии / А.А.Бодалев, В.Т.Ганжин, А.А.Деркач // Мир психологии. 2000. № 1. С.89-108.
6. Бочарова Е. П. Акмеологический подход к образованию // Гуманитарные исследования в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. 2008. №4. <<https://cyberleninka.ru/article/n/akmeologicheskiiy-podhod-k-obrazovaniyu>>.
7. Букина Н.Н. Развитие государственной системы неформального образования взрослых в России // Человек и образование. 2008. №3. С.3-9.
8. Введенский В.Н. Совершенствование ключевых компетентностей педагога в системе повышения квалификации // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2003. №3. С.108-121.
9. Виноградов В.Н. и др. Проектирование основной образовательной программы школы. Руководство для членов школьных Управляющих советов/ В.Н.Виноградов, Е.А.Пивчук, О.Г.Прикот. М., 2015. – 64 с.
10. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. М., 2004. – 156 с.
11. Воропаева Е.Э. Структура и критерии готовности педагога к инновационной деятельности // Современные проблемы науки и образования. 2014. №4. <<http://science-education.ru/ru/article/view?id=13880>>.
12. Гам, В. И. Методология и технологии стратегического лидерства в условиях системных изменений в образовании: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Калининград, 2009. – 43 с.

13. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко. М., 2010. – 464 с.
14. Гершун А. и др. Технология сбалансированного управления / А.Гершун, М.Горский. М., 2006. – 416 с.
15. Гершунский Б.С. Педагогика / Б.С.Гершунский. М., 2007. – 76 с.
16. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент / Г.Я.Гольдштейн. Таганрог., 1995. – 214 с.
17. Гребенкина Л.К. и др. Технология управленческой деятельности заместителя директора школы / Л.К.Гребенкина, Н.С.Анциперова. М., 2000. – 160 с.
18. Грудзинский А.О. Университет как предпринимательская организация // Социологические исследования. 2003. №4. С.113-121.
19. Дылян Г.Д. Управление системами образования в условиях их функционирования и развития / Г.Д.Дылян. Минск., 2001. – 111 с.
20. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П.Егоршин. Нижний Новгород., 2000. – 237 с.
21. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. Учебное пособие для вузов. М., 2002. – 415 с.
22. Зыкова Н.В. Современные подходы к оценке эффективности деятельности предприятия // Актуальные вопросы образования и науки. 2013. №5. С.75-80.
23. Инновационные процессы в образовании: теория и практика: Сборник научных статей / Ред.-сост. Е.В.Королев. М, 2011. – 207 с.
24. Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: учебн. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.Г.Каменская. М., 2002. – 160 с.
25. Карпов А.В. Психология менеджмента / А.В.Карпов. М., 2005. – 584 с.
26. Коршунова Е.М. и др. Бизнес-план инвестиционного проекта: учебное пособие / Е.М.Коршунова, Н.А.Малинина, К.В.Малинина. СПб., 2011. – 135 с.
27. Кузьмин Н.Н. Информационная поддержка непрерывного процесса повышения квалификации // Организация, руководство и управление

- непрерывным образованием как социально-педагогическая проблема: материалы X региональной научно-практ.конференции. Липецк., 2005. С.59-65.
28. Лазарев В.С. и др. Психологическая готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности / В.С.Лазарев, Т.Н.Разуваева. Сургут., 2009. – 127 с.
29. Лазарев В.С. Управление инновациями в школе / В.С.Лазарев. М., 2008. – 352 с.
30. Лебедев С.А. Философия науки: Словарь основных терминов. М., 2004. – 320 с.
31. Липсиц И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А.Липсиц. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2012. – 112 с.
32. Максимова В.Н. и др. Акмеология последипломного образования педагога / В.Н.Максимова, Н.М.Полетаева. СПб., 2004. – 225 с.
33. Мартиросян Б.П. Повышение качества инновационной деятельности в образовательных учреждениях // Педагогика. 2008. №7. С.25-31.
34. Минцберг Г. и др. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента/ Г.Минцберг, Б.Альстранд, Ж.Лампель / Пер. с англ. М., 2013. – 367 с.
35. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / Е.А.Митрофанова. М., 2013. – 72 с.
36. Михайлов Г. Мотивация как функция управления // Лучшие страницы педагогической прессы. 2002. № 6. С.9-18.
37. Михайлычев Е.А. Система педагогической диагностики: ключевые понятия и принципы // Педагогическая диагностика. 2002. №1. С.46-48.
38. Мкртчян Г.А. Психология экспертной деятельности в образовании: Теория. Методология. Практика. Н.Новгород, 2002. – 182 с.
39. Моисеев А.М. и др. Нововведения во внутришкольном управлении / А.М.Моисеев, А.Е.Капто, А.В.Лоренсов, О.Г.Хомерики. М., 1998. – 232 с.
40. Моисеев А.М. Основы стратегического управления школой / А.М.Моисеев. М., 2008. – 256 с.

41. Морозов Ю.П. и др. Инновационный менеджмент / Ю.П.Морозов, А.И.Гаврилов, А.Г.Городнов. М., 2003. – 471 с.
42. Никандров Н.Д. Россия: Социализация и воспитание на рубеже тысячелетий. М., 2000. – 229 с.
43. Никишина И.В. Диагностическая и методическая работа в дошкольных образовательных учреждениях / И.В. Никишина. Волгоград., 2007. – 156 с.
44. Николаева С.В. Стратегия развития образовательного учреждения // Молодой ученый. 2016. №11. С.877-879/ <URL <https://moluch.ru/archive/115/30>>.
45. Орлова П.И. Бизнес-планирование: учебник бакалавров / П.И.Орлова М., 2014. – 286 с.
46. Орлова Т.В. Программно-целевой подход к становлению и развитию образовательных учреждений / Т.В.Орлова. М., 1997. – 128 с.
47. Пелих А.С. Бизне-план или как организовать собственный бизнес / А.С.Пелих. М., 2003. – 96 с.
48. Петухова С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие / С.В.Петухова. М., 2013. – 171 с.
49. Постановление Правительства РФ от 16.02.2001 № 122 «О государственной программе «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2001-2005 годы». <base.garant.ru>1584972/>.
50. Постановление Правительства РФ от 15.04. 2014 № 295 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы» (ред. от 31.03 2017). <garant.ru/products/ipo/prime/doc/71290890/>.
51. Поташник М.М. и др. Управление развитием школы / М.М.Пошатник, В.С.Лазарева. М., 2003. – 158 с.
52. Поташник М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой / М.М.Поташник. М., 2012. – 320 с.
53. Пригожин А.И. Методы развития организация / А.И.Пригожин. М., 2003. – 185 с.

54. Приказ Министра обороны СССР от 9.07.1981 г. № 150 «О введении в действие Положения о суворовских военных, Нахимовском военно-морском и Военно-музыкальном училищах». <consultant.ru>cons/cgi/online.cgi?req=doc=1>.
55. Прокудин Ю.П. и др. Диагностика инновационного потенциала учителя в системе повышения квалификации/ Ю.П.Прокудин, Т.Е.Милосердова // Гаудеамус. 2016. №3. <<https://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-innovatsionnogo-potentsiala-uchitelya-v-sisteme-povysheniya-kvalifikatsii>>.
56. Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»: приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н (с изм. от 25.12.2014). <<http://www.consultant.ru/law/hotdocs/30085.html>>.
57. Разработка и модернизация Программы развития общеобразовательного учреждения: Методические рекомендации / сост. И.В. Жижина, Е.А. Камышанова, А.И. Шарапов и др. Екатеринбург/, 2013. – 54 с.
58. Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года» (ред. от 28.09.2018) <<http://base.garant.ru/194365/#ixzz5VUtEcXaj>>
59. Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2014 № 2765-р «О Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016 - 2020 годы» (ред. от 29.12.2014)/ <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17367>
60. Рогов Е.И. Настольная книга школьного психолога: Учебное пособие: в 2 кн. М., 2002. – 480 с.
61. Сайт АНО ДПО @Московский институт развития непрерывного образования@ // www.мирно-дпо.рф.
62. Самофалова Е.В. Государственное регулирование национальной экономики: учеб. пособие. М., 2007. – 77 с.
63. Саранов А.М. Инновационный процесс как фактор саморазвития современной школы: методология, теория, практика: монография / А.М. Саранов. Волгоград, 2000. – 258 с.
64. Сборник методических материалов для директоров и заместителей

директоров учебных заведений, руководителям школ / сост. Т.В.Морозова М., 2004. – 180 с.

65. Светенко Т.В. и др. Инновационный менеджмент в управлении школой. Учебное пособие. / Т.В.Светенко, Г.В.Галковская. М., 2008. – 72 с.

66. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: программно-методическое пособие / В.П.Сергеева. М., 2000. – 136 с.

67. Системное развитие школы. <<http://www.childpsy.ru/lib/books/id/8120.php>>.

68. Системный деятельностный подход: в чем его суть // Педагогический менеджмент / под ред. В.М.Симонова. М., 1997. №5. С.40-54.

69. Сластенин В.А. и др. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко. М., 1997. – 512 с.

70. Соломатин А.М. Управление функционированием и развитием образовательных организаций в условиях системных изменений / А.М.Соломатин // Непрерывное образование XXI век. 2014. №4. С.68-71.

71. Спирина Л.П. и др. К проблеме управления и организации инновационных процессов в учреждениях образования / Л.П.Спирина, О.Б.Компаниец // Инновационный потенциал образовательных систем: проблемы и перспективы. Наб. Челны., 2004. С. 23-35.

72. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р. <consultant.ru/document/cons_doc_LAW>.

73. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации, утв. Президентом РФ 07.02.2008 № Пр-212. <garant.ru/products/ipo/prime/doc/92762/>.

74. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 07.08.2009 № 1101-р. <consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90500/>.

75. Сыманюк Э.Э. Организационное поведение: учебно-метод. Екатеринбург, 2005. – 218 с.

76. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд. М., 1998. – 576 с.
77. Третьяков П.И. Практика управления современной школой /П.И Третьяков. М., 1995. – 204с.
78. Тушов А.А. Целевые программы в системе государственного регулирования экономики / А.А.Тушов // Экономика и управление. 2012. №3. С.151-156.
79. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». <base.garant.ru>70170950/>.
80. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки. <base.garant.ru>70170946/>.
81. Савостенок П.Н. Управление персоналом в системе образования: учеб. пособие. М., 2002. – 112 с.
82. Утешева Т.П. Педагогический коллектив как субъект управления образовательным учреждением: дис. ... канд. пед. наук. М., 2004. – 161 с.
83. Ушаков К.М. Управление школой : кризис в период реформ. - М.: Сентябрь, 2011. 176 с.
84. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ. - М., 2014. – 108 с.
85. Филиппов В.М. Финансово-экономические аспекты модернизации профессионального образования // Высшее образование сегодня. 2002. №5. С.2-5.
86. Фоменко С.Л. Научно-методическое обеспечение педагогического коллектива как субъекта реализации компетентностной модели образования: теория и практика: практико-ориентированная монография. М., 2011. – 246 с.
87. Хуторской А.В. Современная дидактика: учебник для вузов / А.В.Хуторской. Санкт-Петербург., 2001. – 544 с.
88. Черникова Т.В. Управление развитием образовательного учреждения: учеб.-метод. пособие / Т.В. Черникова. М., 2005. – 304 с.