

Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрлігі  
Министерство просвещения Республики Казахстан



**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ  
ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ**

Астана – 2023

Рекомендовано к изданию Научно-методическим советом Национальной академии образования им. И. Алтынсарина (протокол № 2 от 12 марта 2023 года)

**Методические рекомендации по разработке программы развития школы** – город Астана: НАО имени И. Алтынсарина, 2023. – 130 стр.

Разработанные методические рекомендации предназначены для руководителей, методистов, занимающихся вопросами организации и планирования деятельности организаций образования. Рекомендации окажут практическую помощь руководству школы и педагогическому коллективу в организации процесса управления, развитии учебно-образовательного процесса и организации образования в целом. Программа развития школы предназначена для систематизации управления развитием школы, а также разработки и реализации комплекса мер, направленных на достижение школой качества образования, адекватного запросам современного общества, уровню развития педагогической науки и меняющимся социально-экономическим условиям.

©Национальная академия образования  
им. И. Алтынсарина, 2023

## СОКРАЩЕНИЯ И УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

**ПРШ** – Программа развития школы

**МО** – Методическое объединение

**ООП** – Особыми образовательными потребностями

**ИКТ** – Информационно-коммуникационные технологии

**ДОО** – Дошкольные организации

**СОР** – Суммативного оценивания за раздел

**СОЧ** – Суммативного оценивания за четверть

**НПК** – Научно-практические конференции

**TIMSS** – Trends in Mathematics and Science Study

**PISA** – Programme for International Student Assessment

**PIRLS** – Progress in International Reading Literacy Study

**ICILS** – International Computer and Information Literacy Study

**ERP** – Enterprise resource planning

**SCM** – Supply Chain Management

**CRM** – customer relationship management

**BPM** – Business Process Management

**SWOT** – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**PEST** – Political, Economic, Social, Technological

## ГЛОССАРИЙ

**Педагог** – лицо, имеющее педагогическое или иное профессиональное образование по соответствующему профилю и осуществляющее профессиональную деятельность педагога по обучению и воспитанию обучающихся и (или) воспитанников, методическому сопровождению или организации образовательной деятельности;

**Планирование** – это проекция деятельности в будущее для достижения поставленной цели при определенных условиях и средствах.

**Программа** – это система действий, предписываемая субъектам управления образования, направленная на достижение его целей (по возможности четко, сформулированных).

**Программа развития школы** – это разновидность целевых программ, которые отличаются спецификой своих функций, качеств и структуры, формируются и реализуются в соответствии с основными принципами и методами программно-целевого подхода.

**Образование** – непрерывный процесс воспитания и обучения, осуществляемый в целях нравственного, интеллектуального, культурного, физического развития и формирования профессиональной компетентности;

**SWOT-анализ** – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

**Наставник** – квалифицированный работник предприятия (организации), владеющий технологиями производства или сферы услуг, осуществляющий руководство производственным обучением и профессиональной практикой;

**Институт повышения квалификации** – организация образования, реализующая актуальные образовательные программы профессионального повышения квалификации кадров в системе непрерывного образования, осуществляющая поддержку инновационных процессов в образовании, обеспечивающих эффективность методической работы;

**Присвоение квалификации** – процедура подтверждения совокупности индивидуальных способностей, профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения работы в рамках соответствующего вида профессиональной деятельности;

**Концепция программы** – представляет собой текст, в котором изложено желаемое будущее состояние организации образования, в ней не описывается то, что есть, а предписывается, что должно быть, что должно характеризовать новое в организации образования.

**Концепция** – это составная часть программы. Концепция опирается на результаты проблемно-ориентированного анализа.

**Классное руководство** – функция, возложенная на педагога по координации деятельности обучающихся класса в рамках учебно-воспитательного процесса;

**Общеобразовательная школа** – организация образования, реализующая программы дошкольного воспитания и обучения, общеобразовательные учебные программы начального, основного среднего и общего среднего образования, специальные учебные и индивидуально развивающие программы, а также образовательные программы дополнительного образования обучающихся и воспитанников;

**Лицей** – учебное заведение, реализующее общеобразовательные учебные программы основного среднего и общего среднего образования и образовательные программы дополнительного образования, обеспечивающие расширенное и углубленное естественно-математическое образование обучающихся в соответствии с их склонностями и способностями;

**Гимназия** – учебное заведение, реализующее общеобразовательные учебные программы начального, основного среднего и общего среднего образования и образовательные программы дополнительного образования, обеспечивающие расширенное и углубленное образование по общественно-гуманитарному и иным направлениям обучения в соответствии со склонностями и способностями обучающихся;

**Малокомплектная школа** - общеобразовательная школа с малым контингентом обучающихся, совмещенными класс-комплектами и со специфической формой организации учебных занятий.

## ВВЕДЕНИЕ

Методические рекомендации разработаны для использования их при проектировании программы развития организации образования. Программа развития является документом прогностической информации о развитии организации образования, способным эффективно понижать неопределённость будущего развития для различных субъектов образовательного процесса. Программа рассматривается как инструмент органа управления, необходимый для привлечения ресурсов для решения значимой проблемы. С управленческой точки зрения Программа является основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности организации образования. Как документ Программа развития может быть определена как главный стратегический управленческий документ организации образования, вставшей на позиции стратегического, программно-целевого управления и делающей конкретный шаг в своём инновационном развитии; как план осуществления важнейших нововведений во всех нуждающихся в изменениях ключевых областях жизнедеятельности организации образования.

Актуальность разработки программы развития организации образования объясняется следующим:

- В данное время повышается роль стратегического планирования в сфере управления развитием организаций, поскольку именно такой подход позволяет решать управленческие задачи, выходящие за рамки полномочий, интегрировать материальные ресурсы из различных источников, объединять усилия представителей различных социальных групп;

- Сегодня отсутствует правовая база разработки и реализации Программы развития организации образования, однако согласно приказа № 130 от 6 апреля 2020 года «Об утверждении Перечня документов, обязательных для ведения педагогами организаций среднего, технического и профессионального, послесреднего образования, и их формы» относится к документам обязательных для ведения;

- Однако, от наличия и степени проработанности Программы развития организации образования зависит чёткость постановки и понимания актуальной цели и задач развития организации всеми заинтересованными субъектами.

**Цель** методических рекомендаций - формирование единого подхода к разработке Программы развития организации образования контексте реализации государственной политики Республики Казахстан в области образования.

Использование методических рекомендаций призвано обеспечить единообразие проектно-целевого подхода к разработке программы развития организации образования, повысить компетентность разработчиков в вопросах стратегического планирования, сделать программы развития значимым документом, определяющим перспективы стратегического развития. Программа развития организации образования является

управленческим документом, который придаёт процессу изменений в деятельности организации образования целенаправленный характер устойчивого развития. Устойчивость развития означает совпадение векторов развития социального окружения и развития самой организации образования.

С управленческой точки зрения Программа является основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности организации образования. В ходе процесса разработки Программы руководитель выявляет собственную позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, анализирует потенциал развития своей организации в новых условиях и берет на себя ответственность за новые цели развития и способы их достижения. Методические указания адресованы, в первую очередь, представителям администрации и всем педагогическим работникам организации образования.

# 1. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

## 1.1. Отечественный и зарубежный опыт управления современной школой

В контексте современных вызовов определилась новая траектория развития образования с ориентиром на обучающегося, его потребности и желания. Действия и реакция социума в период пандемии зародили в обществе запрос к системе образования с позиции приоритета вопросов нравственности, права и морали. Ориентиром системы образования на ближайшие шесть лет должно стать создание в организациях образования условий для того, чтобы не только поднимать уровень образованности человека, но и создать атмосферу, которая будет способствовать формированию высоконравственной и всесторонне развитой личности, обладающей ключевыми компетенциями выпускника, способного реализовать творческий потенциал в динамичных социально-экономических условиях, как в собственных жизненных интересах, так и в интересах казахстанского общества. Новый этап развития образования на 2023–2029 годы будет предусматривать обеспечение непрерывного образования и логическое завершение начатых преобразований [1].

Поэтому система менеджмента образования должна быть интегрирована в общую политику государства, где определены новые стратегические подходы по внедрению современных инструментов менеджмента и принципов корпоративного управления в государственном секторе, использованию управленческих кадров с обширным международным опытом и знаниями [1]. Это обусловило разработку инновационных моделей управления образовательной сферой в Республике Казахстан.

В работах различных казахстанских ученых были рассмотрены вопросы организации менеджмента в образовании. Курбанова М. К. сосредоточилась на своих исследованиях, посвятив их системе подготовки менеджеров в образовании. Кусаинова А. К. и Салина Р. М. проанализировали модели управления системами образования в различных странах. Инновационные модели управления образовательной сферой в Республике Казахстан изучала Борибекова К. К., сфокусировавшись на аспекте руководства системой технического и профессионального образования, в то время как Мурзалинова А. Ж. исследовала их в контексте системы повышения квалификации [6].

Ключевым ориентиром инновационного менеджмента является качество образования обучающихся. Результаты международных исследований по оценке образовательных достижений учащихся показывают снижение обеспечения качества традиционного образования на уровне государственных стандартов образования. Отметим, что низкое качество

управленческой деятельности не позволяет широко и результативно внедрять в образовательную практику самые передовые и перспективные педагогические новации. Чем сложнее новшество, тем более сложны задачи управления его распространением и освоением. Вместе с тем, примером высокого качества обучения являются «Назарбаев интеллектуальные школы», где идет формирование новых образцов педагогической работы, управленческих механизмов. Модель структуры управления построена с учетом опыта изучения принципов системы управления государственными учебными заведениями США. В данное время идет трансляция опыта Назарбаев Интеллектуальных школ в систему среднего образования Казахстана.

В период модернизации системы казахстанского образования возрастает наукоемкость менеджмента. Это выражается в поиске инновационных концептуальных подходов в управленческой деятельности, научном осмыслении многими практиками-управленцами своей деятельности, также потребности в ее теоретическом обосновании. Сейчас есть необходимость в

централизации управления и формирования системы контроля; ростом объема ценностей, находящихся в распоряжении менеджера организации образования или за которые он отвечает; требованием от руководителя школы всесторонней образованности и высококультурной технологичности.

Вместе с тем, сегодня проблемой создания эффективной инновационной системы менеджмента на всех уровнях образования, является в первую очередь вопрос подготовки и переподготовки руководящего корпуса организаций образования с целью реализации на практике условий, способствующих повышению качества работы и управленческого профессионализма. Менеджер нового поколения обладает навыками современного социума. Умеет слушать и слышать, работает в команде, брать ответственность на себя. Должен быть лидером. Американский юрист Ралф Нейдер говорил следующее: «Задача лидера в том, чтобы было больше лидеров, а не в том, чтобы было больше тех, кто следует за лидером».

Для успешного развития в долгосрочной перспективе образовательные учреждения экономически развитых стран (Англия, Германия, США) и сфера образования в целом имеют четко сформулированную стратегию и обоснованные целевые показатели, а их системы планирования, управленческого учета и контроля направлены на достижение стратегических целей. [2].

В настоящее время за рубежом особое значение приобретают вопросы стратегического управления общеобразовательными учреждениями, что объясняется следующими факторами:

- повышение роли науки и образования в обеспечении национальной конкурентоспособности в долгосрочной перспективе;
- динамичность современной образовательной среды, появление новых научных и образовательных направлений;

- повышение сложности школьного управления, необходимость налаживания межобразовательных связей;
- появление новых интегрированных образовательных учреждений, которые представляют собой научно-образовательные комплексы;
- географическая распределенность многих учреждений образования.

Также следует отметить, что в настоящее время наблюдается тенденция к повышению самостоятельности общеобразовательных организаций и их преобразованию в форму автономных образовательных организаций. Такие учреждения отличаются не только большей финансовой самостоятельностью, но и большей ответственностью за результаты своей деятельности. Для этого уже есть серьёзные предпосылки: во многих школах внебюджетные средства составляют существенную часть финансирования. Все это ставит общеобразовательные учреждения за рубежом перед необходимостью повышения качества и эффективности управления, перехода к регулярному стратегическому менеджменту.

В российских общеобразовательных учреждениях в силу исторических причин до сих пор не получило столь же серьёзного развития, как в зарубежных. Так, Князев Е. А. отмечает следующие особенности стратегического управления в российских школах [3].

- стратегическое управление часто воспринимается как вынужденная обязанность, редко - как глубоко и полностью осмысленный выбор;
- миссия школы не отражает её уникальность, является всеохватывающей и универсальной, часто сводится к стереотипам, лозунгам и штампам;
- стратегия школы нефокусирована, размыта, вместо выбора «своего» направления развития отражает желание быть «всем и для всех»;
- информационно-аналитическое обеспечение стратегического менеджмента носит фрагментарный, «любительский» характер, часто - отсутствует вообще;
- специальные инструменты и техники стратегического управления, как правило, не применяются.

Поэтому существенную помощь общеобразовательным учреждениям может оказать опыт зарубежного стратегического управления, который может быть адаптирован с учётом специфики российских школ. Все это предопределяет возможность эффективного применения в сфере российского общего образования современных методов и информационных систем управления - как для информационного обеспечения стратегического менеджмента, так и для информационной поддержки стейкхолдеров.

За долгую историю своего развития теория и практика управления породили целый ряд разнообразных подходов, методов и моделей, нацеленных на повышение эффективности управления и предусматривающих применение информационных технологий. В качестве примеров можно привести такие известные концепции, как управление

ресурсами предприятия (ERP), управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) и управление цепочками поставок (SCM) [2].

Рассмотрим вопросы применения BPM-систем в социальной сфере на примере органов управления сферой образования и крупных школ. Комплекс мероприятий, направленных на построение BPM-систем в сфере образования, должен включать разработку концепции и детальной методологии управления (с учетом лучшей зарубежной практики и отечественных наработок), проектирование и создание информационных систем управления (на основе программного обеспечения, апробированного в сфере образования), а также непосредственное внедрение таких систем управления.

Примером применения BPM-решений для стратегического управления сферой образования на уровне министерства может служить опыт Министерства образования Чили, где внедрена и успешно используется управленческая методология Balanced Scorecard, а для информационной поддержки стратегического управления применяется информационная система Oracle Hyperion Performance Scorecard [2]. Внедрение системы позволило создать развёрнутую систему целевых индикаторов, включающую показатели как национального, так и регионального уровней, а также организовать ежеквартальный сбор фактических данных, позволяющих оценивать успешность развития образовательной отрасли. Это дало возможность повысить прозрачность процессов управления, создать обоснованную систему делегирования полномочий и ответственности, а также организовать поддержку корректировочных управленческих решений. Применение BPM-систем также позволяет существенно усовершенствовать стратегическое управление общеобразовательными учреждениями, что подтверждается международной практикой.

Западные теории менеджмента не оказали влияния на отечественный опыт управления образовательными организациями вплоть до конца XX века. Опора на теории профессионального менеджмента приходит в отечественные школы лишь в 90-е годы прошлого столетия. Различия между зарубежным и отечественным опытом управления образовательными организациями можно представить в виде таблицы (таблица 1).

Таблица 1 - Различия зарубежных и отечественных подходов к управлению образовательными организациями

Критерий	Зарубежный опыт	Отечественный опыт
Теоретическая основа	Опора на классический менеджмент и общие теории управления	Опора на опыт педагогов, рассматривает административную часть, как целое совместно с обучением и воспитанием
Объект управления	Система управления	Образовательная система организации
Методы управления	Демократизация школы,	Повышение качества

	вовлеченность управление, среда	в конкурентная	образования, школы	развитие
--	---------------------------------------	-------------------	-----------------------	----------

Зарубежный и отечественный опыт управления образовательными организациями отличается как по своим теоретическим основам, а также по методам управления. При этом существенное влияние начинается с конца XX века и продолжается по сей день. Современные условия существования организаций образования предполагает, что управление должно измениться. Нельзя управлять новой школой, живущей в новых образовательных стандартах, по-старому, следует менять управление и выводить его на новый, качественный уровень. Для этого следует ввести такое понятие, как стратегическое управление и объяснить, чем оно отличается от управления традиционного [4].

## 1.2 Цикл стратегического планирования деятельности организации образования

Стратегическое планирование деятельности образовательной организации – одна из функций стратегического управления, представляющая собой процесс выбора целей и определение путей достижения этих целей, данная функция обеспечивает основу всех управленческих решений. Стратегическое планирование включает:

- целеполагание;
- стратегический анализ;
- стратегический выбор.

Цикл стратегического планирования деятельности образовательной организации представлен на рисунке 1.

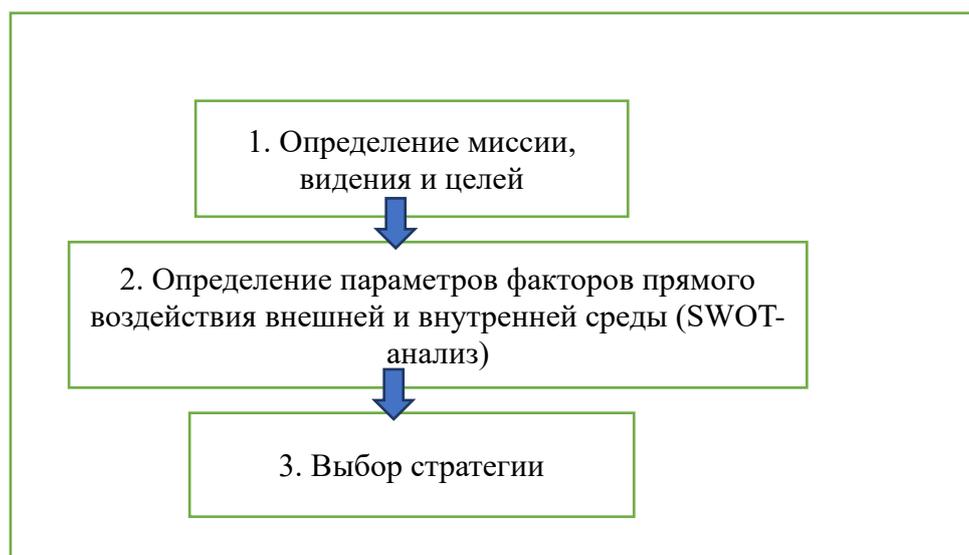


Рисунок 1. Цикл стратегического планирования

Понятие стратегического планирования многими учеными трактуется по-разному. Существуют несколько определений стратегического планирования. Ильин А. И. считает, что стратегическое планирование является «инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению». В этом определении обозначено предназначение стратегического планирования (да и стратегического менеджмента в целом), а не его сущность.

Стратегическое планирование – это процесс выработки и конкретизации стратегии организации в форме стратегического плана на период времени равный периоду реализации стратегии. Основная цель стратегического планирования заключается в моделировании будущей успешной деятельности предприятия (на весь период реализации стратегии).

Структура процесса стратегического менеджмента отображена на рисунке 2.



Рисунок 2. Структура процесса стратегического менеджмента.

К важнейшим характеристикам стратегического планирования можно отнести следующие:

- стратегический план носит индикативный рекомендательный характер;
- процесс разработки стратегического плана (стратегии развития) является демократическим процессом с привлечением представителей всех групп стейкхолдеров;
- в разработке плана используются преимущественно практический и эвристический методы, анализ причинно-следственных связей и обобщение;
- стратегический план – это общественный документ, он общедоступен, с ним может ознакомиться любой желающий;

– стратегический план представляет лишь основные цели и направления развития, которые позволят объекту достигнуть качественно новое состояние.

Процесс стратегического планирования деятельности современной образовательной организации связан в первую очередь с определением миссии. Рассмотрим сущность и содержание данного понятия, его значение в процессе планирования и методику определения. Миссия выполняет роль связующего звена между стейкхолдерами образовательной организации. Миссия - одно из основополагающих понятий стратегического управления. Отметим, что термин «стейкхолдер» является относительно новым для практики управления, и в настоящее время контент-анализ данной научной дефиниции демонстрирует наличие достаточно широкого синонимичного ряда этого понятия: коалиция влияния, группа влияния, заинтересованная сторона, участники коалиции, причастная сторона, группа интересов, целевая аудитория.

Для внутренних стейкхолдеров миссия – это ценностный ориентир для всех работников организации, который влияет на формирование благоприятного имиджа, определяет корпоративную культуру, а самое главное, миссия способствует повышению эффективности управленческих процессов, так как все работники понимают и разделяют единство предназначения и целей образовательной организации. У работников формируется лояльное отношение к долгосрочным целям организации. Важная роль миссии заключается в обогащении рабочего места сотрудников, благодаря ей расширяется смысл и содержание труда персонала.

Внешним стейкхолдерам миссия помогает определить уникальность и социальную значимость образовательной организации. Подчёркивая важность миссии, П. Друкер в своё время заметил, что неправильное ее определение приводит к тому, что люди тратят силы и время на выполнение действий, которые не нужно было предпринимать вообще. В зарубежной науке миссию определяют как:

- основную общую цель организации, чётко выраженную причину ее существования;
- основное уникальное предназначение организации, которое выделяет ее среди аналогичных;
- заявление, позволяющее отчётливо видеть конечную цель деятельности организации.

Миссию можно определить как:

- предназначение в концентрированной форме, придающее организации оригинальность, наполняющее работу сотрудников особым смыслом;
- своего рода визитную карточку организации, публично сформулированное главное предназначение организации, то, ради чего она создана и работает;

– философию организации в широком смысле и сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация;

– цель организации как конкурентоспособной структуры, представленную в наиболее общей форме и четко выражающую основную причину существования организации.

Обобщая вышесказанное, можно констатировать, что тема миссии достаточно широко представлена в научных трудах как отечественных, так и зарубежных ученых. В настоящее время работа по формированию миссии образовательной организации осуществляется на основе методик, предложенных научным сообществом. Проведем обзор имеющихся методических рекомендаций по подготовке миссии образовательной организации.

Во-первых, миссия образовательной организации формулируется на весь период жизненного цикла, корректировка миссии происходит в исключительных случаях, когда организация кардинально меняет статус, образовательную политику, реагируя таким образом на вызовы факторов внешней среды. Не стоит путать миссию и цель, цель – это конечный результат запланированной деятельности (например, долгосрочной – на 5 лет, краткосрочной – на 1 год). Цель, как правило, отвечает на вопросы: что делаем, каков будет результат и сроки его достижения?

Во-вторых, миссия может отражать ряд факторов, придающих уникальность образовательной организации:

- история создания и развития образовательной организации;
- действующий стиль управления и поведения всех участников образовательного процесса;
- образовательная среда территории;
- уникальные ресурсы, используемые образовательной организацией для достижения долгосрочных целей;
- уникальные деловые способности и возможности, выделяющие образовательную организацию среди остальных на рынке образовательных услуг.

Так, в миссиях университетов США чаще всего имеются следующие компоненты:

- история (историческое значение университета, его происхождение и предназначение в обществе);
- отличительные компетенции (научные области, в которых университет занимает лидирующие позиции);
- потребности, системы и технологии (способы удовлетворения (технологии) потребностей рынка, социальных и политических потребностей общества);
- условия работы и внутренняя культура университета (социальная, материально-техническая инфраструктура университета, принципы его работы, автономия);

– лидерство (лидирующие позиции университета в определённых сферах жизнедеятельности).

Отличительной чертой миссий американских университетов является чёткая ориентация на обучающегося как основного потребителя образовательной услуги, миссия каждого университета – удовлетворить запрос обучающегося на качественное образование. Ф. Котлер отмечал, что при определении миссии следует учитывать пять факторов:

– историю развития организации, в ходе которой сформировалась ее философия, профиль и стиль деятельности;

– состояние внешней среды;

– имеющиеся ресурсы, способствующие достижению поставленных целей;

– отличительные особенности организации, которые являются основой конкурентного преимущества.

Исследователь Савельева Н. А. определила ряд требований к содержанию миссии. Рассмотрим их применительно к образовательной организации:

– главным вектором миссии должно быть удовлетворение интересов и запросов потребителей образовательной услуги;

– миссия должна отражать интересы стейкхолдеров, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность образовательной организации: учредители, персонал организации и потребители образовательной услуги;

– восприятие миссии не должно иметь барьеров, миссия должна иметь простую формулировку, не осложнённую терминологией и синтаксическими конструкциями.

В-третьих, миссия позволяет более эффективно управлять образовательной организацией, она упрощает выбор ориентиров для целеполагания, траектории стратегического развития и задаёт рамки деятельности. Также миссия способствует совершенствованию процесса управления, поскольку определяет единообразный подход к приоритетам при распределении имеющихся ресурсов образовательной организации и формирует базу для оценки эффективности их использования.

Формулировка миссии – это важный аспект ее эффективности. Сегодня существует мнение, что самые эффективные миссии – это миссии краткие, простые, которые громко и предельно ясно заявляют об организации и вызывают положительные эмоции у всех целевых аудиторий. Анализ миссий современных образовательных организаций демонстрирует, что организации предпочитают два варианта формулировки миссии: сокращённый и расширенный. Каждый из вариантов рассчитан на восприятие различными целевыми аудиториями.

Сокращённый вариант формулировки миссии образовательной организации, как правило, состоит из 1–2 предложений и отражает наиболее

важные детали. Такая формулировка хорошо запоминается и используется для формирования имиджа, создания рекламы или презентации организации.

Расширенный вариант раскрывает все аспекты мировоззрения организации, описывая принципы и подходы организации к образовательной деятельности. Например, сокращённый вариант: миссия дошкольной образовательной организации «заключается в создании благоприятных условий для полноценного проживания ребёнком дошкольного детства», расширенный вариант этой же миссии: миссия дошкольной образовательной организации – «охрана жизни и укрепления физического и психического здоровья детей; всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями; формирование основ базовой культуры личности; подготовка ребёнка к жизни в современном обществе, развитие готовности к обучению в школе, формирование компетентностей, обеспечивающих благоприятную адаптацию и успешное вхождение в новую социальную ситуацию; установление доверительного делового контакта между семьёй и детским садом; поиск оптимальных форм взаимодействия с семьёй для обеспечения полноценного развития ребёнка, результативного сотрудничества и повышения психолого-педагогической культуры родителей; создание единого образовательного пространства (удовлетворение потребностей семьи в оздоровительной работе с ребёнком, коррекционной деятельности, развитии индивидуальных способностей, заложенных в каждом ребёнке)».

В большинстве своём современные образовательные организации используют сокращённый вариант формулирования миссии. В настоящее время выделяют следующие виды миссий:

– миссия-предназначение: формулировка демонстрирует узкий, но конкретный характер образовательной деятельности, обозначает круг потребителей образовательной услуги, подчёркивает уникальность и общественную полезность организации (например, «Через профессиональное самоопределение педагога и учащегося – к школе становления конкурентоспособной личности», «Генерация передовых знаний, внедрение инновационных разработок и подготовка элитных кадров, способных действовать в условиях быстро меняющегося мира и обеспечивать опережающее развитие науки и технологий»);

– миссия-ориентация: формулировка содержит развёрнутое изложение системы ценностей образовательной организации: программные заявления, кредо, девиз (например, «Стать глобальным центром инженерного образования и науки»);

– миссия-политика: формулировка включает чёткое заявление о целях и видении результата образовательной деятельности (например, «Коллектив школы ориентирован через создание открытого инновационного пространства – к воспитанию неравнодушного, любознательного, образованного гражданина Отечества, уважающего культуру и традиции

других народов, способного к активной деятельности по преобразованию окружающего мира»).

К наиболее типичным ошибкам при формулировке миссии образовательной организации можно отнести следующие:

- миссия содержит «красивые» слова, которые не отражают реальных обстоятельств конкретной образовательной организации (например, миссия «Мы лучшие среди первых» не может принадлежать образовательной организации, имеющей плохую репутацию или низкие показатели);

- миссия состоит из общих фраз, без указания конкретных преимуществ или отличительных особенностей образовательной организации (например, миссия «Мы работаем, чтобы вы получили качественное и доступное образование» может быть использована в любой организации на рынке образовательных услуг);

- миссия состоит из фраз-клише и штампов (например, «Максимальное качество по минимальной цене»);

- миссия знакома лишь руководству, а коллектив не имеет представления о ее содержании и роли.

Говоря о процедуре разработки миссии, отметим, что в большинстве случаев сегодня миссия формулируется высшим руководством. Такой подход крайне неэффективен, так как «навязанная» миссия незнакома и непонятна работникам, соответственно она не имеет воздействующей функции. Миссия в полной мере выполняет своё предназначение только в том случае, если все участники образовательного процесса одобряют ее содержание и, как следствие, руководствуются ей в своей работе. Очень важно понимать сущность миссии образовательной организации и ее предназначение. Процесс разработки миссии образовательной организации является неотъемлемым элементом стратегического планирования. Важно при определении миссии избегать формализма, приобщить к данному процессу весь коллектив образовательной организации в рамках стратегической сессии при разработке долгосрочной программы развития. Грамотно организованная работа с миссией во многом облегчит процесс целеполагания и выявления индивидуальной траектории развития образовательной организации как конкурентоспособной организации

В настоящее время выделяют три подхода к разработке миссии образовательной организации:

- консенсусный (достоинства: привлекается ключевой персонал, идет коллективное обсуждение, достигается согласие по основным положениям миссии; недостатки: имеются существенные временные затраты, сложности в работе с большим количеством работников, привлекаются внешние модераторы);

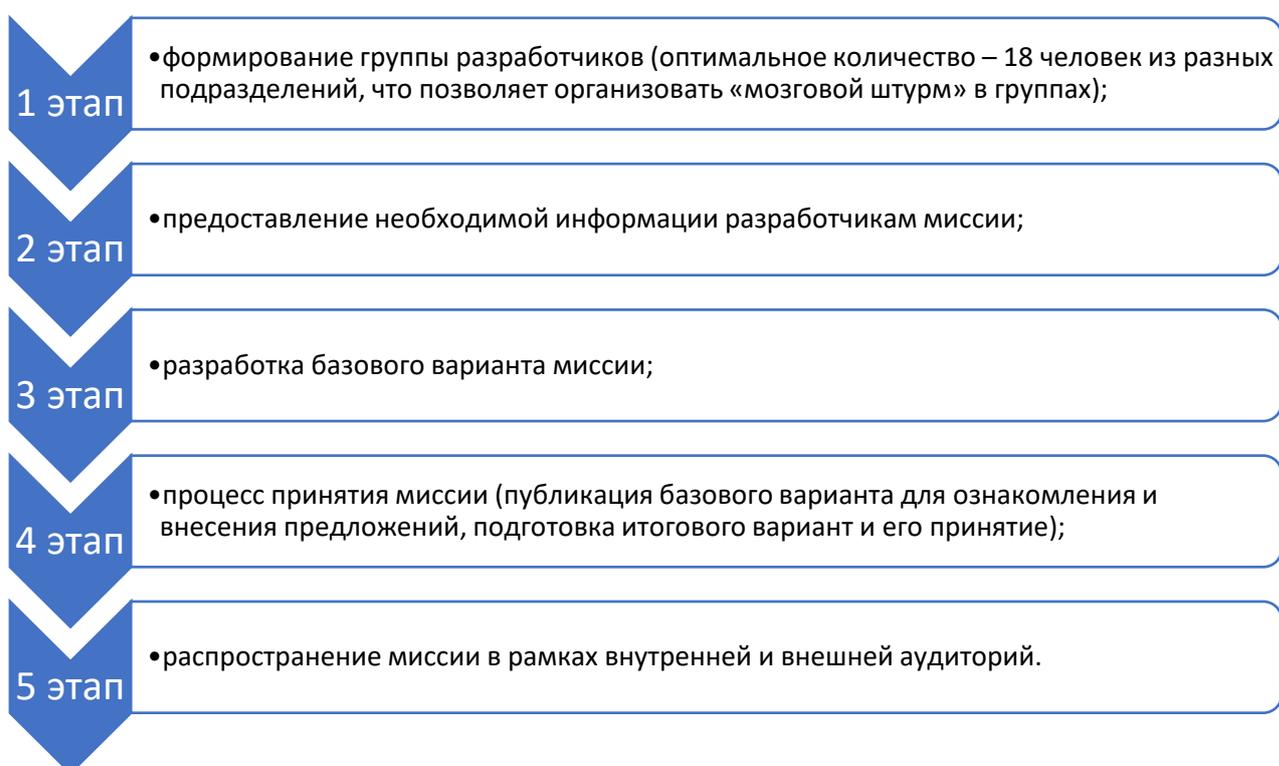
- обзорный (достоинства: привлекаются целевые группы по подразделениям, идеи и предложения фиксируются в опросных листах, сроки сбора материалов для формулировки миссии сокращены; недостатки:

несводимость противоположных предложений; низкое качество материалов опроса);

– опросный (достоинства: привлекается ключевой персонал и представители целевых групп по подразделениям, используется структурированное интервью, сроки сбора материала и обобщения результатов короткие; недостатки: имеются конфликтующие мнения, привлекаются консультанты для организации интервью).

Эксперты единогласны во мнении, что наиболее эффективным является консенсусный подход, так как он позволяет реализовать коллективную работу над миссией в сопровождении внешнего эксперта.

### **В ходе разработки миссии стоит соблюдать ряд этапов:**



Соблюдение данных этапов гарантирует эффективность процесса разработки миссии и экономии временного ресурса. Одним из важных этапов стратегического планирования является формулирование видения.

Видение (от англ. vision – видение, картина) – одно из фундаментальных понятий стратегического планирования, это результат самоопределения образовательной организации в долгосрочной перспективе. Стратегическое видение – это ответы руководства и педагогического коллектива на ряд вопросов:

- Каким вы видите будущее своей образовательной организации?
- В каком направлении должна развиваться ваша образовательная организация?
- Какими образовательными технологиями в будущем вы будете пользоваться, кто будет вашим потребителем?

– Какое положение в регионе, стране вы собираетесь занять в будущем?

Отвечая на поставленные вопросы, коллектив формирует чувство перспективы, преемственности в постановке долгосрочных целей образовательной организации. Как отмечает Моисеев А. М., видение, в узком смысле, это идеальный образ желаемого будущего состояния образовательной организации, достижение которого в перспективе возможно при самых благоприятных внутренних и внешних факторах; в широком смысле, это интеллектуальная смысловая основа профессиональной управленческой деятельности, присущая субъектам управления. Современные образовательные организации не в полной мере используют эту категорию при разработке долгосрочных программ развития, несмотря на то что роль видения очень велика. Грамотно сформулированное видение является мощным стимулятором деятельности педагогов по достижению стратегических целей и задач. Приведём примеры видений образовательных организаций:

➤ Лицей – высокоорганизованная, мобильная, компетентная и успешно функционирующая организация, оперативно реагирующая на изменения ожиданий, потребностей и запросов потребителей рынка образовательных услуг;

➤ Университет – конкурентоспособный образовательный центр, предоставляющий широкий спектр образовательных услуг (от базового образования до системного повышения квалификации и переподготовки кадров психологического и педагогического профиля), ориентированных, в том числе, и на широкого потребителя.

Видение должно обладать рядом качественных характеристик:

- целеустремлённость;
- реалистичность и привлекательность для стейкхолдеров;
- демонстрация конкурентного преимущества организации на рынке образовательных услуг;
- лаконичность и краткость формулировки;
- связь с предназначением организации (миссией).

Современный американский исследователь Д. Коллинз в модели видения выделяет две составляющие: ключевую идеологию и воображаемое будущее. К ключевой идеологии относятся ценности и миссии, к воображаемому будущему – цели и описание результатов достижения данных целей. Автор отмечает, что видение – это не абстрактная категория, оно должно отражать реальность настоящего и будущего, а также быть правдоподобным. Миссия и видение находят отражение в более конкретизированной категории стратегического планирования – в стратегической цели.

Установление целей переводит стратегическое видение в конкретные задачи, связанные с реализацией образовательных услуг и достижением поставленных целевых показателей. Стратегическая цель – это желаемое состояние системы образовательной организации или результат ее

деятельности в пределах установленной временной границы. Важно понимать, что пока миссия и видение образовательной организации не привязаны к конкретным измеримым целям, они остаются лишь красивыми словами и нереализованными идеями. По мнению многих современных исследователей, стратегическая цель – это конкретизация миссии в форме, доступной для управления процессом ее реализации; это глобальная установка, которая имеет сложный характер и требует поэтапного выполнения, для увязки всех этапов реализации программы необходимо составление «дерева целей».

Стратегическая цель образовательной организации декомпозируется, т. е. раскладывается на структурные образования без утраты смысла целого. В идеале стратегическая цель декомпозируется до целей отдельных работников образовательной организации, так как процессы, происходящие на разных уровнях, сонаправлены на достижение единой общей организационной цели. Понимание и принятие каждым работником образовательной организации общей цели обогащает его рабочее место, придаёт значимость его трудовой деятельности.

Соотношение миссии и стратегических целей показано на рисунке 3.



Рисунок 3. Соотношение миссии и стратегических целей

При формулировании стратегических целей необходимо помнить, что цели должны обладать следующими критериями:

- конкретность;
- измеримость;
- определённость во времени;
- достижимость;
- гибкость;
- сопоставимость;
- непротиворечивость.

В свою очередь Дудин М. Н., Лясников Н.В., Широковский С.А. добавляют к вышеперечисленным ещё два критерия цели:

- адресность;
- контролируемость.

Таким образом, можно констатировать, что миссия образовательной организации является неотъемлемым атрибутом стратегического планирования. Она позволяет определить основу иерархии целей образовательной организации, а также плана по их достижению с максимальной концентрацией имеющихся ресурсов.

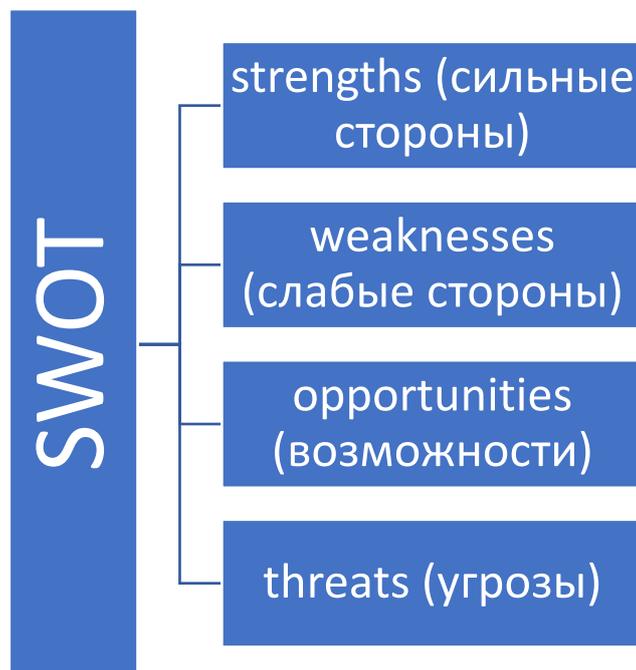
Грамотно разработанная миссия повышает лояльность педагогического коллектива и увеличивает эффективность командной работы, наглядно демонстрирует конкурентное преимущество организации на рынке образовательных услуг. Миссия, видение и цели организации отражают интересы всех групп стейкхолдеров, вовлеченных в образовательный процесс и процесс функционирования организации. Стратегические цели, в свою очередь, это система конкретных ориентиров в перспективе долгосрочного развития образовательной организации.

### **1.3 Анализ внешней и внутренней среды организации образования**

В настоящее время часть исследователей в своих трудах поддерживают позицию, что сканирование среды (стратегический анализ) – это второй этап стратегического планирования деятельности образовательной организации. Этап сканирования среды представляет собой анализ факторов внешней и внутренней среды, а также включает процесс оценки полученных данных. Данный этап играет важную роль, так как полученные результаты являются содержательной основой проблемно-ориентированного анализа деятельности образовательной организации и рассматриваются как платформа определения долгосрочных целей и задач.

В настоящее время в менеджменте имеется достаточное количество методов, с помощью которых можно провести сканирование внешней и внутренней среды. В данном пособии будет рассмотрен один из самых распространенных и известных методов: SWOT-анализ (от англ. swot analysis). Интересен тот факт, что первые рекомендации по его применению датируются еще IV в. до н. э. Данное обстоятельство объясняется развитием искусства древних военных стратегий. Автором англоязычной аббревиатуры

SWOT является профессор гарвардского университета К. Эндрюс, который презентовал этот метод на конференции по вопросам бизнеса и политики в 1963 г. Аббревиатура SWOT представляет собой первые буквы английских слов [5]:



SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон организации, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или же помочь организации в ее деятельности и развитии. Как отмечают зарубежные исследователи Фляйшер К. и Бенсуссан Б., SWOT-анализ входит в группу ситуационных. Его проведение необходимо для того, чтобы перед организацией появилась полная картина, состоящая из объективных информационных данных, а также сформировалось понимание внешних тенденций и ограничений, в условиях которых организация имеет намерения занять конкурентоспособную позицию. Сегодня SWOT-анализ получил широкое распространение при разработке стратегий развития образовательных организаций. При этом, как показывает практика, в большинстве случаев применения метода SWOT-анализа допускаются типичные ошибки. Это свидетельствует о недопонимании сущности данного метода и нарушении правил технологии его проведения, что в конечном итоге значительно снижает его эффективность.

В научной литературе имеется немногочисленный ряд публикаций, в которых даны рекомендации по методике проведения SWOT-анализа деятельности образовательной организации, к ним можно отнести работы Прикота О.Г., Андреевко А. С., Никонова Р. В., Виноградова В. Н., Беловой Е.Н., Симаевой И.Н., Карпушко Е.Н., Лаврушовой Ю. Е. и др. Как правило, в большей части научных исследований объектом выступают организации высшего образования. Специфика классификации факторов внешней и внутренней среды, технологии SWOT-анализа организаций общего, дошкольного, дополнительного образования представлены единичными

трудами. Немаловажным является и тот факт, что в настоящее время не сформирована универсальная комплексная методика SWOT-анализа, которая бы отражала особенности образовательных организаций различного типа и вида [5].

Сегодня принято выделять содержательные и функциональные барьеры, затрудняющие грамотную реализацию метода SWOT:

– во-первых, методический барьер (знания о методике проведения SWOT-анализа носят поверхностный характер);

– во-вторых, информационный барьер (информация носит необъективный характер, не обладает полнотой, ее объем значительно преувеличен);

– в-третьих, управленческий барьер (результаты SWOT-анализа не в полной мере работают на стратегические цели и задачи).

Рассмотрим методику проведения SWOT-анализа общеобразовательной школы. Одним из главных условий эффективности SWOT-анализа является наличие системных знаний по факторам внешней и внутренней среды. Как показывает практика, многие SWOT-анализы имеют типичные ошибки в определении и смещении факторов внешней и внутренней среды. Данное обстоятельство во многом объясняется общепринятой классификацией отраслевых (специфических) факторов внешней и внутренней среды для образовательных организаций разного уровня. Сегодня в науке наметились авторские подходы к классификации факторов среды образовательной организации. При этом подходы носят рекомендательный характер, в то время как в классическом менеджменте SWOT-анализ бизнес-организаций строится на классификации факторов внешней и внутренней среды, имеющей устойчивый характер.

К факторам внутренней среды общеобразовательной организации будем относить часть общей среды, которая находится в границах организации и оказывает регулярное и самое непосредственное воздействие на ее деятельность. По мнению исследователя Фаррахова А. Г., любая организация состоит из перечня подсистем (внутренних переменных), их состав динамичен и зависит от конкретной ситуации, создаваемой менеджментом данной организации. Классики зарубежного менеджмента Альберт М., Мескон М., Хедоури Ф. из множества переменных выделяли наиболее статичные факторы внутренней среды:



Альтернативный подход к определению факторов внутренней среды организации предлагают современные исследователи Дудин М. Н., Лясников Н.В., Широковских С. А. Структурно и содержательно данный подход вполне может быть адаптирован к образовательной организации. Внутренняя среда состоит из ряда компонентов:

- ресурсы организации – доброе имя, работники, информация, знания и технологии, финансы, помещения, оборудование, ценности, организационная культура и т. д.;

- процессы – методы поддержания связи с потребителями, стиль руководства, внутренние коммуникации, методы принятия управленческих решений и достижения целей;

- практическая работа организации – показатели, результаты, история деятельности, достижения, влияние организации на потребителей и сообщество.

Эксперт в области образовательного менеджмента Прикот О.Г. предлагает следующий набор факторов внутренней среды современной образовательной организации:

- образовательные программы организации;

- результативность работы;

- инновационный потенциал;

- кадровое обеспечение и контингент учащихся;

- финансово-хозяйственная и внебюджетная деятельность;

- материально-техническая база учреждения и условия образовательного процесса;

- сетевое взаимодействие с организациями системы образования, службами и социальными партнерами;

- рейтинговое положение организации в городской (районной, региональной) системе образования;

- участие организации в профессиональных конкурсах, международных, и региональных программах;

– сформированность информационного пространства образовательной организации.

Дополнением к перечню, предложенному Прикотом О.Г., можно рекомендовать для включения в SWOT-анализ общеобразовательной организации такие факторы, как цели и организационная культура. Фактор «цели» должен занимать лидирующее место, поскольку любая образовательная организация создается и осуществляет деятельность для достижения конкретной цели. Априори цели любой образовательной организации должны быть ориентированы на стратегические цели развития системы образования страны, региона. Не вызывает сомнения и важность такого фактора, как организационная культура. Содержание данного понятия весьма емкое и многогранное, поэтому его сложно анализировать. Ученый Фаррахов А.Г. под организационной культурой понимает систему норм, правил и моральных ценностей, которые регламентируют отношения между членами организации. Роль организационной культуры велика, она отражает отношение образовательной организации к личности, законности, финансам, качеству образовательной услуги, открытости и достоверности деловой информации. Организационная культура находит воплощение в системе правил, символов, ритуалов, традиций. Организационная культура, согласованная с основной целью, является важным фактором организационной эффективности и мощным стратегическим инструментом, активизирующим инициативу и продуктивное взаимодействие всех участников образовательного процесса. После того как определен перечень факторов внутренней среды, осуществляется сканирование сильных и слабых сторон. На данном этапе важно понимание, что к сильным сторонам относят фактические конкурентные преимущества (отличающие компетенции) образовательной организации, дающие ей дополнительные возможности:

- большой опыт;
- передовые педагогические технологии;
- высококвалифицированный педагогический состав;
- современную материально-техническую базу;
- положительный имидж и репутацию и т. д.

Слабые стороны – это ресурсы (компетенции), которые отсутствуют в должной мере, по сравнению с другими организациями, либо препятствуют достижению поставленных целей. Сильные и слабые стороны – это факторы внутренней среды, они подконтрольны образовательной организации. Анализ факторов внутренней среды позволяет увидеть наличие сильных и слабых сторон образовательной организации. Успешность реализации стратегии развития, достижение поставленных целей во многом зависит от наличия сильных сторон (потенциала) образовательной организации. Как показывает практика, в большей части SWOT-анализов представлена общая характеристика сильных и слабых сторон, а не их количественная оценка, что значительно снижает эффективность данного метода. Отметим, что информационным источником оценки сильных и слабых сторон должны

стать статистические данные, документы, данные анкетирования и опросов и т. д [5].

Формулировка позиций сильных и слабых сторон должна быть конкретна и измерима. В SWOT-анализе не приветствуются оценочные, двусмысленные или субъективные формулировки, например, хороший психологический климат в коллективе; достаточная материально-техническая оснащенность. Такие фразы не формируют четкого представления о состоянии внутренней среды, более того, носят субъективный характер. В качестве верных можно привести следующие формулировки: 60% педагогов удовлетворены стилем руководства; укомплектованность классов мультимедийным оборудованием составляет 50%. Когда критерии объективности, измеримости и объективности не выполняются в формулировках, сильные стороны могут быть слишком оптимистичными, а слабые стороны недооцененными. Пример заполнения матрицы анализа внутренней среды общеобразовательной школы по фактору «Материально-техническая база образовательной организации и условия образовательного процесса» представлен в таблице 2.

Таблица 2. Фрагмент матрицы анализа факторов внутренней среды общеобразовательной школы

Сильная сторона фактора	Слабая сторона фактора
Материально-техническая база образовательной организации и условия образовательного процесса	
-100% кабинетов школы оснащены компьютерным оборудованием с доступом к высокоскоростной сети Интернет; -Средняя наполняемость классов составила 26 человек;	-25% компьютерного оборудования требует обновления; -Доля обучающихся, охваченных горячим питанием, составляет лишь 15,2%.; -Отсутствие второго спортивного зала для проведения уроков физической культуры.

После сканирования факторов внутренней среды необходимо обратиться к факторам внешней среды. Внешняя среда образовательной организации включает институты и факторы, которые находятся вне организации и потенциально влияют на результаты ее деятельности. В современном менеджменте внешняя среда делится на факторы прямого и косвенного воздействия. Важно понимать, что для анализа факторов косвенного воздействия внешней среды (макросреды) – политических, экономических, социальных, технологических – рекомендуется использовать PEST-анализ. В SWOT-анализе рассматриваются факторы прямого воздействия, т. е. проводится анализ значимого окружения (в список включаются только те факторы – целевые группы, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации в рамках конкретной образовательной сферы).

Данный этап SWOT-анализа является важным, так как внешняя среда является источником ресурсов для организации. Образовательная

организация – открытая система, которая находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивающей ее выживание и развитие. Внешняя среда формирует социальный заказ на образовательную деятельность, участвует в создании организации (наделяет статусом, правами, обязанностями, оценивает деятельность); определяет круг партнеров и потребителей образовательной услуги. Анализ факторов внешней среды проводится с главной целью – изучить и провести мониторинг, чтобы определить настоящие и будущие позитивные (возможности), негативные (угрозы) тенденции, которые смогут оказать влияние на способности организации при достижении поставленных долгосрочных целей. Классически принято относить к факторам прямого воздействия поставщиков, потребителей, конкурентов, законы и государственные органы, профсоюзы, средства массовой информации.

Прикот О.Г. классифицирует факторы внешней среды следующим образом:

- направления образовательной политики на региональном и городском уровнях;
- социально-экономические требования к качеству образования и демографические тенденции;
- социально-культурологические особенности города и региона;
- специфика и уровень образовательных запросов учащихся и родителей;
- государственные тенденции развития образования [7].

К возможностям относится ситуация настоящего или будущего, которая является предпочтительной для образовательной организации. Такая ситуация позволяет укрепить конкурентоспособную позицию образовательной организации на рынке. К угрозам традиционно относят любую нежелательную ситуацию, тенденцию или изменение (барьер, ограничения) в условиях окружающей среды, которые могут иметь разрушительные или неблагоприятные последствия для образовательной организации. При этом стоит помнить, что внешняя среда образовательной организации не подконтрольна, и главная задача организации – это максимально выгодно для себя подстроиться под внешнюю среду. Формулировки в матрице факторов внешней среды уже могут не иметь точных цифровых вариантов, так как не всегда образовательная организация располагает достаточной статистической информацией. Поэтому, в большинстве своем, формулировки в полях матрицы SWOT-анализа, отражающих внешнюю среду, могут иметь обобщающий характер, однако неизменным остается условие достоверности и актуальности представленной информации. Источниками информации выступают СМИ, сайты образовательных организаций-конкурентов, официальные сайты органов управления и статистики, материалы конкурсов и конференций, а также форумов профессионального сообщества. Пример заполнения матрицы

анализа факторов внешней среды общеобразовательной школы по фактору «Государственные тенденции развития образования» представлен в таблице 3.

Таблица 3. Фрагмент матрицы анализа факторов внешней среды общеобразовательной школы

Благоприятные возможности для развития образовательной организации	Угрозы для развития образовательной организации
Государственные тенденции развития образования	
-Стабильность финансирования основной деятельности образовательной организации; -Самостоятельность образовательной организации в вопросах долгосрочного планирования	-Увеличение объема документооборота в образовательной организации; -Увеличение объема и разнонаправленности отчетности педагогических работников и администрации; - Снижение объемов государственного финансирования.

С одной стороны, SWOT-анализ концептуально прост, данный метод считается одним из наиболее популярных способов определения фактического состояния образовательной организации в условиях внешней среды. С другой стороны, грамотное проведение SWOT-анализа – это залог эффективности данного метода, и, как показывает практика, наибольшее количество недочетов связано именно с технологией организации и проведения. В целом SWOT-анализ позволяет выделить основные проблемы и угрозы, а также проранжировать их по степени значимости, соотнести с сильными сторонами и возможностями. Ценность данного анализа заключается в том, что он является методом оценки достаточно большого объема информации, не требует финансовых и технических средств, а также представляет собой удобную форму восприятия и систематизации аналитической информации для всех участников образовательного процесса.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ И АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ**

### **2.1 Программа развития - стратегический документ школы**

Программа развития является важнейшим школьным документом. Следует отметить, что законодательство в сфере образования не обязывает ее создавать. Однако, по нашему мнению, уважающей себя, учащихся и их родителей школе просто необходимо иметь этот документ. Поэтому приняты нормативные акты, предписывающие формирование программы развития организации образования.

Возникает вопрос: почему программа развития так важна для образовательного учреждения? Окружающая любую школу среда достаточно быстро меняется. Преобразованиям подвержены демографическая ситуация, образовательные потребности детей и их родителей, система финансирования образования, приоритеты образовательной политики и т. п.

Успешная школа должна своевременно и адекватно реагировать на внешнее переустройство. Это может проявляться в изменениях содержания образования, в предложении каких-то дополнительных услуг, курсов и дисциплин, в оборудовании школьных кабинетов в соответствии с требованиями времени, в формировании других, более конструктивных отношений с субъектами внешней среды и др. От адекватности и своевременности этих реакций во многом зависит авторитет организации образования и его будущее.

Для того чтобы отклики на вызовы внешней среды не были хаотичными и спонтанными, необходимо серьезно анализировать тенденции, пытаться их предугадать (вернее, спрогнозировать), предвосхитить и, конечно же, учитывать при планировании деятельности школы. Отсутствие (несвоевременность, неадекватность) реакции организации образования на изменение внешней среды свидетельствует о наступлении крайне нежелательного для школы состояния – стагнации. Как правило, организация перестает реагировать на запросы родителей обучающихся и самих школьников. Это первый шаг к резкому снижению его авторитета среди местного сообщества.

Чтобы школа была успешной в настоящем и будущем, а качество образования выпускников отвечало требованиям времени, ей необходимо меняться. Осуществить целенаправленные и планомерные сдвиги в образовательном учреждении призвана программа его развития, которая является проектом преобразований. То есть это инструмент, с помощью которого школа строит свое будущее.

1. Под развитием мы понимаем целенаправленные и управляемые изменения самой организации образования (содержания школьного образования, устройства школьной жизни и управления ею, обеспечивающие

высокие образовательные результаты, успешное выживание, авторитет местного сообщества и обучающихся).

2. Под программой развития, исходя из вышеизложенного, подразумевается программа изменений, которые необходимо осуществить в организации образования и для его успешного выживания и удовлетворения меняющихся потребностей государства, общества и личности.

Развитие – это изменение, а программа развития – программа изменений. Программа в большей степени формируется администрацией организации образования, и о ее направлениях может не знать педагогический коллектив. В этом случае программа есть не что иное, как фиктивно-демонстративный продукт. Ее можно показать проверяющим, она может служить основанием для участия школы в различных конкурсах, но назвать ее стратегическим документом, безусловно, нельзя. Тем более что реальные изменения в организации образования происходят вовсе не в соответствии с теми мероприятиями, которые изложены в сформированном подобным образом документе.

Программа развития предполагает формирование стратегии организации образования с последующим текстовым оформлением, вовлечение в эту процедуру представителей участников образовательного процесса и партнеров организации образования, совместное формирование видения «образа будущего» школы и путей к его достижению. В данном случае стратегия развития школы действительно станет руководством к действию. Кроме того, она будет достаточно понятна и прозрачна для тех, кто прямо или косвенно заинтересован в изменениях в организации образования.

Для разработки программы развития школы необходимо сформировать команду. Будет правильно, если в ее состав будут включены и администрация, и учителя, и родители, и партнеры школы. Организовать деятельность такой группы весьма непросто, и особенно на первом этапе лучше пригласить внешнего модератора – специалиста по организации групповой работы.

Найти такого человека можно с помощью органа управления образованием или методической службы системы образования. Благодаря их содействию команда разработчиков гораздо быстрее продвинется к намеченной цели. Вовлечение людей в процесс разработки программы – не менее важная задача, чем ее реализация.

### **Какие требования могут быть предъявлены к программе развития школы.**

1	Логика и стройность изложения. Каждый последующий раздел должен «вытекать» из предыдущего;
2	Простота и ясность написанного для непрофессиональных управляющих;
3	Хорошая аналитическая часть, в которой объясняется, почему конкретная школа собирается двигаться именно в заданном направлении;

4	Описание ожидаемых результатов. Указание способа измерения ожидаемых результатов;
5	Содержание конкретного плана действий по достижению ожидаемых результатов;
6	Наличие бюджета, определяющего необходимые ресурсы для реализации программы;
7	Наличие механизмов реализации плана и их реалистичность;
8	В разработке программы должны принимать участие представители всех заинтересованных в ее развитии групп;
9	Для того чтобы программа как документ приобрела реальную силу, она должна быть соответствующим образом утверждена.

Программно-целевое управление и опыт разработки и реализации программ развития был рассмотрен многими педагогами-исследователями, которые для написания данного документа предлагали свои структуры для применения.

Приведём здесь наиболее распространённые примеры структуры программы развития:

1-структура.



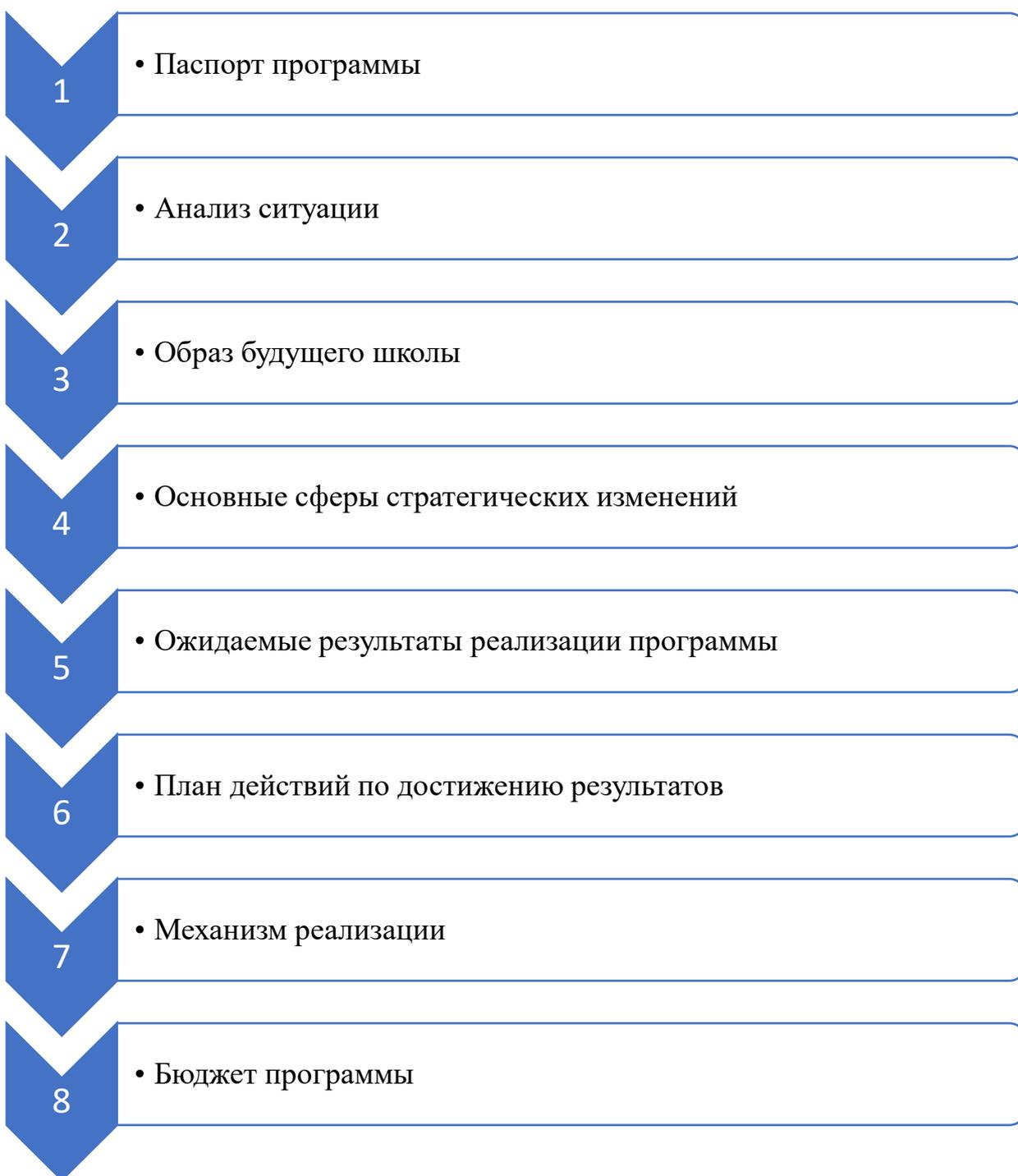


В представленной Вам диаграммах показаны разработанные образцы по разработке Программы развития школы. Вы можете увидеть особенности каждой таблицы. То есть, если у вас есть программа развития вашей школы, мы хотим сообщить вам, что вы можете подготовить ее, добавив свои особенности при составлении ПРШ.





Конечно, что эти требования к программе весьма условны, однако было бы неплохо, если бы разработчики их придерживались. То же самое можно сказать и по отношению к структуре программы развития. Ее примерная структура может, например, выглядеть так:



*Разработчики могут добавить в программу и другие разделы при необходимости.*

**Программа развития школы должна ответить на три важных вопроса:**



1) Чего достигла наша школа сегодня, каковы ее сильные и слабые стороны, достижения и проблемы?



2) Какой мы хотим видеть нашу школу и ее выпускников через два-три года?



3) Что и как мы сделаем, чтобы школа успешно перешла от своего сегодняшнего состояния к желаемому будущему?

**Сформулированные с позиции стратегического менеджмента эти вопросы звучат так:**



1. Где мы (наша организация) находимся сейчас?



2. Где мы должны находиться в будущем?



3. Что необходимо сделать, для того чтобы школа из настоящего состояния «переместилась» в будущее?

Паспорт программы – чрезвычайно важный раздел, он формируется по завершении всех остальных. В нем в сжатом виде представлена фактически вся программа, начиная от целей и результатов, заканчивая бюджетом.

Посмотрев паспорт, любой человек должен получить представление обо всей программе развития организации образования.

Анализ ситуации предполагает аналитическую оценку как внешней по отношению к образовательному учреждению среды, так и того, что происходит внутри него. Многим знакомы инструменты, с помощью которых анализируется внешняя среда организации образования: это, прежде всего, PEST- и SWOT-анализы.

Название инструмента PEST говорит само за себя.



Необходимо проанализировать, какие изменения в политике, экономике, технологиях и социуме происходят и должны произойти в ближайшее время, как они могут повлиять на деятельность образовательного учреждения и каким образом оно должно на эти изменения отреагировать. С помощью инструмента PEST можно провести анализ макросреды и окружения организации образования.

SWOT-анализ представляет собой изучение сильных и слабых сторон образовательного учреждения, а также внешних возможностей и угроз, которые для него потенциально открываются при реализации программы развития.

Здесь мы позволим себе сформулировать конкретные вопросы. Их можно использовать в матрице SWOT-анализа.

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Что нам удастся особенно хорошо?</li> <li>-В чем мы можем быть уверены?</li> <li>-Чем мы дорожим?</li> <li>-Что необходимо сохранить?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Чего нам не хватает?</li> <li>-С чем мы пока не справляемся?</li> <li>-Что мешает нашей работе?</li> <li>-Чем не владеют наши выпускники?</li> <li>-От чего, возможно, нам следует отказаться?</li> </ul>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Как складываются отношения школы с внешним окружением?</li> <li>-Кто может оказать нам помощь и поддержку?</li> <li>-При каких условиях это возможно?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Какие внешние опасности и риски нам необходимо преодолеть?</li> <li>-Какие новшества могут ввести школы, являющиеся конкурентами по отношению к нашей?</li> </ul>

Кроме анализа внешней среды, необходим и анализ образовательных результатов. Эта проблема – ключевая для разработки программы. Под образовательными результатами мы будем понимать те изменения (трансформации) в личности обучающихся, которые происходят благодаря специально организованному образовательному процессу.

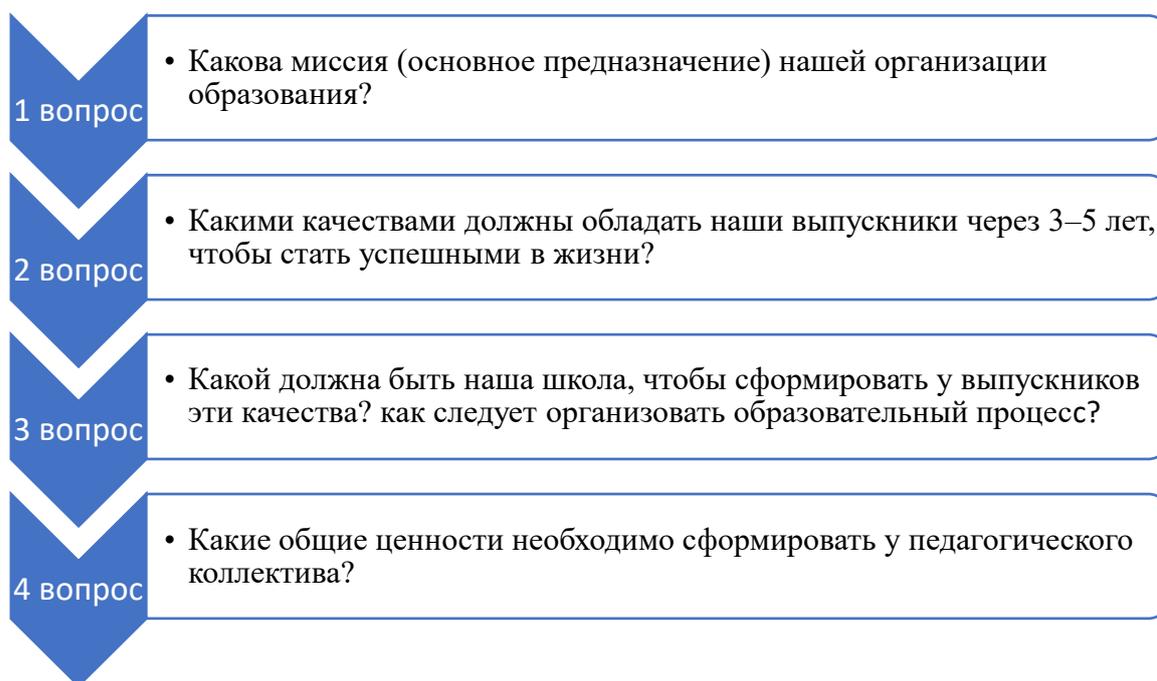
*Несколько вспомогательных вопросов помогут разработчикам программы:*



Далее необходимо сравнить реальные результаты организации образования с требуемыми, то есть выявить разрывы между ожидаемыми и реально полученными результатами. Минимизации этого разрыва, собственно, и будет подчинена программа развития организации образования. Есть еще один важный аспект анализа – внутренняя среда школы. Объектами анализа внутренней среды организации образования могут быть образовательный процесс, учебно-материальная база, уровень профессионализма кадров и т. д. Анализ ситуации должен завершиться выводами.

Образ будущего организации образования. Раздел, качественно описывающий будущее школы. Его нельзя передать конкретно и детально (и не нужно к этому стремиться), но контуры перспективы, образы выпускников и завтрашних образовательных услуг должны быть обязательно «выложены» на бумаге.

## В работе над этим разделом помогут ответы на следующие вопросы:



В разработке этого раздела должны, по нашему мнению, принимать участие представители всех заинтересованных в развитии школы групп. При этом важно не только коллективно сформировать образ будущего организации образования, но и изложить его в виде текста. Целесообразно в том же разделе сформулировать основные положения «педагогического кредо» школы.

Основные сферы стратегических изменений. Путь в будущее школы лежит через изменения. Мы помним, все они осуществляются в организации образования ради достижения иных, востребованных временем образовательных результатов. В организации образования гипотетически существуют пять сфер, в которых можно (и, вероятно, нужно) что-то менять. Иногда их называют «сферами качества».

Предлагаем при разработке программ развития иметь в виду следующие сферы качества:



- сфера учения и обучения, пожалуй, самая важная в школьной жизни. Под «учением» мы понимаем деятельность ученика, а под «обучением» деятельность учителя (педагога). Разработчики программы должны обсудить и отметить, что и как необходимо изменить в этой сфере, чтобы выпускники школы смогли приобрести столь необходимые им в дальнейшей жизни качества;



- сфера жизненного пространства школы – все, что находится в пределах границ образовательного учреждения: здания (классы, кабинеты, спортивные залы, мастерские и т. п.), территория школьного двора;



- сфера отношений школы и внешнего окружения подразумевает все организации и субъекты, с которыми школа строит свои отношения (сюда же относятся и связи с родителями обучающихся);



- сфера школьного менеджмента– управление школой. В каждой организации образования оно имеет свои особенности, например, по порядку (стилю, способу) принятия управленческих решений;



- сфера профессионализма кадров – важнейшая в школе, не имеющая предела совершенства и развития.

На этом этапе необходимо понять и оформить в текстовом варианте, что конкретно необходимо изменить в каждой из этих сфер, чтобы организация образования «переместилось» в новое (будущее) состояние. Ответ на эти вопросы поможет дать предварительно проведённый анализ.

В разделе «Ожидаемые результаты реализации программы» в текстовом варианте формируются ожидаемые результаты реализации программы. Необходимо перечислить все, что будет гарантировано теми, кто отвечает за менеджмент программы, например: на 100% оборудован кабинет физики, проектные технологии используют не менее 30 процентов учителей, и т.д. и т.п. Под каждый ожидаемый результат необходимо выработать план действий. Это очень важно, поскольку все перечисленные шаги могут подвергаться достаточно точной ресурсной оценке. Таким образом, создавая этот раздел, разработчики формируют бюджет будущей программы.

В пункте «Механизм реализации программы» необходимо указать, каким образом (через что) программа будет реализована. Это могут быть и годовые планы работы организации образования, и система проектов. Важно соблюсти одно правило: чем ближе по времени событие или действие, обозначенное в программе, тем конкретнее оно должно быть спланировано.

Необходимо предусмотреть, где и как будут подводиться промежуточные итоги ее реализации. Возможно, одной из форм отчёта по этому вопросу будет публичный доклад отчёт руководителя организации образования о работе.

Обязательный раздел программы «Бюджет». При формировании этого раздела важно соблюсти принцип стратегичности программы – ресурсы

должны планироваться под цели или ожидаемые результаты. Программа развития школы как стратегический документ необходима современной школе.

О значимости программы развития школы высказываются и многие руководители школ. Одним из них является руководитель КГУ «Школа – лицей «Дарын» г. Петропавловска, учитель истории и географии, педагог – мастер, магистр педагогики Мәкен Ерлан Зәйтөнулы. В третьем разделе он делится своим опытом какие проблемы возникали при первом составлении ПРШ, Формат интервью – *Кейс диалог*.

## 2.2. Содержание и алгоритм разработки

Программа развития школы – документ, содержащий комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное решение проблем организации образования. План развития школы разрабатывается в зависимости от потребностей школы, социума, стратегии развития школы, а также типа самой школы (сельская, городская, специализированная и др).

Программа развития должна комплексно описывать все мероприятия на ближайшие пять лет, которые способствуют преобразованию организации образования. Она нужна для того, чтобы все исполнители знали, что, когда и с кем вместе они должны будут сделать. Так же, программа развития способствует тому, что все потребители будут знать планы образовательной организации, а все партнёры знали, чем организации образования будет полезна им и чем они могут быть полезны для неё. Сам процесс написания программы развития способствует обдумыванию мероприятий перед их воплощением в жизнь, что помогает впоследствии избежать непродуманных практических действий [5].

***В разработке программы развития следует обратить вниманием на следующее:***

I. Чтобы разработать Программу развития организации образования, необходимо последовательно ответить на следующие вопросы:



1. Что мы хотим изменить? Что не устраивает Вас в получаемых результатах деятельности? (Цель).



2. Что мы хотим достичь и через какие изменения образовательной деятельности, образовательной среды? (Ключевая проектная идея).



3. Что для этого у нас есть и что потребуется? (SWOT-анализ).



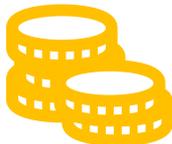
4. Как мы это будем изменять? Что будем делать? (Предполагаемая управленческая модель и поэтапный план изменений).



5. Как мы будем оценивать достижение поставленных целей? (Измеримые критерии и показатели диагностики новых образовательных результатов обучающихся, оценки деятельности педагога, реализации образовательной деятельности).



6. Что может нам помешать в достижении целей? Как это можно предупредить? (Риски и мероприятия по их минимизации).



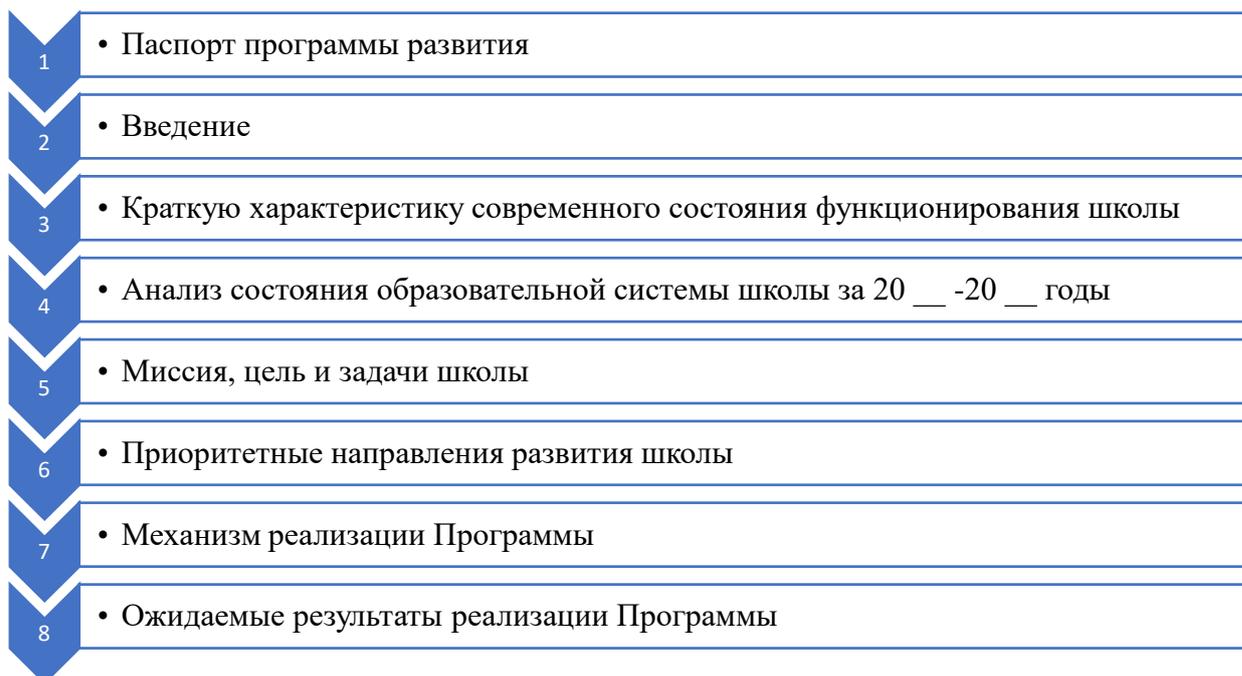
7. Какие финансовые средства потребуются для реализации Программы? (Финансовый план)



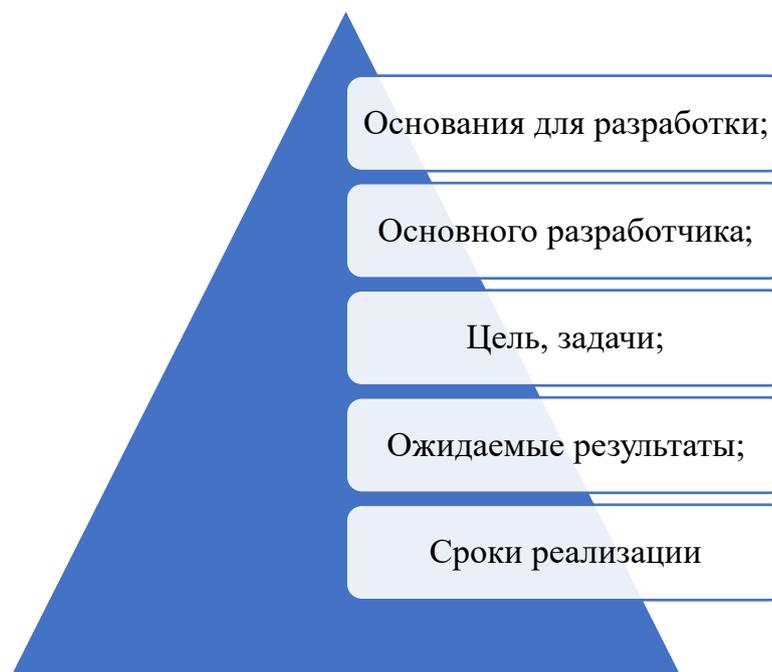
*Программа развития школы составляется на 5 лет.*

В основу содержания программы развития школы положены элементы из приложения к «Об утверждении Перечня документов, обязательных для ведения педагогами организаций дошкольного воспитания и обучения, среднего, специального, дополнительного, технического и профессионального, послесреднего образования, и их формы.» Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от **6 апреля 2020 года № 130** [14].

## Программа развития школы включает (Приложение В):



**В паспорте программы** развития школы следует раскрыть следующее (Приложение В):



II. Во **введении** программы развития раскрываются ключевые ориентиры и приоритеты развития организации. Разъясняется актуальность для организации основных положений стратегических и программных документов регионального, государственного уровня. Это краткое обозначение того, на чём будет построены Концептуальные представления желаемого будущего организации образования (объем не более 2 страниц).

III. **Цель** Программы развития школы – это создание оптимальной модели образовательной среды, обеспечивающей качественную подготовку

обучающихся, соответствующую современным потребностям общества и обеспечивающую формирование личностных и социальных ключевых компетенций учащихся. **Программа** рассчитана на пять лет и призвана мобилизовать ресурсы и усилия всех заинтересованных сторон на выполнение наиболее приоритетных задач образования.

К ключевым задачам программы развития школы относят:

- сохранить и систематически повышать качество учебно-воспитательного процесса;
- рационально использовать время и ресурсы;
- развивать программную и материально-техническую базу;
- разрабатывать и внедрять инновационные учебно-воспитательные технологии;
- помогать ученикам школы в их самореализации;
- привлекать родителей учеников к решению вопросов управления организацией образования и взаимодействовать с ними.

Приоритетными направлениями развития школы являются следующие:

- Создание условий, обеспечивающих личностный рост всех субъектов образования;
- Формирование здоровой личности, широкое использование в учебно-воспитательном процессе здоровьесберегающих технологий
- Развитие интеллектуальных способностей и исследовательской деятельности у учащихся на основе инновационных технологий;
- Модернизация содержательной и технологической сторон образования; в школе
- Формирование духовно-нравственной личности

Пример формулировки цели и задач приведен в приложении С, см «Введение».

IV. Программа развития нормативный документ, предназначенный для определения целей и задач деятельности, а также разработки плана реализации с конкретными сроками и необходимыми средствами, обеспечивающими их достижение и решение. В программе развития выделяются условия обеспечения эффективности деятельности, определяется ее содержание (назначение Программы). Пример оформления «назначение Программы» предложен в приложении С. Этапы развития Программы подразумевает мероприятия, которые будут проводиться в течение 5 лет реализации программы, пример представления подпункта «Этапы развития Программы» приведен в Приложении С.

VI. В процессе реализации программы развития школы проводится мониторинг, который разрабатывается и отслеживается педагогическим советом школы; предусматривает внесение корректив в мероприятия по реализации Программы на основании результатов мониторинга, а также возможных изменений в приоритетных направлениях социально-экономической, образовательной политики государства. Пример написания подпункта «Мониторинг Программы» предложен в Приложении С.

VII. Краткая характеристика современного состояния функционирования школы представляет информацию об организации образования (приложение С).

В информационной справке рекомендуется:

1. Указать наименование и статус школы сегодня (для школ, менявших наименование, номер, статус, следует отметить наиболее существенные из этих изменений и их даты), важнейшие этапы истории школы с точки зрения разработчиков программы и интересов развития школы.

2. Дать характеристику организации образования, ее типа, вида; краткую вводную характеристику социального окружения и описать характер его влияния на организацию – объект управления.

3. Коротко описать роль организации образования в социуме, в территориальной образовательной системе.

4. Указать важнейшие показатели (количество учащихся, классов-комплектов, наличие и характер потоков и различных видов классов, сменность занятий).

5. Дать характеристику контингента обучающихся.

6. Охарактеризовать педагогический коллектив школы: общее количество педагогов, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации (с учетом категорий, наличия учителей, отмеченных наградами, почетными званиями, имеющих ученые степени, работающих в школе преподавателей вузов и т. п.).

7. Дать характеристику образовательного сообщества организации образования; характеристику инновационных процессов (без оценки качества), основные направления; внешние связи общеобразовательной организации, включая связи с наукой и местным сообществом.

8. Дать характеристику действующего программно-методического обеспечения учебного и воспитательного процессов.

9. Охарактеризовать состояние системы управления; бюджета, материальной базы, инфраструктуры образовательной деятельности.

10. Кратко описать систему работы с педагогическими кадрами.

11. Дать информацию об основных результатах образовательной деятельности за последние 3–5 лет: победы в олимпиадах, поступления в ведущие (профильные) вузы, результаты итоговой аттестации и т. д., основные результаты внедрения инноваций.

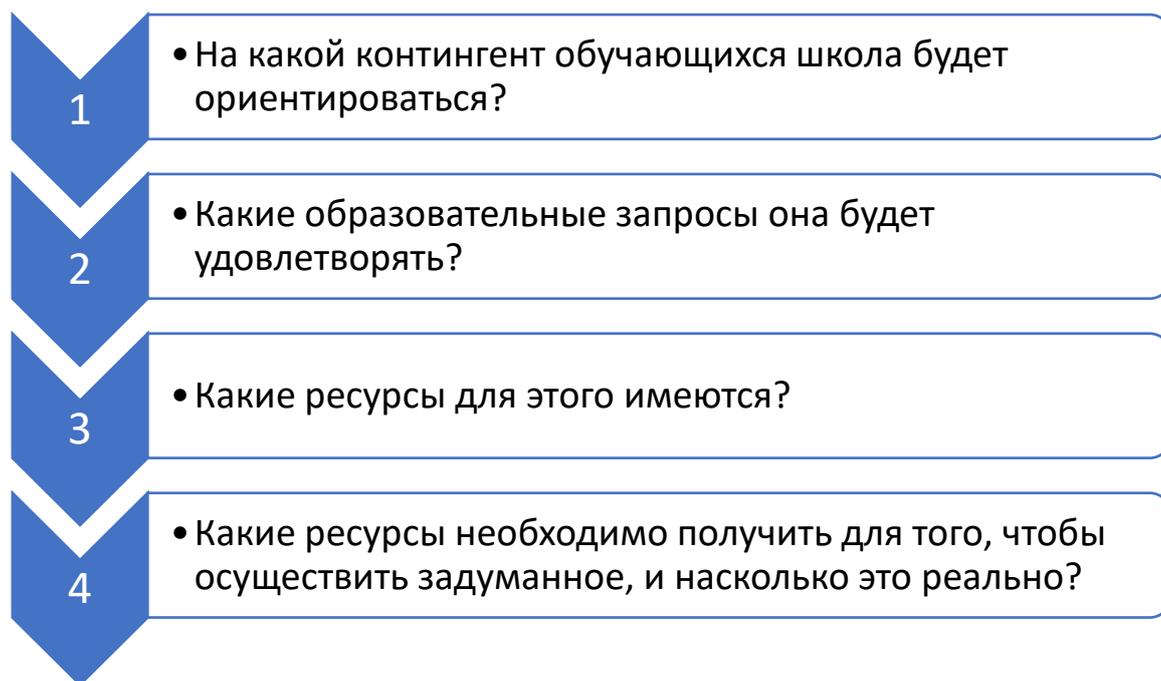
VIII.. Анализ состояния образовательной системы школы за 20\_\_ - 202\_\_ годы

В этой части программы анализируется оценка внешних и внутренних перспектив развития школы (Приложение С, оценка внешних и внутренних перспектив развития школы).

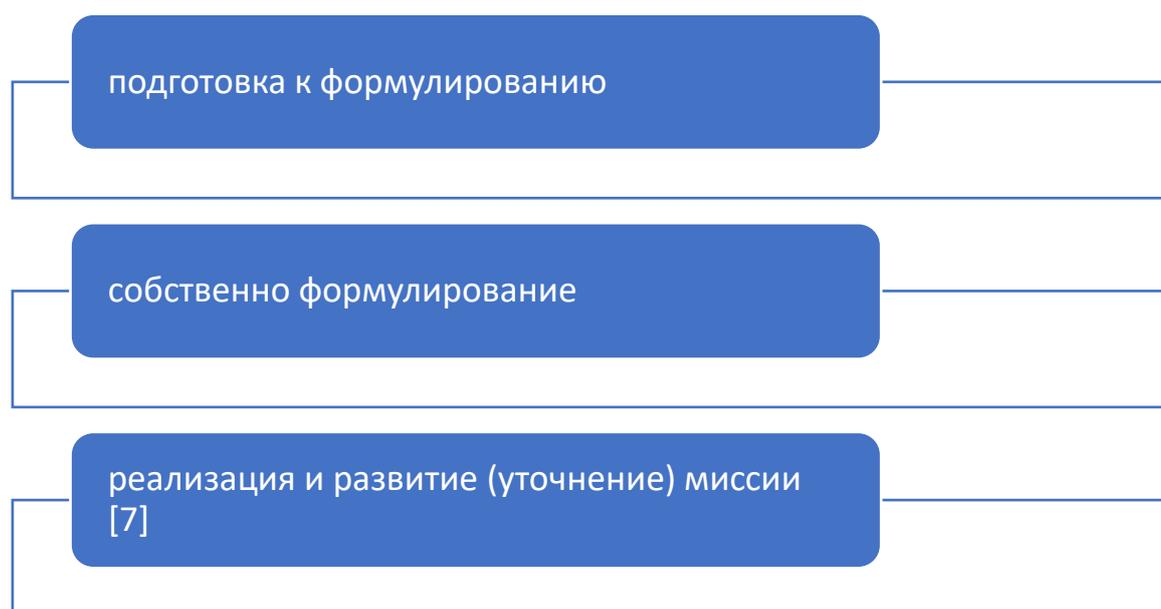
IX. В процессе разработки программы должны быть сформулированы миссия, видение, стратегическая цель и задачи работы образовательной организации. Прежде всего, определяется миссия работы школы. Миссия –

это формулирование идеи, ради которой работает образовательная организация. Она должна обеспечивать согласование внешних интересов субъектов, которые оказывают влияние на школу и внутренние интересы участников образовательного процесса. Таким образом, при разработке миссии следует учитывать мнение заказчиков (государства, родителей, учеников и т. д.), руководство, педагогов.

В процессе определения миссии организации образования необходимо ответить на следующие вопросы:



Определение миссии организации образования может быть достаточно длительным процессом. В своих трудах Карстанье П. выделяет три этапа ее разработки:



Следующий шаг после разработки миссии – определение цели работы школы и программы развития. При постановке целей программы развития следует так же учитывать основные требования. Правильная постановка цели означает, что цель конкретна, измерима, достижима, значима и соотносится с конкретным сроком [4]. Существуют определенные требования к формулированию цели: прежде всего, она должна быть измеримой, что означает наличие возможности определения конечного результата путем исчисления определенных индикаторов. Так же, цель должна быть достижимой, следовательно, она будет основываться на реально существующих возможностях. Цель должна находиться в определенных временных рамках, не содержать противоречий и быть конкретной в своей формулировке.

Цель должна быть только одна, и она будет охватывать конечный общий результат. После определения корректной и емкой цели необходимо переходить к этапу разработки задач. Задачи - формулируются на основе цели и представляют собой конкретные шаги, которые необходимо преодолеть для достижения желаемого результата. Технология формулирования задач состоит в расщеплении цели на составляющие, Требования к представлению задач программы:

- формулировка в виде заданий по достижению определенных результатов к определенному сроку;
- результаты должны быть измеримы (как правило – в цифрах);
- набор задач необходим и достаточен для достижения цели;
- задаче поставлен в соответствие набор мероприятий;
- набор мероприятий необходим и достаточен для решения задачи [4].

Пример написания подпункта «Миссия, цели и задачи школы» предложен в Приложении С.

Х. Приоритетные направления развития школы. Перспективный план развития школы. Приоритетное направление – тематическое направление развития межотраслевого (междисциплинарного) значения, способное внести наибольший вклад в повышение конкурентоспособности образования. Приоритетные направления должны быть включены в перспективный план развития школы. Перспективный план развития школы – это стратегия и тактика перехода школы в новое состояние. Включает в себя конкретный план действий по реализации программы и управление реализацией программы. Пример подпункта «Приоритетные направления развития школы. Перспективный план развития школы» приведен в приложении С «Приоритетные направления развития школы».

Планирование – это проекция деятельности в будущее для достижения поставленной цели при определенных условиях и средствах. Результатом планирования является план – управленческое решение задачи достижения поставленной цели. План представляет систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения.

Практика убедительно показывает, что тщательно разработанный план – залог его успешного проведения; он позволяет всесторонне осмыслить действия, заранее предусмотреть объём работы, избежать различных огрехов, придаёт работе ритмичность на всех этапах его проведения. При разработке плана чёткое отражение должны найти следующие вопросы:

- в чём будет заключаться преобразование, какие именно педагогические воздействия, способы решения задач и т. п. будут подвергаться проверке и в каких вариантах;

- какие параметры (свойства, характеристики, признаки) педагогического процесса будут выбраны для изменений и их следствий;

- как будут отслеживаться выбранные параметры;

- какие методы получения и обработки информации будут применяться;

- какое время потребуется для реализации программы;

- с чем будет сопоставляться результат, достигнутый в процессе реализации программы;

- как будет оформляться и оцениваться результат;

- вопросы согласования программы развития учреждения с коллективом;

- подбор и необходимая коррекция объектов; –подготовка методического обеспечения;

- подготовка диагностического инструментария, разработка методических материалов.

Требования к представлению мероприятий программы:

- одно мероприятие – одна задача;

- для каждого мероприятия указаны источники финансирования;

- для каждого мероприятия указан объем финансирования (в целом, по годам).

XI. Механизм реализации программы – это совокупность правовых норм, экономических и административных форм и методов воздействия, а также институциональных структур, формирующая взаимоувязанную комплексную систему управления, обеспечивающая выполнение намеченных мероприятий и достижение поставленных программных целей. Пример оформления подпункта «Механизм реализации программы» можно посмотреть «Механизм реализации программы» в приложении С.

XII. Ожидаемые результаты – это конкретные результаты, которые предполагается достичь в ходе реализации проекта в количественном и качественном выражении. К описанию ожидаемых результатов необходимо подходить очень серьёзно и ответственно, поскольку они являются критериями эффективности проекта. Пример оформления подпункта «Ожидаемые результаты» предложен в приложении С «Ожидаемые результаты».

При составлении программы необходимо сформулировать результат. Именно ожидаемый результат определяет цель программы.

Цель программы и ее результат – взаимосвязаны. Формулируя цель, сразу же определяется круг возможных результатов. Чем точнее сформулированы результаты, тем понятнее всем участникам становится цель программы в целом, тем легче она будет реализовываться. Требования к целевым индикаторам, описанию ожидаемых результатов:

- соответствие показателям, характеризующим проблему;
- значения индикаторов за последний год;
- промежуточные годовые значения индикаторов (при наличии);
- качественное описание степени решения проблемы;
- оценка устойчивости результатов.

Корректировка Программы развития школы осуществляется педагогическим советом школы. Управление реализацией программы осуществляется директором школы. В программе развития школы отобразена комплексный подход к выполнению государственного стандарта:

1. разработки типовых и вариативных учебных планов дошкольного воспитания и обучения в целях обеспечения вариативности образовательных программ;

2.разработки типовой и образовательных (вариативной, индивидуальной, адаптированной, дополнительной) программ дошкольного воспитания и обучения;

3. разработки методических материалов для организации воспитательно-образовательного процесса в дошкольных организациях и предшкольных классах школ (лицеев, гимназий) (далее – предшкольные классы) независимо от видов, ведомственной подчинённости и форм собственности;

4. разработки распорядка дня возрастных групп дошкольной организации;

5. создания благоприятных условий для целостного развития и раскрытия потенциала каждого ребёнка;

6. создания социально-психологических и педагогических условий для воспитания и обучения детей, в том числе специальных условий для детей с особыми образовательными потребностями и ограниченными возможностями;

7. создания развивающей предметно-пространственной среды, в том числе специальной среды, ориентированной на поддержку индивидуальности и субъектности ребёнка;

8. организации воспитательно-образовательного процесса для воспитания и обучения детей.

9. повышение качества обучения и воспитания за счет достижения системы целей начального образования, представленной в виде ожидаемых результатов обучения;

10. создание условий для изучения казахского, русского и иностранных языков;

11. сочетание академической и практической направленности начального образования, предусматривающее усвоение обучающимися основ теоретических знаний и развитие умений применять полученные знания для решения задач прикладного характера;

12. поэтапное наращивание предметных знаний и навыков, обеспечивающее глубину и сложность содержания учебных предметов с учетом возрастных возможностей обучающихся;

13. реализацию принципа единства воспитания и обучения, основанного на взаимосвязанности и взаимообусловленности ценностей образования и системы ожидаемых результатов обучения, которые определяют содержательную основу ежедневного образовательного процесса;

14. обеспечение охраны здоровья детей, а также на создание благоприятных условий для удовлетворения особых образовательных потребностей обучающихся и их потребностей в получении дополнительных образовательных услуг;

15. обеспечение эквивалентности начального образования в условиях разнообразия типов и видов организаций среднего образования;

16. поддержку и развитие инновационной практики в организациях образования;

17. организацию объективной оценки деятельности организаций образования по обеспечению качества образования

18. повышение качества обучения и воспитания через достижение системы целей основного среднего образования, представленной в виде ожидаемых результатов обучения;

19. создание условий для изучения казахского, русского и иностранных языков;

20. сочетание академической и практической направленности основного среднего образования, предусматривающее усвоение обучающимися основ теоретических знаний и развитие умений применять полученные знания для решения задач прикладного характера;

21. обеспечение поэтапного углубления предметных знаний и навыков с учётом возрастных возможностей обучающихся;

22. реализацию принципа единства обучения и воспитания, основанного на взаимосвязанности и взаимообусловленности ценностей образования и системы ожидаемых результатов обучения, которые определяют содержательную основу образовательного процесса;

23. обеспечение охраны здоровья детей, а также создание благоприятных условий для удовлетворения особых образовательных потребностей обучающихся и потребностей в получении дополнительных образовательных услуг;

24. обеспечение эквивалентности основного среднего образования в условиях разнообразия типов и видов организаций среднего образования;

25. поддержку и развитие инновационной практики в организациях образования;

26. организацию объективной оценки деятельности организаций образования по обеспечению качества образования.

Пример написания механизмов реализации и ожидаемых результатов представлен в *Приложении С*, см «Введение». Пример оформления программы развития малокомплектной школы приведен в Приложении D.

### **2.3. Особенности процесса разработки Программы развития школы**

Разработка Программы развития организации образования – дело командное. Если коллектив школы в составлении программы не участвует, она никогда не будет действенным документом, определяющим развитие школы, потому что чужда тем, кто должен претворять ее в жизнь. Команда для разработки программы развития может быть назначена административным путем (приказом руководителя школы), но лучше, если она собирается из людей, которым самим небезразлично будущее своей организации. Руководителю важно не только полагаться на желания педагогов, но и осуществлять индивидуальную работу по формированию эффективной команды.

➤ *Первый шаг в разработке программы* – определение состава участников написания программы. В идеале, в этом должны участвовать представители всех участников образовательного процесса. Чаще всего, сюда включаются участник педагогического коллектива, управленческий состав школы, попечительский состав школы. Родители и учащиеся, как потребители услуг включаются в процесс разработки только путем участия в анкетировании или опросах. Необходимо создать рабочую группу, которая поспособствует качественному объемному обзору проблемных ситуаций, а также подбору многогранных путей развития.

#### **Условия эффективности работы команды, следующие:**



- состав порядка 10 человек;



- включены специалисты во всех необходимых областях, обладающие требуемыми профессиональными и личностными качествами;



- между членами команды изначально нет неразрешимых конфликтов;



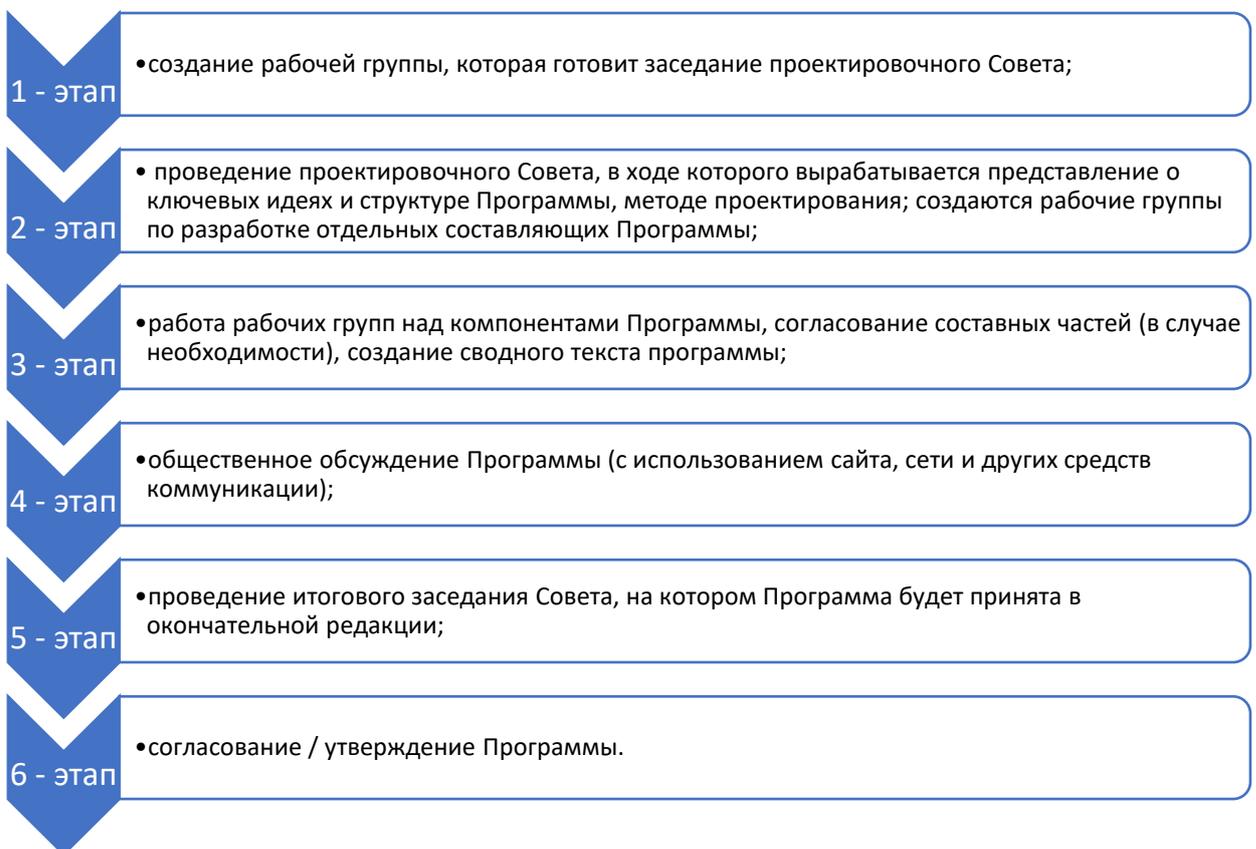
- все члены команды разделяют принципы командного характера работы;



- работа ведется единой командой от начала и до конца.

Необходимо следить за тем, чтобы в команде были представлены представители разных возрастных групп и образовательных областей, склонные выполнять разные роли в процессе разработки документа, как например: генератор идей, аналитик, эксперт, критик, доводчик, оформитель.

В организационном ключе алгоритм создания Программы включает шесть этапов:



В случае, если команды испытывает трудности в разработке Программы развития школы, то можно затруднения командой, то можно процесс работы разделить на этапы (таблица 5).

Таблица 5. Порядок разработки Программы развития организации образования

Этапы	Результаты
<b>I. Подготовка к работе</b>	
Принятие решения о сроках подготовки корректировке программы развития	Приказ «О разработке корректировке программы развития организации образования»
Привлечение к разработке программы участников образовательных отношений и внешних партнеров организации образования	План взаимодействия организации образования с социальными партнерами
Организация работы рабочей группы, обеспечение группы ресурсами	Приказ «О создании рабочей группы». План работы рабочей группы
<b>II. Разработка программы</b>	
Изучение основных направлений государственной политик, социального заказа организации образования, тенденций изменения внешней среды, ресурсного обеспечения организации образования	Данные мониторинга. Соотнесение нового заказа и ресурсных возможностей организации образования по его выполнению
Сбор объективных данных об истории организации образования и его современном состоянии	Информационная справка организации образования. Данные о достижениях организации образования (за последние 3 года)
Оценка инновационной среды и потенциала организации образования	Выводы о возможностях развития организации образования. План деятельности коллектива в условиях развития организации образования
Проблемный анализ состояния дел в организации образования за предыдущий период (до момента создания/корректировки Программы)	Перечень ключевых проблем организации образования и их причин
Разработка образа желаемого будущего организации образования	Концепция образа желаемого будущего организации образования
Разработка стратегии перехода организации образования в новое состояние	Стратегия перехода организации образования в новое состояние
Конкретизация целей развития организации образования	Цели развития организации образования
Разработка плана действий по реализации идей программы развития, включая управленческое сопровождение	Конкретный, контролируемый план действий (контрольные даты/мероприятия)
Редактирование текста программы развития	Первый вариант программы развития
<b>III. Экспертиза, подведение итогов</b>	

Оценка и первичная корректировка программы развития в организации образования	Программа развития с внесенными изменениями
Передача программы развития на независимую внешнюю экспертизу, оценка программы экспертами	Заключение независимых внешних экспертов. Программа развития с внесенными изменениями
Информирование коллектива о ходе работы, организация обсуждения и утверждения программы развития (при необходимости повторяется несколько раз на разных этапах готовности программы)	Протокол заседания рабочей группы. Программа развития, утвержденная коллективом организации образования
Представление и защита программы руководством организации образования	Итоговое решение о переходе к реализации программы развития. Выделение дополнительного финансирования на реализацию программы развития (в случае необходимости) или внесение изменений

➤ *Следующий шаг* - проблемный анализ. Здесь фиксируется исходное состояние образовательной организации, определяются проблемные поля, оцениваются результаты деятельности учреждения за прошлый период, проводится анализ условий функционирования образовательной организации [8]. На этом этапе, рабочую группу необходимо разделить на подгруппы для проведения стратегических анализов. Итогом данного шага должно стать грамотное формулирование исходного положения образовательной организации. Оптимальный размер команды 7–9 человек, такой состав позволяет вести общение всей группе, не распадаясь, иметь достаточное разнообразие мнений по обсуждаемым вопросам. Следует учитывать, что группа будет успешно работать при взаимодействии потенциалов, и в ее составе есть участники, готовые взять на себя важнейшие командные роли.

В данном случае особа важна роль ведущего, формулирующего задачи и ожидаемые результаты, а также, необходима открытая и активная позиция каждого участника группы [9]. Перед началом работы необходимо сориентировать участников на конкретные продукты и результаты, у каждого должна была мотивация на внесение результата в общее дело [10]. Важно понимать, что любая группа должна состоять из людей готовых взаимодействовать между собой, стоит отследить, что бы среди участников не было неразрешенных конфликтных ситуаций.

➤ *Третий шаг – планирование.* Здесь необходимо определить идеальную модель будущей системы и алгоритма по переводу образовательной организации в желаемое состояние. Сюда включается определение наличных и дополнительных ресурсов по переводу образовательной организации в режим развития, разработка показателей мониторинга перевода образовательной организации и создание интегративной основы деятельности всех педагогов и специалистов в рамках экспериментальных программ [11].

➤ *Четвертый шаг - организация.* На этом этапе необходимо создать условия, обеспечивающих эффективность и результативность работы всех

участников эксперимента. Устанавливается сотрудничество с заинтересованными организациями и обеспечивается научно-консультативной поддержки эксперимента, реализуются экспериментальные программы, вовлекаются родители, специалисты вузов и социальных институтов, общественности, педагогов образовательной организации и детей в единую творческую продуктивную деятельность [10].

➤ *Следующий шаг* подразумевает контроль реализации мероприятий. Организовывается текущий и итоговый контроль, мониторинг хода и результатов эксперимента. Проводится своевременная коррекция и регуляция хода эксперимента на основании полученных данных, а также организация рефлексии [10]. Данный этап позволяет исправить недочеты и проверить верный ход программы развития в нужном направлении. Если упустить из вида этот шаг, то программа развития может привести к совершенно неожиданным и непредсказуемым результатам.

➤ *Последний шаг* – подведение итогов. Здесь предполагается обобщение итогов хода эксперимента и принятие решение о выполнении или невыполнении программы развития. Часто встречаются три варианта:

1. Конечный результат близок или превосходит поставленную цель
2. Конечный результат успевает поставленной цели
3. Конечный результат противоречит поставленной цели

В программе развития целесообразным будет реализация портфеля проектов по основным направлениям (задачам Программы развития). Портфель – это набор проектов, объединенных вместе с целью эффективного управления данными проектами для достижения стратегической цели организации образования. Для чего нужен портфель проектов?

Организация образования – это матричная структура с большим количеством внутренних процессов. Поэтому со временем руководителю становится сложнее разобраться в предложенных проектах и выбрать те, которые будут наиболее результативны в условиях заданной стратегии. Неправильное распределение задач и сил, вероятнее всего, приведет к перерасходу средств, сорванным дедлайнам и ухудшению качества работы организации. Для того чтобы оптимизировать процесс расстановки приоритетов, анализировать результативность работы команды и повышать ее продуктивность, управлять ограниченными ресурсами для достижения общей цели и используют портфель проектов.

*Перед разработкой портфеля проектов задавайте следующие вопросы:*

- ✓ Все ли проекты соответствуют общей цели Программы развития?
- ✓ Получит ли организация образования преимущества от их выполнения?

*Управление портфелем проектов — это:*

1. Выбор «правильных» проектов, которые соответствуют цели и задачам организации образования;

2. Их правильное выполнение, «правильно» в том смысле, что организация получит конкретный результат.

Дорожная карта портфеля проектов Программы развития привязываются к конкретным задачам и излагаются последовательно в логике реализации проектов, имеют указание на результат, срок реализации, ответственных за их исполнение (таблица 6).

Таблица 6-Дорожная карта Программы развития

№	Мероприятие	Исполнитель	Срок реализации	Результат
	<b>Проект 1</b>			
	Цель:			
	Задачи:			
	1.			
	2.			
	3.			

Корректировки в Программу развития организации образования могут быть внесены только решением последующих коллегиальных органов управления организацией образования, в соответствии с их компетенцией, что фиксируется отдельным протоколом.

Формы представления Программы включают:

- краткую версию изложения (3–5 страниц), которая может бы
- краткую версию изложения (3–5 страниц), которая может быть использована в презентациях и имеет всем понятный, легко воспроизводимый, метафоричный текст;
- основной текст (не более 1–2 п.л., то есть 20–40 страниц);
- приложения, в которых в развернутом виде могут быть представлены анализ выполнения программы предыдущего этапа, педагогическая концепция организации образования, отдельные проекты и подпрограммы, планы работы по направлениям и т. д.).

Программа, как правило, принимается на заседании педагогического совета. Базовыми условиями успешной реализации Программы являются:

1. Отражение приоритетных стратегических направлений развития организации образования в годовых планах деятельности (календарном, документах внутришкольного контроля, учебном плане, образовательной программе).

2. Наличие в общеобразовательной организации ответственных за реализацию Программы лиц и организационных структур (например, один из заместителей директора, диагностическая служба, Совет по развитию школы).

Источником информации об эффективности реализации Программы является система показателей. Показатели эффективности реализации Программы характеризуют степень достижения цели и решения ее задач и

представляют собой количественные переменные, позволяющие оценить эффект одновременно от естественных социальных процессов и от целенаправленной деятельности субъекта управления.

Можно выделить следующие виды показателей:

1. по способам измерения:

- статистический показатель – переменная, отражающая результат статистического наблюдения за некоторым процессом; выражается чаще всего в натуральных единицах;

- расчетный показатель – переменная, значение которой рассчитывается, исходя из необходимости более точного отражения заданного процесса либо обеспечения сопоставимости данных; выражается, как правило, в удельных значениях;

- социологический показатель – переменная, значение которой определяется по результатам социологических исследований и выражается, как правило, в процентах от числа опрошенных;

- индекс – это интегрированный показатель, который представляет собой среднее арифметическое от произведения показателей частных аспектов данного явления и сопоставленных с ними весовых коэффициентов. Индекс выражается в безразмерных величинах.

2. по объекту измерения:

- показатель выполненной работы – отражает усилия, предпринятые субъектом управления по решению социально-экономических проблем и задач;

- показатель социального эффекта – отражает социальные изменения;

- показатель удовлетворенности – отражает социальные представления об измеряемом явлении, зависящие как от реальных изменений ситуации, так и от информационного фона.

Можно выделить ряд условий, которым должен отвечать показатель:

1. Максимальное соответствие целям и задачам Программы – для этого иногда необходимо и целесообразно использовать индексы, либо совокупности частных показателей.

2. Сензитивность (чувствительность) – способность изменяться пропорционально изменению ситуации.

3. Ответственность за положительную динамику – если Программа не предполагает улучшения данного параметра (отсутствует соответствующая задача, недостаточно ресурсов либо требуемое значение уже большей частью достигнуто), такой показатель в данном случае нецелесообразен.

Авторы, при разработке программы развития школы должны понимать, чем программа развития отличается от плана мероприятий?

Программа развития как важнейший стратегический документ организации образования и может рассматриваться как особая разновидность плана работы школы, но с одним главным отличием – ярко выраженной инновационной направленностью. План обычно составляется «от сегодняшнего дня». Программа в отличие от плана мероприятий

ориентирована на изменение, на «шаг развития». Поэтому программа всегда составляется не от нынешнего момента вперед, а, наоборот, от «завтрашнего дня», от образа потребного будущего, к сегодняшней, наличной ситуации.

Программа – документ, отражающий системные, целостные изменения в образовательном учреждении, обеспечивающий новое качественное состояние образовательной системы. В этом главное отличие плана от программы. Очень часто путают понятия «программа» и «проект». В чем различия программы и проекта?

В сущности, термины «программа» и «проект» близки. Их часто употребляют как синонимы. Некоторые авторы предлагают считать программой несколько взаимосвязанных проектов. Что такое проект? Это серия спланированных, тщательно документально обоснованных взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения определенных целей и разрешения конкретных задач за строго определенный период времени. Это планомерная работа, направленная на достижение конкретных целей, основанная на адекватном использовании имеющихся в распоряжении ресурсов. С понятием «программа развития» тесно связано такое понятие, как «концепция». Что же такое концепция и является ли она частью программы?

Концепция:

1) определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел;

2) относительно целостная и завершенная, структурированная система взглядов, представлений, идей.

Концепция программы представляет собой текст, в котором изложено желаемое будущее состояние организации образования, в ней не описывается то, что есть, а предписывается, что должно быть, что должно характеризовать новое в организации образования. Концепция – это составная часть программы. Концепция опирается на результаты проблемно-ориентированного анализа.

Следует отметить, что Программа как целое объединяет, как правило, в себе концепцию, проекты (два и более), план мероприятий. Приступая к разработке программы, необходимо представить логику и последовательность написания текста. Первоначально необходимо провести проблемно-ориентированный анализ: какие в организации образования есть условия, внутренние ресурсы и потенциал, позволяющие прогнозировать качественные изменения, что составит проблему, а также угрозу для достижения желаемого будущего, на какие внешние факторы и ситуации можно рассчитывать.

В процессе работы над Программой развития школы для изучения факторов, оказывающих важнейшее влияние на образовательный процесс организации можно использовать PEST-анализ, который широко используется в западноевропейском стратегическом менеджменте. Согласно ей,

выделяются четыре основные группы факторов влияния внешней среды: политический, экономический, социальный, технологический. Примеры факторов, которые, как правило, рассматриваются в ходе PEST-анализа, приведены в таблице 7.

Таблица 7- Примеры факторов влияния, рассматриваемых в ходе PEST-анализа

<b>Политические</b>	<b>Экономические</b>
Текущее законодательство. Будущие изменения в законодательстве. Европейское/международное законодательство. Регулирующие органы и нормы. Правительственная политика, изменение. Государственное регулирование конкуренции. Торговая политика. Выборы на всех уровнях власти. Финансирование, гранты и инициативы. Группы лоббирования/давления рынка. Экологические проблемы и др.	Экономическая ситуация и тенденции. Уровень инфляции. Инвестиционный климат в отрасли. Общие проблемы налогообложения. Налогообложение, определенное для услуг. Платежеспособный спрос. Специфика производства. Потребности потребителя. Обменные курсы валют. Основные внешние издержки (энергоносители, транспорт, сырье и комплектующие, коммуникации) и др.
<b>Социальные</b>	<b>Технологические</b>
Демография. Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы. Структура доходов и расходов. Базовые ценности. Тенденции образа жизни. Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии. Мода и образцы для подражания. Мнения и отношение потребителей. Потребительские предпочтения. Представления СМИ. Этнические/религиозные факторы. Реклама и связи с общественностью и др.	Развитие конкурентных технологий. Финансирование исследований. Связанные/зависимые технологии. Замещающие технологии/решения. Зрелость технологий. Изменение и адаптация новых технологий. Информация и коммуникации, влияние Интернета. Законодательство по технологиям. Потенциал инноваций. Доступ к технологиям, лицензирование, патенты. Проблемы интеллектуальной собственности и др.

Оценка эффективности реализации Программы осуществляется как внешними экспертами (аудит), так и самим педагогическим коллективом и администрацией школы (самоанализ реализации программы развития).

Для самооценки программы развития организации образования предлагается использовать контрольный список вопросов (Моисеев А. М.). Экспертную оценку (самооценку) документа, представляемого в качестве программы развития, предлагается осуществлять в два этапа.

1. Оценка программы развития как стратегического документа (в форме вопроса это звучит так: «Является ли данный текст программой развития

организации образования?»). Она позволяет квалифицировать его как собственно программу развития.

2. Оценка качества представленного документа (в форме вопроса это звучит так: «В какой мере программа соответствует требованиям, предъявляемым к программам развития, потребностям и возможностям школы, трендам развития общего образования в стране?»).

Самооценку программы развития организации образования можно провести с использованием следующих вопросов:

1. Представлен ли в документе комплекс мероприятий, действий, акций, реализация которых гипотетически может привести к системным изменениям в школе, к её развитию? Если нет, документ не является программой развития.

2. Являются ли мероприятия новшествами? Если нет, документ не является программой развития.

3. Является ли представленный документ стратегическим документом? Если нет, документ не является программой развития.

4. Зафиксирован ли в документе нынешний уровень состояния школы как объекта управления? Если нет, документ не является программой развития.

5. Реально ли проведение описанных в документе изменений при зафиксированном стартовом уровне? Если нет, документ не является программой развития.

6. Обозначено ли в документе желаемое (целевое) состояние школы в результате осуществления комплекса запланированных мероприятий? Если нет, документ не является программой развития.

7. Какова вероятность того, что осуществление комплекса запланированных мероприятий приведет к желаемому целевому состоянию школы? Если вероятность крайне низка, документ не является программой развития.

Качество представленной программы развития можно определить с применением таких вопросов, как:

1. Представлено ли аналитико-прогностическое обоснование состав мероприятий, действий, акций, реализация которых гипотетически может привести к системным изменениям в школе, её развитию?

2. Представлена ли в документе полная логическая структура программы развития (введение, информационная справка о школе, аналитико-прогностическое обоснование, концептуальный проект желаемого будущего состояния школы, стратегия и тактика перехода (перевода) школы в желаемое состояние)?

3. Обеспечены ли логические связи между указанными компонентами программы?

4. Соответствуют ли компоненты программы своему предназначению?

5. Соотнесен ли прилагаемый набор программных мероприятий с образом желаемого будущего состояния школы? Обоснованы ли необходимость и достаточность этого набора?
6. Указаны ли в документе заинтересованные стороны и описаны ли их интересы? Обеспечен ли учет этих интересов?
7. Осуществлены ли анализ состояния и прогнозирование тенденций изменений социального заказа, адресуемого школе? Представлены ли результаты такого анализа?
8. Осуществлены ли анализ состояния и прогнозирование тенденций изменений широкой внешней среды школы, выявлены ли ключевые возможности и угрозы для реализации программы развития?
9. Осуществлен ли анализ сильных и слабых сторон школы и их соотнесение с возможностями и угрозами внешней среды?
10. Осуществлен ли анализ достижений и конкурентных преимуществ школы?
11. Осуществлено ли прогнозирование инновационного потенциала школы, точек роста и точек сопротивления изменениям?
12. Выявлены ли проблемы школы и её ключевых областей как разрывы между результатами, требуемыми в обозримом будущем, и нынешними результатами?
13. Являются ли выявленные проблемы актуальными?
14. Приведет ли решение, таким образом, сформулированных проблем к развитию школы и ее ключевых областей?
15. Выявлены ли причины проблем школы как дефекты, изъяны, недостатки в процессах жизнедеятельности школы, ее ресурсном обеспечении, управлении?
16. Опирается ли целеполагание в программе на выявленные проблемы и их причины?
17. Сформулированы ли в программе стратегические основания жизнедеятельности школы: система ценностей, миссия и социальные обязательства школы, видение ее будущего?
18. Сформулированы ли в программе стратегические цели школы, в частности цели в области качества образования, позиции школы в образовательной системе и др.?
19. Являются ли сформулированные цели реалистичными, измеримыми?
20. Описан ли в программе образ обновленной образовательной системы школы, образовательных процессов и среды?
21. Показаны ли отличия нового образа образовательной системы школы от существующего ее состояния?
22. Описано ли в программе желаемое состояние уклада жизни школы?
23. Описано ли в программе желаемое состояние ресурсной базы школы и ресурсообеспечивающей деятельности?

24. Описано ли в программе желаемое состояние внешних связей школы?
25. Описано ли в программе желаемое состояние управляющей системы и управленческой деятельности в школе?
26. Описаны ли в программе ключевые стратегии функционирования обновленной школы?
27. Описаны ли в программе ключевые стратегии дальнейшего развития обновленной школы?
28. Описаны ли в программе эффективные стратегии перехода школы в новое состояние?
29. Обоснована ли в программе планируемая продолжительность ее реализации?
30. Описаны ли в программе промежуточные цели по годам реализации?
31. Описан ли в программе оперативно-тактический план действий по реализации ее целей и программных мероприятий?
32. Описано ли в программе управленческое сопровождение ее реализации?
33. Обеспечивается ли прогностический характер программы, ее ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа?
34. Обеспечивается ли достаточная напряженность реализации программы, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов?
35. Обеспечивается ли реалистичность и реализуемость программы, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе возникающих в процессе выполнения программы) возможностей?
36. Обеспечивается ли системность программы?
37. Обеспечивается ли целеустремленность программы?
38. Обеспечивается ли стратегичность программы, движение от общего и концептуального к конкретике?
39. Обеспечивается ли полнота и целостность программы?
40. Обеспечивается ли проработанность программы?
41. Обеспечивается ли ресурсная обеспеченность программы?
42. Обеспечивается ли достаточная управляемость программы?
43. Обеспечивается ли контролируемость программы?
44. Обеспечивается ли чувствительность программы к сбоям, ее гибкость и профилактическая направленность?
45. Обеспечивается ли открытость программы?
46. Обеспечивается ли привлекательность программы для ее исполнителей и партнеров образовательного учреждения?
47. Обеспечивается ли интегрирующая, консолидирующая направленность программы (по отношению к школе и ее социальным партнерам)?

48. Обеспечивается ли уникальность программы, авторский характер ее соответствие специфике школы и коллектива?

49. Обеспечивается ли информативность текста программы?

50. Обеспечивается ли логичность построения программы, ее обозримость, понятность для читателя?

51. Обеспечивается ли культура оформления программы, единство содержания и формы?

52. Соответствует ли язык программы задачам документа, удастся ли избежать ненужного наукообразия?

53. Обеспечено ли участие в разработке, согласовании и утверждении программы представителей разных групп участников образовательного процесса, органа государственно-общественного управления школой?

54. Представлена ли информация о ходе подготовки и обсуждения программы?

55. Представлена ли информация о составе авторского коллектива программы?

56. Соответствует ли программа потребностям и возможностям данного образовательного учреждения?

57. Соответствуют ли цели и содержание представленной программы трендам образовательной политики, закономерностям развития детей, общей ситуации социального развития детства

Основными потребителями образовательных услуг являются дети и их родители. Поэтому, при разработке Программы развития школы важно знать их мнение, чего они хотят сегодня получить от школы. Для определения образовательных потребностей детей и их родителей в приложении С представлены анкеты.

Программа развития должна быть оформлена в электронной форме с использованием компьютерных средств в текстовом редакторе, с возможностью вывода на бумажный носитель, с соблюдением установленных правил оформления документов.

Текст выполняется на одной стороне стандартного листа А4 с полями: левое – 3 см; правое – 1,5 см; верхнее - 2 см; нижнее – 2 см. Шрифт Times New Roman, размер – 14, межстрочный интервал – одинарный; отступ («красная строка») – 1,25 см; выравнивание по ширине. Интервал между словами – один пробел.

Заголовки разделов Программы развития размещаются по центру строки и выделяются полужирным начертанием. Нумерация разделов сквозная в режиме многоуровневого списка. Нумерация страниц ставится в нижней части страницы. На титульном листе номер не ставится.

Таблицы оформляются по ширине текстового поля, по возможности избегая разбиения ячеек строки с переносом на другой лист. В ячейках шрифт Times New Roman, размер – 12, межстрочный интервал – одинарный; без отступа (без «красной строки»). Выравнивание для первой строки с наименованиями столбцов – по центру с выделением полужирным

начертанием, для основного текста – слева, для чисел – по центру. Диаграммы, иллюстрации, при необходимости могут быть размещены в Приложении.

## **2.4 Управление созданием имиджа организации образования**

Школа – это открытая социально-экономическая система, взаимодействующая со многими социальными институтами. Чаще всего о школе говорят как о сфере услуг, связывая деятельность организации образования с такими понятиями, как конкурентоспособность, образовательная услуга, запросы рынка. В связи с этим, в работе и развитии школы особое место занимает позитивный, целенаправленно созданный, сохраняющийся во времени, имидж.

Понятие «имидж», как и большинство научных категорий, может трактоваться в широком и узком смысле. В широком смысле, под имиджем понимается распространённое представление о совокупности естественных и специально сконструированных свойств объекта. В узком смысле под имиджем понимается сознательно сформированный образ объекта, который наделяет его дополнительными ценностями и даёт возможность продуцировать те впечатления об объекте, отношения к нему и оценки его, которые необходимы самому создателю.

В маркетинге существует своё определение имиджа: имидж-образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже организации, ее продуктах и услугах, репутации руководителей, а свои специфические особенности имеют имидж марки, имидж организации, имидж продукта.

Имидж организации образования — это эмоционально окрашенный образ учебного заведения (школы, колледж, вуза), часто сознательно сформированный, обладающий целенаправленно заданными характеристиками и призванный оказывать психологическое влияние определённой направленности на конкретные группы социума [2, с. 45]. Современный словарь трактует понятие «имидж» как целенаправленно формируемый образ, призванный оказать воздействие в целях популяризации и рекламы. Обратим ваше внимание на несколько ключевых слов: «целенаправленно», то есть имидж — это то, что можно планировать и создавать; «эмоционально-психологическое воздействие», то есть он «работает» с чувствами, а не только с логикой; «воздействие на кого-либо», то есть необходимо увидеть тех субъектов, ради которых вся эта работа и затевается. Определений данного термина очень большое разнообразие

Имидж организации можно определить как сформировавшийся, действенный, эмоционально окрашенный образ организации или отдельных ее составляющих, наделённых определёнными характеристиками, основанными на реальных или приписываемых свойствах конкретной организации, обладающих социальной значимостью для воспринимающего

[2]. В современной литературе наиболее часто встречается определение Пискунова М. С. Он рассматривает имидж организации образования как «эмоционально окрашенный образ, обладающий целенаправленно заданными характеристиками и призванный оказывать психологическое влияние определённой направленности на конкретные группы социального окружения организации образования» [2].

С понятием имиджа тесно связана и репутация организации образования, которая складывается из нескольких составляющих и которая удерживается в массовом сознании долгие годы. Отличие имиджа от репутации, заключается именно в том, что репутация является итогом построения имиджа. В публикациях различных авторов рассматриваются отдельные элементы структуры имиджа, из которых мы выделили следующие составляющие [4].

1) создание положительного имиджа организации требует согласование внешнего и внутреннего имиджа организации.

2) задача управления корпоративным имиджем решается способом моделирования имиджа.

Более подробную модель описывают автор Журавлев [2]. составляющие этой модели:

1. Внешнюю атрибутику.
2. Финансовое благополучие.
3. Имидж руководителя и его команды.
4. Имидж персонала. Качество деятельности, образ продукции или услуги.
5. Дизайн помещений.
6. Деловые коммуникации организации и персонала
7. Позиционирование организации образования, где содержится мотивационно - целевой, содержательный, технологический компоненты (Лазаренко И. Р.).

Мотивационно - целевой компонент включает изучение потребностей всех субъектов педагогической практики в формировании имиджа педагога, как внутри, так и за пределами своей профессиональной области; психологическую готовность к участию в предстоящей работе; изучение имеющегося опыта; определение цели и задач работы, а также ее результатов [5].

Содержательный компонент раскрывает сущность понятия «имидж педагога», его структурные элементы, их характеристику, критерии сформированное и репрезентативности имиджа [6]. Технологический компонент предполагает последовательность этапов формирования имиджа педагога, технологическую готовность субъектов педагогического труда, выработку рекомендаций по оптимизации имиджа [7].

В литературе также выделяют подход к компонентам имиджа организации образования, в котором выделяют постоянные и переменные

слагаемые позитивного имиджа. К числу постоянных относят 11 элементов [6].

1) четкое определение педагогическим коллективом миссии и концепции организации образования;

2) оптимистичный настрой и доброжелательный микроклимат в учительском и детском коллективах;

3) педагогическая, социальная и управленческая компетентность сотрудников;

4) сформированный образ руководителя-профессионала, лидера, личности яркой, увлеченной, обладающей неформальным авторитетом, способной вдохновить коллектив на достижение высокой цели;

5) эффективная организационная культура организации образования, включающая разделяемые всеми нормы, ценности, определенную философию управления, весь спектр взглядов, отношений, определяющих специфику поведения коллектива в целом;

6) качество образовательных услуг;

7) наличие и функционирование детских общественных организаций;

8) связи организации образования с различными социальными институтами, высшими учебными заведениями и т.д.;

9) уклад образовательного учреждения в развитие образовательной подготовки учащихся, их воспитанности, психических функций, творческих способностей, формирование здорового образа жизни;

10) забота администрации об оказании своевременной актуальной психологической помощи отдельным участникам образовательного процесса (тем или иным ученикам, молодым специалистам, испытывающим затруднения родителям и пр.);

11) наличие яркой внешней символики. К числу переменных имиджа относят:

-содержание миссии и приоритеты образовательного учреждения;

-виды образовательных услуг;

-материальную базу образовательного учреждения.

Все эти атрибуты и создают целостную картину формирования имиджа организации.

Формирование имиджа является первым шагом для построения хорошей школы. И инициатива здесь должна исходить исключительно от самого образовательного учреждения. Формирование имиджа — это процесс, в ходе которого создается некий спланированный образ на основе имеющихся ресурсов [8].

Имидж может являться маркетинговым инструментом повышения конкурентоспособности организации образования. В классическом понимании маркетинг определяется как предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю или пользователю, или социальный процесс, посредством

которого прогнозируется, расширяется и удовлетворяется спрос на товары и услуги посредством их разработки, продвижения и реализации.

Сущность маркетинга раскрывается через его основополагающий принцип, который ставит во главу угла запросы конкретных групп потребителей. Моделируется иерархия потребностей клиентов рынка образовательных услуг, которая может базироваться на структуре, предложенной Маслоу А. в своей теории потребностей:

- образование необходимо для выживания, ибо позволяет заработать средства для удовлетворения физиологических потребностей личности;

- образование дает гарантии безопасности, защищенности личности от возможных угроз в будущем;

- потребность принадлежать, быть принятым в члены какой-либо значимой для личности группы, круга людей (например, по образовательному статусу, профессиональной принадлежности, а иногда и просто по месту учебы);

- потребности в признании и уважении собственной компетентности со стороны окружающих, в самоуважении;

- потребности в реализации своих возможностей и росте как личности. Это связано с необходимостью понять и познать себя, выйти на возможности саморазвития, управления собой в соответствии с некими приоритетами.

Для удовлетворения этих потребностей организация образования может предоставить своим клиентам: сумму знаний определенного профиля и широты, глубины; конкретные инструменты познания и действия; возможности для общения и взаимодействия с неким кругом лиц, профессионалов и др.

Главный принцип маркетинга конкретизируется и дополняется положениями, определяющими технологию маркетинговой деятельности и управления ею.

1. Сосредоточить ресурсы организации на оказании таких образовательных услуг, которые реально необходимы потребителям в избранных учреждениях сегментах рынка.

2. Понимать качество образовательных услуг как меру удовлетворения потребности в них. Любое качественное отличие данных образовательных услуг от других значимо не само по себе, а в зависимости от субъективного веса той потребности, на удовлетворение которой нацелены измеряемое свойство, характеристика образовательных услуг.

3. Рассматривать потребности не в узком, а в широком смысле, в том числе за рамками традиционных, известных способов их удовлетворения.

4. Ориентироваться на сокращение совокупных затрат потребителя (прежде всего затрат по потреблению образовательных услуг), проводить гибкую политику в ценообразовании.

5. Предпочитать методы не реактивного типа, а предугадывающего и активно формирующего спрос.

6. Ориентироваться на долгосрочную перспективу рынка.

7. Сбор и обработка информации о конъюнктуре рынка и его реакциях должны быть непрерывными.

8. Использовать различные методы прогнозирования, оценки ситуации на рынке труда, принимать решения на многофакторной основе.

9. Необходимы комплексность, взаимоувязка конкретных проблем, а также способов и инструментария их решения.

10. Оптимально сочетать централизованные и децентрализованные методы управления – центр управленческих решений переносится, возможно, ближе к потребителю.

11. Ситуационное управление – это умение принимать решения не только в установленные сроки, но и по мере возникновения, обнаружения новых проблем, изменения ситуации.

Базовый принцип маркетинга, ставящий в центре внимания потребителя, понимается здесь как ориентация оказываемых услуг на формирование ценности человека. Этот принцип конкретизируется и обогащается другими положениями, раскрывающими отношение к клиентам как к активным соучастникам процесса оказания образовательных услуг, а также механизмы формирования и реализации маркетинговой стратегии, управления в русле маркетингового подхода и функционирования открытых систем. Он активно использует широкий арсенал методов современной науки, базируется на рыночных исследованиях и позволяет раскрыть и реализовать одно из главных преимуществ образования как сферы применения маркетинга – возможность формировать и наращивать спрос на образовательные услуги по мере их обретения.

Большую роль в реализации маркетинговых стратегий в сфере образования играет контроль как один из основных параметров управления образовательным учреждением. Контроль подразделяется на внутренний самоаудит и внешний аудит. Самоаудит, основанный на использовании специального опросного листа руководителем подразделения для оценки эффективности своей деятельности, может быть полезным, однако он не всегда самостоятелен и объективен.

Выделяются три уровня контроля маркетинга:

- организация образования в целом;
- подразделение маркетинга;
- внешняя среда.

На уровне учреждения контроль в целом направлен на получение информации, необходимой для оценки уровня эффективности маркетинга и принятия соответствующих решений со стороны руководства образовательного учреждения. Этот вид контроля оценивает эффективность выполнения стратегического и годового плана маркетинга; прогресса в области маркетинговой деятельности; соотношение «цена – затраты – прибыль»; результаты разработки новых видов образовательных услуг.

Стратегический план в значительной мере основан на разнообразной маркетинговой информации, т.е. его качество зависит от уровня

маркетинговой деятельности. Оценка этого плана и есть предмет контроля. Важно оценить, как маркетинг повлиял на выбор и реализацию отдельных направлений деятельности организации образования.

Прогресс в области маркетинговой деятельности оценивается на основе изучения динамики показателей дохода, затрат и прибыли.

Доход от образовательных услуг определяется объемом реализации и ценой продажи. Чтобы определить величину прибыли, необходимо знать издержки. Только в этом случае можно оценить соотношение «цена – издержки – прибыль». Разработка новых видов образовательных услуг – одна из наиболее сложных проблем управления на уровне организации образования, поэтому введение системы контроля за разработкой новых видов образовательных услуг существенно помогает повысить эффективность управления этой деятельностью. В основе такой системы регулярное рассмотрение этих вопросов ученым советом, руководством, общественностью педагогического заведения.

Контроль маркетинга следует осуществлять на непрерывной основе. Он оценивает эффективность отдельных аспектов маркетинговой деятельности за короткие промежутки времени, а также компетентность руководства проверяемого подразделения в долгосрочной перспективе. Текущий контроль проводится по отдельным элементам комплекса маркетинга, а именно: образовательная услуга, цена, продвижение услуг и доведение их до потребителей.

Фактические цены анализируются с позиции потребителей и торговых посредников, сравниваются с ценами конкурентов. Контроль деятельности в области продвижения образовательных услуг связан с оценкой эффективности рекламных кампаний и других элементов комплекса реализации услуг.

В области доведения образовательных услуг до потребителя контроль разбивается на две части: оценка эффективности функционирования отдельных каналов сбыта образовательных услуг, включая оценку уровня сервиса и рекламаций, и оценка эффективности работы службы сбыта в целом. В последнем случае контролируется выполнение плановых заданий по сбыту образовательных услуг по отдельным группам, рынкам. Учитывается, продавались ли образовательные услуги по регулярным ценам или использовались ценовые скидки.

Учебное заведение – это организация, которая всегда является конкурентом, поэтому нужно не только поддерживать уровень имиджа, но и постоянно его совершенствовать. Для поддержания устойчивого положительного имиджа учебному заведению необходимы PR – технологии. PR технологии, иными словами связи с общественностью, технологии создания и внедрения при общественно-экономических и политических системах конкуренции образа объекта (идеи, товары, услуги, бренд), с целью закрепления этого образа как идеального и необходимого в жизни. Вся деятельность учебных заведений тесно связана с общественностью, поэтому

метод PR – технологий идеально подойдет для позиционирования лучших качеств организации образования.

Самоанализ учебного заведения позволит соотнести заявленные цели школы, его миссию, заявленный имидж с реальностью, наметить программу достижения желаемого результата. Главное правило - проработанный имидж - реальная выгода для любой организации. Имидж, как правило, является средством воздействия на общественное мнение. Именно поэтому в наше время все чаще встречается анализ учебной деятельности, составленный на основе опроса самих учащихся. Это вызывает доверие общественности и дает реальные оценки практической деятельности учебной организации.

Активное сотрудничество с местными средствами массовой информации. Использовать любые информационные поводы, пропагандируя образование это средства массовой информации являются своеобразными посредниками между школой и обществом: именно благодаря своевременному информированию о планах или достижениях, можно существенно расширить круг своих потенциальных партнеров, вследствие чего сформировать позитивное мнение о себе в глазах окружающих. Поскольку имидж учебного заведения формируется благодаря распространению в обществе знаний об этой организации, то основной задачей является передача информации. Для этого необходимо выбирать каналы продвижения, дающие наибольшую отдачу. Самые распространенные – это статьи и публикации в газетах и интервью на радио, участие в концертах и фестивалях

Высококвалифицированные кадры являются очень важным фактором в формировании имиджа учебного заведения. Кроме того, следует предъявлять высокие требования при приеме на работу, что дает коллективу школы ощущение особой ценности рабочего места, поскольку высокие стандарты увеличивают привлекательность школы в глазах кандидатов на вакантные места. Следует отметить, что необходимо постоянно проводить анализ соответствия полученного имиджа педагога с желаемым результатом. Это позволит отслеживать результаты деятельности коллектива.

### 3. Рекомендации по разработке Программы развития школы

Программа развития школы – это разновидность целевых программ, которые отличаются спецификой своих функций, качеств и структуры, формируются и реализуются в соответствии с основными принципами и методами программно-целевого подхода. **Целевая программа как инструмент управления**, по сути, является **моделью деятельности**, с помощью которой можно обеспечить координированность, целенаправленность и эффективность предпринимаемых действий по решению актуальной сложной проблемы. Для того чтобы целевая программа смогла выступить в этом качестве, рекомендуется в ее содержании должны быть представлены:

- проблема или комплекс проблем, на решение которых направлена данная программа;
- стратегия решения этих проблем;
- цели программы;
- задачи (или направления деятельности), ориентированные на достижение поставленных в программе целей и решение проблем;
- план действий в рамках каждой задачи;
- ожидаемые результаты реализации действий, предусмотренных планом;
- ресурсы, необходимые для получения ожидаемых результатов;
- организационный механизм управления реализацией программы.

Перечисленные компоненты задают состав логически необходимых разделов любой целевой программы вне зависимости оттого, каково ее содержание.

Программу развития школы можно определить как модель инновационной деятельности, направленной на решение проблем развития школы. Программа развития школы призвана выполнять следующие функции:

- задавать целевые ориентиры, определять направления действий ее участников, то есть обеспечивать целенаправленность совместной работы исполнителей;
- определять связи между отдельными исполнителями и их группами, т.е. способствовать координации действий и интеграции усилий исполнителей;
- быть средством контроля хода работ, достижения промежуточных и конечных результатов, выявления и предупреждения сбоев;
- способствовать адаптации организации образования к изменяющимся условиям деятельности, обеспечивая коррекцию действий и планируемых результатов.

Каково назначение программ и всем ли она нужна. Программа предназначена для того, чтобы:

- информировать участников, что надо сделать, в какой последовательности, т.е. это своеобразная карта движения.
- извещать что произойдет если не сделать работу в намеченный срок.
- сигналы о сбоях должны быть встроены в программу.

Если руководитель не только поставил цель, но и определил промежуточные результаты, которые необходимы для достижения этой цели, он получит возможность обнаруживать угрозы ее достижению, когда своевременно не получен какой-то из промежуточных результатов. Чем больше промежуточных контрольных точек (т.е. чем детальнее программа), тем более чувствительно управление к угрозам. - отличается особой идеологией и особой технологией разработки. - программа не самоцель, а средство позволяющее лучше управлять и иметь меньше неожиданностей

Важным для каждого руководителя, наметившего реорганизацию в своей организации образования, является вопрос стратегии. Выделяют три основных типа стратегии развития школ.

Первый тип стратегии, называемый стратегией локальных изменений, предусматривает параллельное улучшение, рационализацию, обновление деятельности каких-то отдельных участков жизнедеятельности школы. Эти изменения осуществляются независимо друг от друга по своим планам и предполагают достижение частных результатов, которые в совокупности позволят школе сделать шаг вперед. Примером этого может служить проведение одновременно нескольких экспериментов по освоению новых методик или программ преподавания отдельных предметов.

Второй тип стратегии, называемый в литературе стратегией модульных изменений, предполагает осуществление нескольких комплексных нововведений, которые, однако, не связываются между собой, хотя внутри модуля могут координироваться действия многих исполнителей. Эта стратегия имеет место, например, когда в начальной школе осваивается какая-то новая педагогическая система, в среднем звене реконструируется преподавание предметов естественно-научного цикла (но без связи с тем, что делается в начальной школе), а в старшем звене вводится преподавание основ экономики, и углубленное изучение каких-то предметов также без связи с изменениями в предыдущих звеньях.

Третий тип стратегии, называемый стратегией системных изменений, предполагает полную реконструкцию школы как организации образования, затрагивающую все компоненты деятельности (цели, содержание, организацию, технологию и пр.), все структуры, их части, связи, звенья, участки. Такая стратегия осуществляется, как правило, при изменении прежнего статуса школы, превращении ее в новую организацию образования. Например, о создании гимназии, лицея, или комплекса «Детский сад-школа», «Школа- вуз», или школы с различными профилями и пр.

Чтобы отвечать своему назначению, программа должна обладать определенными качествами.

Актуальность (для данной организации образования) - свойство программы быть ориентированной на решение наиболее значимых для будущего школы проблем, устранение которых в сумме может дать максимально возможный полезный эффект.

Прогностичность - свойство программы отражать в своих целях и планируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к школе и изменения условий ее деятельности, т. е. способность программы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализована.

Рациональность - свойство программы определять такие цели и способы их достижения, которые для данного комплекса решаемых проблем и имеющихся ресурсов позволяют получить максимально полезный результат.

Системность - свойство программы обеспечивать соответствие между желаемым и возможным, т. е. между планируемыми целями и необходимыми для их достижения средствами.

Контролируемость - свойство программы общенационально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты), т. е. определять их таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям.

Чувствительность к сбоям – это свойство программы своевременно обнаруживать отклонения реального положения дел от предусмотренного программой, представляющие угрозы для достижения поставленных целей. Чувствительность к сбоям тем выше, чем более детализирована программа, т.е. чем меньшие временные интервалы между соседними контрольными точками (промежуточными целями). Чувствительность должна быть достаточной для того, чтобы в случае сбоя субъект, принимающий решение, имел достаточное время на его выработку. Сверх этого чувствительность избыточна.

Реализм (то, что соответствует реальным возможностям); авторский характер, индивидуальность; связность, ясность, корректность терминов; обозримость программы; информативность; грамотное оформление.

Планирование будущего школы представляет собой поиск ответов на четыре основных вопроса:

1. Что представляет собой сегодня школа, каковы ее сильные и слабые стороны?
2. Какой мы хотим видеть школу в будущем?
3. Какие возможности существуют для реализации цели и что нам мешает?
4. Какие действия и в какой последовательности мы должны совершить, чтобы достичь цели?

Технологии поиска ответов на эти вопросы могут быть различными. В конечном итоге важно, позволяет ли данная технология получить программу, способную стать более эффективным средством управления, чем

традиционные планы. Предлагаемая технология планирования развития школы разработана на основе методологии системного подхода, анализа и обобщения имеющегося опыта разработки программ развития образовательных учреждений. В процессе разработки программы развития школы можно выделить следующие стадии:

1. проблемный анализ состояния школы;
2. формирование концепции будущей школы;
3. разработка стратегии, основных направлений и задач перехода к новой школе;
4. формирование целей первого этапа построения новой школы;
5. формирование плана действий;
6. экспертиза программы.

Какие проблемы можно решить на каждой из выделенных стадий.

Анализ состояния школы призван определить исходную базу для разработки путей ее развития. Он должен выделить сильные и слабые стороны школы и ответить на вопрос: что следует изменить, чтобы в будущем школа могла удовлетворять требованиям, которые к ней будут предъявляться.

Разработка концепции будущей школы – это построение образа того, какой должна будет стать школа в результате осуществления программы ее развития, т. е. призвана определить ее желаемое будущее.

В практике сложилось пять путей обновления любых участков жизни школы:

1. Совершенствование (модификация, модернизация, рационализация, оптимизация) уже имеющегося опыта самой школы;
2. Освоение опыта, созданного вне своей школы;
3. Освоение готовых научно-методических разработок;
4. Путь проб и ошибок (речь идет не о непродуманных, “слепых” пробах, а о пробах с обратной связью);
5. Создание новой практики образования через проведение научно обоснованного и методически обеспеченного эксперимента.

С учетом этих путей и ищутся идеи, которые будут положены в основу построения новой школы.

Концепция развития школы состоит из двух взаимосвязанных частей:

- характеристики (описания) нового управляемого объекта;
- характеристики управляющей системы новой школы.

Действия по формированию концепции школы можно показать в виде следующего алгоритма шагов.

Шаг 1. Поиск и оценка идей, реализация которых позволит решить выявленные при анализе проблемы, формирование идей.

Шаг 2. Уточнение «миссии» новой школы (для каких детей она будет предназначена).

Шаг 3. Выбор идей для концепции на основе учета уровня их технологической разработанности, возможностей, условий и других факторов, обеспечивающих реализацию «миссии школы».

Шаг 4. Формирование концепции новой школы (концепции управляемого объекта).

Шаг 5. Формирование концепции новой управляющей системы, соответствующей новому объекту.

Развитие школы может осуществляться разными путями, отличающимися тем, какие усилия нужно тратить, чтобы двигаться по ним. Выявить основные из них и выбрать наименее трудоемкий путь - важная задача составителей программы. Ее решение осуществляется в процессе разработки стратегии, основных направлений и задач развития школы. На этом этапе планирования определяются этапы перехода от настоящего к желаемому будущему и оценивается реалистичность разработанной ранее концепции развития школы. Поскольку переход к желаемому конечному результату длительный процесс, то необходимо зафиксировать промежуточные состояния, через которые должна будет проходить программа, т.е. определить цели этапов. Но, поскольку цели последующих этапов будут зависеть от тех конкретных результатов, которые были достигнуты на предыдущих, в начале разработки необходимо конкретизировать лишь цели первого этапа программы. Следующий шаг планирования – это конкретизация действий, которые нужно совершить для реализации цели первого этапа программы и подготовки к осуществлению последующих этапов. Последний шаг планирования - оценка программы и принятие решения о ее запуске.



## **Рекомендации от практика: проблемы и пути решения**

**Тема: «Обсуждение значимости программы развития для школы как стратегического документа.»**

*Кейс диалог* проведен с руководителем школы КГУ «Школа – лицей «Дарын» г. Петропавловска, учитель истории и географии, педагог – мастер, магистр педагогики Мәкен Ерлан Зәйтүнұлы.

**1. Для чего нужна программа развития школы и как вы ее составляли?**

Программа развития является стратегическим документом, формой общественного договора между участниками образовательного процесса и представляет собой увязанный по целям, задачам, ресурсам и срокам осуществления комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное решение проблем в управлении школой.

Развитие школы – это целенаправленный, осмысленный, управляемый процесс качественных и количественных (в том числе стратегических) изменений школы как организации и образовательной системы, в результате, которого она приобретает новые системные качества и повышает свой общий потенциал и коэффициент полезного действия.

Процесс составления программы включал несколько этапов. Вначале мы провели анализ текущего состояния школы и выявили области, в которых мы хотели видеть улучшения. Затем мы провели консультации с учителями, сотрудниками и родителями, чтобы узнать их мнения и предложения.

## **2. Какими нормативно – правовыми документами надо руководствоваться при разработке программа развития школы?**

Основным документом при составлении ПРШ я брал за основу Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 16 сентября 2021 года № 472. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 18 сентября 2021 года № 24429. Перечень документов, обязательных для ведения педагогами организаций среднего образования смотреть п.5, пп. 2. (<https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100024429>). Также можно использовать и другие нормативно – правовые акты, указанные в *Приложение А*.

## **3. Какие факторы были учтены при составлении программы развития?**

Мы учли несколько факторов при составлении программы развития. Во-первых, мы обратили внимание на академические результаты наших учащихся. Мы хотели обеспечить им качественное образование и развитие, поэтому в программу включили меры по улучшению учебного процесса и повышению успеваемости.

Во-вторых, мы учли потребности наших учащихся в различных аспектах, включая физическое и эмоциональное благополучие. Мы внесли в программу меры по улучшению условий и среды обучения, поддержке социальной адаптации и здорового образа жизни.

В нашей программе развития мы определили ряд целей и приоритетов. Одной из главных целей было повышение качества образования. Мы стремились улучшить учебный процесс, внедрить инновационные методики обучения и развития, а также повысить профессиональное мастерство наших педагогов.

Другой приоритетной целью было развитие личности каждого ученика. Мы ставили задачу создать условия для разностороннего развития, включая активное участие внеурочной деятельности, поддержку творческих и спортивных устремлений, а также формирование навыков самореализации и лидерства.

#### **4. С чего следует начинать при разработке программы развития школы?**

Для реализации программы развития мы определили конкретные шаги и мероприятия:

1. Сформулировать миссию школы;
2. Разработать концепцию выполнения миссии;
3. Определить какую цель и задачи необходимо сформулировать для выполнения миссии;
4. Провести свод анализ деятельности школы: выявить слабые и сильные стороны;
5. Определить основные направления выполнения ПРШ на ближайшие 5 лет.

Также мы провели дополнительные тренинги и семинары для учителей, чтобы повысить их профессиональные навыки и знания. Мы также обновили учебные программы, внедрили новые образовательные технологии и ресурсы.

Кроме того, мы создали дополнительные условия для развития творческого и физического потенциала учащихся. Мы расширили выбор предметов и кружков, организовали выездные мероприятия и конкурсы, а также улучшили материально-техническую базу школы.

После определения направлений деятельности, необходимо рассмотреть механизм реализации сформулированной цели и задач через запланированную деятельность.

#### **5. На что следует обратить внимание при разработке программы развития школы?**

В деятельности педагогического коллектива особое внимание уделяется вопросу социального заказа. Под социальным заказом мы понимаем спрогнозированный комплекс общих требований, различных субъектов социума (социальных заказчиков) к субъекту образования.

Таким образом программа развития школы способствует улучшению учебно – воспитательного процесса, охватывает все аспекты перспективного менеджмента, сплочение педагогического коллектива, вовлечение родительской общественности в деятельность организации образования. Программу развития школы необходимо разрабатывать в зависимости от потребностей и возможностей каждой школы в отдельности.

#### **6. Какие результаты удалось достичь благодаря программе развития?**

Благодаря программе развития мы достигли нескольких значимых результатов. Во-первых, мы заметно улучшили успеваемость наших учащихся. Результаты экзаменов и оценки стали выше, что подтверждает эффективность внедренных мер.

Кроме того, мы наблюдаем рост мотивации и активности учащихся. Благодаря большому разнообразию внеурочных занятий и возможностей самореализации, наши ученики стали более заинтересованы в учебе и развитии своих навыков.

### **7. Каковы планы на будущее по дальнейшему развитию школы?**

Мы продолжаем работать над развитием нашей школы и внедрением новых идей. В планах на будущее мы видим дальнейшее совершенствование учебного процесса, расширение образовательных возможностей и развитие сотрудничества с родителями и сообществом.

Мы также стремимся укрепить информационную базу школы, чтобы эффективно использовать современные технологии и инструменты в образовательном процессе.

В заключение, программа развития нашей школы является основой для достижения высоких результатов и создания благоприятной образовательной среды. Мы учитываем потребности учащихся, стремимся к постоянному совершенствованию и сотрудничеству со всеми заинтересованными сторонами, чтобы обеспечить качественное образование и развитие каждого ребенка в нашей школе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Среди множества нововведений, осуществляемых в наши дни организациях образования, одним из наиболее значимых и на сегодня уже массовых, безусловно, является разработка и реализация программ развития школы. Будучи, прежде всего управленческим новшеством, программы развития одновременно выступают как форма фиксации всей совокупности (системы) новшеств, осваиваемых в конкретной школе и выступающих в качестве способа осуществления процесса развития организации образования.

У руководителей школ относительно этого возникают много вопросов:

-«Как сделать управление в школе эффективным, чтобы оно было направлено на улучшение учебно-воспитательного процесса и удовлетворяло потребности всех участников образовательного процесса?»»,

- «Как добиться конкурентоспособности школы на рынке образовательных услуг?»

С управленческой точки зрения Программа развития является основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности организации образования. Процесс разработки Программы является, по сути, процессом принятия стратегического управленческого решения. Поэтому процесс принятия управленческого решения и структуру самого управленческого решения можно рассматривать как методологию разработки Программы развития организации образования. В ходе процесса разработки Программы руководитель выявляет собственную позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, анализирует потенциал развития своей школы в новых условиях и берет на себя ответственность за новые цели развития и способы их достижения.

Основа концептуального замысла Программы развития должна быть направлена на построение школы равных возможностей. Предпосылкой для создания программы именно в данном аспекте является, в первую очередь, социальный заказ. В данном контексте необходимо понимать, что Программа развития организации образования является документом стратегического планирования. Программа представляет собой документ, увязанный по целям, задачам, мероприятиям, ответственным исполнителям, ресурсам, срокам осуществления и показателям эффективности.

Программа определяет исходное состояние, в котором находится организация образования; последовательность действий по переводу организации из режима функционирования в режим развития. Значение Программы развития состоит в том, что ее разработка позволяет снизить степень неопределенности при принятии стратегически важных решений, наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы, определить оптимальные внутренние и внешние условия эффективного

функционирования, предложить систему управленческих действий по переходу организации в качественно новое состояние.

Разработка Программы развития – это процесс, который предполагает опору на педагогические, технологические, социальные и управленческие инновации. Этот процесс необходимо рассматривать с позиции не только собственно составления документа, но и организации совместной деятельности всех участников образовательных отношений. Составление такого документа требует от команды реализации таких умений, как:

- моделирование ситуации;
- выявление необходимости изменений;
- разработка стратегии изменений;
- использование в ходе изменений надежных методов;
- реализация стратегического замысла.

Программа развития призвана способствовать созданию модели современного образовательного процесса, совместной деятельности всех участников образовательных отношений на основе взаимовыгодного сотрудничества.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Концепция развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023 – 2029 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 249. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000249>
2. Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. - С.18-21.
3. Князев Е. А. О системе образования и её стратегиях // Университетское управление: практика и анализ. - 2010. - № 4 - С. 9–17.
4. Методические рекомендации по разработке программы развития общеобразовательной организации / Под ред. Посохина Е. В. - г. Белгород.- 2014. 87.с
5. Моисеев, А.М. Управляющий совет и стратегия: сделаем школу лучше. [Текст]/А. М. Моисеев – М.:2015.-103с. (серия «Библиотека школьного управляющего»)
6. Бережнова, А.П. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательного учреждения [Электронный ресурс] // URL: <http://mkunmic.beluo.ru/doc/metodicheskie%20rekomendacii%20beliro.pdf>
7. Бакурадзе А. Б. Консультация «Как написать программу развития школы?» Журнал «Методист» Бакурадзе А.Б., Пильдес М. Б. [Электронный ресурс]//URL: [http://baseold.anichkov.ru/files/gzrdo/metod\\_GDTU/zhebrovskaya.pdf](http://baseold.anichkov.ru/files/gzrdo/metod_GDTU/zhebrovskaya.pdf)
8. Егорова В. Рекомендации по разработке образовательной программы школы [Текст] / В. Егорова // Практика административной работы в школе. – 2003. – № 3. – С. 3–9.
9. Моисеев А. М. Пишем программу развития. Как правильно создать главный стратегический документ школы [Текст] / А. М. Моисеев // Газета «Управление школой». – 2009. – № 24. – С. 15–17.
10. Злобин Э. В. Управление качеством в образовательной организации. [Текст]/ Злобин Э. В., Мищенко С. В., Герасимов Б.И.; под ред. Злобина Э.В. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. 88 с.
11. Шишов С. Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе. [Текст]/С. Е. Шишов., В.А. Кальней. — М., 1998 78 с.
12. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. July-August.
13. Наби Ы. А. Оценка эффективности проектирования системы обеспечения качества высшего образования на основе модели EFQM // Вестник Академии Педагогических Наук Казахстана. – 2014. - № 3
14. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 6 апреля 2020 года № 130.
15. Лазарев В.С. Понятие педагогической и инновационной системы школы/ В. С. Лазарев// Сельская школа. – 2003. – № 1. – с.4.

16. Лазарев В.С. Управление инновациями в школе. Учебное пособие – М., Центр педагогического образования, 2008. – 352 с.
17. Жаңашыл педагогтер іс-тәжірибелері. – Алматы, 1991ж.
18. Методическое сопровождение педагогов организаций образования средних школ- г. Астана : НАО имени И.Алтынсарина, 2022. – 385 с.

**Рекомендуемые нормативно-правовые акты при составлении ПРШ**

1. Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года № 319-III. Об образовании.

<https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z070000319>

2. Закон Республики Казахстан от 27 декабря 2019 года № 293-VI «О статусе педагога» (с изменениями по состоянию на 31.03.2021 г.)

<https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1900000293>

3. «Об утверждении Правил и условий проведения аттестации педагогов, занимающих должности в организациях образования, реализующих общеобразовательные учебные программы дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего и общего среднего образования, образовательные программы технического и профессионального, послесреднего, дополнительного образования и специальные учебные программы, и иных гражданских служащих в области образования и науки» Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 27 января 2016 года № 83.

<https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600013317>

4. Об утверждении Концепции развития образования Республики Казахстан на 2022 – 2026 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 24 ноября 2022 года № 941

<https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2200000941>

5. Об утверждении Перечня должностей педагогов. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 15 апреля 2020 года № 145. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 15 апреля 2020 года № 20400.

<https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020400>

6. Об утверждении Правил определения особенностей режима рабочего времени и времени отдыха педагога. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 21 апреля 2020 года № 153. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 22 апреля 2020 года № 20449.

<https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020449>

7. О некоторых вопросах педагогической этики. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 11 мая 2020 года № 190. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 12 мая 2020 года № 20619.

<https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020619>

8. О правах ребенка в Республике Казахстан. Закон Республики Казахстан от 8 августа 2002 года N 345.

<https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z020000345>

9. Об утверждении национального проекта «Качественное образование «Образованная нация», Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 726.

<https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000726>

10. Об утверждении Перечня документов, обязательных для ведения педагогами организаций дошкольного воспитания и обучения, среднего, специального, дополнительного, технического и профессионального, послесреднего образования, и их формы. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 6 апреля 2020 года № 130.

<https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020317>

11. Об утверждении Перечня республиканских и международных олимпиад и конкурсов научных проектов (научных соревнований) по общеобразовательным предметам, конкурсов исполнителей, конкурсов профессионального мастерства и спортивных соревнований и критерии их отбора. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 7 декабря 2011 года № 514.

<https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1100007355>

12. Концепция развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023 – 2029 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 249.

<https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000249>

*Отметим, что в процессе разработки ПРШ можно использовать и другие нормативно правовые акты, кроме предложенных законодательств.*

Паспорт программы

Наименование	Программа развития школы на 20 __ - 20 __ годы
Основания для разработки	
Основной разработчик	
Цели	
Задачи	
Ожидаемые результаты	
Сроки реализации	20 __ -20 __ годы

Этапы развития Программы

Годы	Мероприятия	Исполнители

Таблица 2- Оценка внешних и внутренних перспектив развития школы

Кадровые ресурсы			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
Материально-технические ресурсы			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
Информационные ресурсы			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
Учебно-методические условия повышения качества образования и инновационная деятельность			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)

Реализация содержания образования			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
Условия развития у учащихся интеллектуальных и творческих способностей, качества образования			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
Условия формирования и самореализации личности с активной гражданской позицией, ориентированной на общечеловеческие и национальные ценности и идеалы			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
Условия формирования и реализации здорового образа жизни обучающихся			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)

**Пример содержания программы развития школы  
Паспорт программы**

Наименование	Программа развития школы на 20 __ -20 __ годы
Основания для разработки	<p>1.Закон Республики Казахстан от 27 июля 2007 года № 319-III. Об образовании. <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z070000319">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z070000319</a></p> <p>2.Закон Республики Казахстан от 27 декабря 2019 года № 293-VI «О статусе педагога» (с изменениями по состоянию на 31.03.2021 г.) <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1900000293">https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1900000293</a></p> <p>3.«Об утверждении Правил и условий проведения аттестации педагогов, занимающих должности в организациях образования, реализующих общеобразовательные учебные программы дошкольного воспитания и обучения, начального, основного среднего и общего среднего образования, образовательные программы технического и профессионального, послесреднего, дополнительного образования и специальные учебные программы, и иных гражданских служащих в области образования и науки» Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 27 января 2016 года № 83. <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600013317">https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600013317</a></p> <p>4.Об утверждении Концепции развития образования Республики Казахстан на 2022–2026 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 24 ноября 2022 года № 941 <a href="https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2200000941">https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2200000941</a></p> <p>5.Об утверждении Перечня должностей педагогов. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 15 апреля 2020 года № 145. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 15 апреля 2020 года № 20400.<a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020400">https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020400</a></p> <p>6.Об утверждении Правил определения особенностей режима рабочего времени и времени отдыха педагога. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 21 апреля 2020 года № 153. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 22 апреля 2020 года № 20449.<a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020449">https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020449</a></p> <p>7.О некоторых вопросах педагогической этики. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 11 мая 2020 года № 190. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 12 мая 2020 года № 20619.<a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020619">https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020619</a></p> <p>8.О правах ребенка в Республике Казахстан. Закон Республики Казахстан от 8 августа 2002 года N 345. <a href="https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z020000345">https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z020000345</a></p> <p>9.Об утверждении национального проекта «Качественное образование «Образованная нация», Постановление Правительства Республики Казахстан от 12</p>

	<p>октября 2021 года № 726.  <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000726">https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000726</a></p> <p>10. Об утверждении Перечня документов, обязательных для ведения педагогами организаций дошкольного воспитания и обучения, среднего, специального, дополнительного, технического и профессионального, послесреднего образования, и их формы. Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 6 апреля 2020 года № 130.  <a href="https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020317">https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000020317</a></p>
Основной разработчик	Администрация школы
Цель	наращивание потенциала педагогов, готовых к изменениям в практике преподавания, способных реализовать систему оценивания, умеющих стратегически мыслить и генерировать новые идеи
Задачи	<p>1. Создать условия для развития у учителей исследовательской культуры и рефлексивной практики, позволяющих достигать качественных результатов в педагогической деятельности;</p> <p>2. Спроектировать среду для раскрытия способностей каждого обучающегося (генерировать новые идеи, творчески мыслить, грамотно работать с информацией);</p> <p>3. Сохранить и приумножить культурное наследие, духовное развитие и патриотическое воспитание подрастающего поколения, реализовать проекты «Школьное самоуправление», «Дебаты»</p>
Ожидаемые результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Школа – устойчивая инновационная среда, оказывающая качественные услуги в области среднего образования;</li> <li>- у 30 % педагогов повысится уровень педагогического мастерства, профессиональной компетентности, они овладеют современными технологиями обучения;</li> <li>- 100% обучающихся школы будут задействованы в дебатных движениях, в школьном самоуправлении;</li> <li>- В школе разработана персональная траектория развития одаренности учащихся;</li> <li>- Учителя овладели навыками Исследования своей практики</li> </ul>
Сроки реализации	<p>Сроки: 2022–2026 годы</p> <p>1. Подготовительный (2022–2023);</p> <p>2. Основной (2023–2025);</p> <p>3. Заключительный (2025–2026)</p>

## Введение

В современном мире вопросы, касающиеся сферы образования, приобретают особую значимость. Радикальные изменения в области экономики, политики, права ставят вопрос о необходимости адекватного и сущностного осмысления процессов, протекающих в различных сферах социальной реальности. В наступившем XXI в. появился новый взгляд на образование как на ключевой фактор выживания нации в конкурентной борьбе на мировом рынке. Общество требует творческого подхода к своей деятельности от каждого работника. Поэтому образование должно быть ориентировано на каждого человека, на развитие его человеческих ресурсов, его творческих возможностей. В этой связи особую важность приобретает умение вовремя заметить набирающие силу тенденции, соизмерить их со своими целями и ресурсами, адаптировать свою стратегию. Поскольку одной из главных целей образовательных реформ является адаптация системы образования к новой социально-экономической среде.

**В новых условиях социально-экономического развития возрастает роль способности обучающегося к планированию и реализации своей жизненной стратегии на основе адекватной самооценки своих возможностей и условий самореализации в социуме. Необходима позитивная и устойчивая мотивация активной жизнедеятельности личности, его стремления к достижениям в созидательной, трудовой, творческой деятельности, стремления к жизненному успеху на нравственно-правовой основе.**

Цель программы: наращивание потенциала педагогов, готовых к изменениям в практике преподавания, способных реализовать систему оценивания, умеющих стратегически мыслить и генерировать новые идеи

Задачи:

1. Создать условия для развития у учителей исследовательской культуры и рефлексивной практики, позволяющих достигать качественных результатов в педагогической деятельности;

2. Спроектировать среду для раскрытия способностей каждого обучающегося (генерировать новые идеи, творчески мыслить, грамотно работать с информацией);

3. Сохранить и приумножить культурное наследие, духовное развитие и патриотическое воспитание подрастающего поколения, реализовать проекты «Школьное самоуправление», «Дебаты».

Сегодня образ выпускника школы становится ориентиром для проектирования процессов и условий получения образовательных результатов, главным инструментом развития школы и педагогического коллектива. **У выпускника современной школы должны быть сформированы готовность и способность творчески мыслить, находить нестандартные решения, проявлять инициативу, т. е. выпускник должен**

**быть конкурентоспособным. Данные личностные качества определяют инвестиционную привлекательность образования.**

**Анализируя вышесказанное, можно составить следующую модель выпускника школы:**

- Личность, уважающая себя, осознающая свою ценность и признающая ценность другой личности, способная сделать выбор в ситуациях морального выбора и нести ответственность перед собой и обществом;

- Гражданин общества, страны, мира, обладающий высокой политической и демократической культурой, признающий общечеловеческие ценности, уважающий людей других национальностей, стремящийся к установлению с ними отношений сотрудничества, необходимых для сохранения и совершенствования человечества;

- Человек, имеющий уровень образования, соответствующий современным мировым требованиям, позволяющий ему быть интегрированным в мировую культуру, способствующий свободному выбору области деятельности;

- Человек, свободный в выборе мнения, признающий при этом моральные и юридические законы страны, общества, человечества, уважающих свободу выбора и права других людей;

- Личность, общая культура которой предполагает высокий уровень физической культуры и потребность в здоровом образе жизни, культуры труда и культурных отношений.

### **Назначение Программы развития школы:**

Основное назначение «Программы развития школы» - быть средством интеграции и мобилизации всего коллектива на достижение целей ее развития. Однако, чтобы эффективно использовать потенциальные возможности, которые заложены в программу, необходимо определить стратегию обновления организации образования, создать организационную структуру и механизм ее реализации.

### **Этапы развития Программы**

Годы	Мероприятия	Исполнители
2022–2023	Аналитико-проектировочный этап: – Проблемно-ориентированный анализ результатов реализации предыдущей Программы развития; - Разработка направлений приведения образовательной системы школы в соответствие с задачами программы развития на 2022–2026 гг. и определение системы мониторинга реализации настоящей Программы	
2023–2025	Реализующий этап: - Реализация мероприятий плана действий Программы; - Реализация образовательных и воспитательных проектов;	

	-Нормативно-правовое сопровождение реализации Программы развития; -Осуществление системы мониторинга реализации Программы, текущий анализ промежуточных результатов.	
2025–2026	Аналитико-обобщающий этап: -Итоговая диагностика реализации основных программных мероприятий; - Анализ итоговых результатов мониторинга реализации Программы; -Обобщение позитивного опыта осуществления программных мероприятий; -Определение целей, задач и направлений стратегии дальнейшего развития школы.	

### **Мониторинг Программы**

Разрабатывается и отслеживается педагогическим советом школы.  
Предусматривает внесение корректив в мероприятия по реализации

№	Ожидаемые результаты	Критерии эффективности
1	Школа– устойчивая инновационная среда, оказывающая качественные услуги в области среднего образования	Устойчивая положительная динамика образовательных достижений учащихся. Рост удовлетворенности родителей учащихся качеством образовательных услуг по результатам анкетирования
2	у 30 % педагогов повысится уровень педагогического мастерства, профессиональной компетентности, они овладеют современными технологиями обучения	Методическая служба более эффективно решает задачи кадрового отбора, обучения, проводит текущее консультирование педагогов, регулярно организует методические семинары.
3	100% обучающихся школы будут задействованы в дебатных движениях, в школьном самоуправлении	Увеличение количества учащихся, включенных в дебатное движение, в школьное самоуправление и ставшими победителями конференций, конкурсов различного уровня
4	В школе разработана персональная траектория развития одаренности учащихся	Увеличение количества учащихся, принимающих участие в олимпиадах, стартап -проектах, конкурсах научных проектов школьников
5	Учителя овладели навыками Исследования своей практики	Сформирована команда конкурентоспособных учителей профессионалов, обеспечивающих высокое качество образования в школе

## I. Краткая характеристика современного состояния функционирования школы

### 1. Информационная справка об общеобразовательной организации

#### 1. Численность учащихся -1099 человек.

Общая численность учащихся		
Начальная школа	Основная школа	Старшая школа
475 учащихся	524 учащихся	100 учащихся

#### 2. В школе учащиеся занимаются в две смены

I смена	II смена
1-11 классы	2-4 классы

#### 3. Количество классов-комплектов -48

Количество классов-комплектов		
I ступень (1-4 классы)	II ступень (5-9 классы)	III ступень (10-11 классы)

#### 4. Режим работы школы:

- Для учащихся 2-11-х классов – пятидневная рабочая неделя;
- Для учащихся 1-го класса – пятидневная рабочая неделя;
- Продолжительность уроков -45 минут

#### 5. Характеристика педагогического состава школы

- а) Общее количество учителей, работающих в школе – 82 педагога

Качественный и количественный состав педагогов школы										
Образование		Категория				Стаж				
высшее	средне специальное	высшая	первая	вторая	без категории	3 года	3-9 лет	9-16 лет	17-20 лет	свыше 20 лет
79	3	29	26	15	3	7	8	21	8	38

б) Имеют звания и награды:

- Заслуженный учитель Казахстана;
- Почетный работник общего образования;
- Отличник просвещения.

#### 6. Состояние материально-технической базы

В школе имеется:

- 1 спортплощадка
- 1 спортзал
- 1 актовый зал
- 1 столовая
- 52 учебных кабинета
- 1 библиотека
- 2 медицинских кабинета
- 1 кабинет социального педагога и старшей вожатой
- 1 мастерская
- 2 кабинета обслуживающего труда

#### **7.Характеристика контингента:**

а) по языку обучения:

- 14 классов с государственным языком обучения;
- 34 класса с русским языком обучения

б) по полу:

- мальчиков-
- девочек-

в) по успеваемости в учебе:

Ступени образования	Отличники	Обучающиеся на «4» и «5»	Неуспевающие
I ступень (1-4классы)			
II ступень (5-9 классы)			
III ступень (10-11 классы)			
Итого			

г) по социальному положению:

- дети сироты и оставшиеся без попечения-14 учащихся;
- малообеспеченных -42 учащихся;
- дети инвалиды-5 учащихся

## **1.2 Организация образовательного процесса в школе**

В КГУ «Средняя общеобразовательная школа №55 » образовательный процесс организуется на основе Конституции РК, Закона Республики Казахстан, Устава школы и а другими нормативными правовыми документами.

КГУ «Средняя общеобразовательная школа №55» осуществляет образовательный процесс на государственном и русском языках в соответствии с учебным планом, разработанным на основе государственных

общеобразовательных стандартов образования, общеобразовательными программами; в своей деятельности руководствуется Конституцией, Законами Республики Казахстан, а также иными нормативными правовыми актами.

Учебный и воспитательный процесс в организациях образования осуществляется в соответствии с рабочими учебными программами и рабочими учебными планами. Учебная нагрузка, режим занятий обучающихся, воспитанников определяются утверждаемыми организациями образования положениями, подготовленными в соответствии с государственными общеобязательными стандартами образования, санитарно-эпидемиологическими правилами и нормами, учебными планами и рекомендациями органов здравоохранения и образования в области образования.

Освоение образовательных учебных программ основного среднего, общего среднего образования завершается обязательной итоговой аттестацией обучающихся. Итоговая аттестация обучающихся проводится в форме итоговых выпускных экзаменов в 9-х классах и государственных выпускных экзаменов в 11-х классах.

Школа, в рамках обеспечения безопасности детей в организации образования, на основании Правил внутреннего трудового распорядка государственного учреждения, не допускает пребывание посторонних лиц в здании школы и на территории организации образования во время учебного процесса и проведения мероприятий внеурочной деятельности.

### **1.3 Управление организацией образования**

Руководитель КГУ «Средняя общеобразовательная школа № 55» в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан, несет ответственность за:

- 1) нарушение прав и свобод обучающихся, воспитанников, работников Государственного учреждения;
- 2) невыполнение функций, отнесенных к его компетенции;
- 3) нарушение требований государственного общеобязательного стандарта образования;
- 4) жизнь и здоровье обучающихся, воспитанников и работников Государственного учреждения во время учебного и воспитательного процесса;
- 5) состояние финансово-хозяйственной деятельности, в том числе нецелевое использование материальных и денежных средств;
- 6) иные нарушения требований, предусмотренных в нормативных правовых актах и условиях трудового договора.

30. Руководитель КГУ «Средняя общеобразовательная школа № 55» действует на принципах единоначалия и самостоятельно решает вопросы

деятельности школы в соответствии с его компетенцией, определяемой законодательством Республики Казахстан и настоящим уставом.

31. При осуществлении деятельности организацией образования руководитель школы в установленном законодательством Республики Казахстан порядке:

- 1) без доверенности действует от имени организации образования;
- 2) представляет интересы организации образования в государственных органах, иных организациях;
- 3) заключает договоры;
- 4) выдает доверенности;
- 5) утверждает порядок и планы организации образования по командировкам, стажировкам, обучению сотрудников в казахстанских и зарубежных учебных центрах и иным видам повышения квалификации сотрудников;
- 6) открывает банковские счета;
- 7) издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников;
- 8) принимает на работу и увольняет с работы сотрудников организации образования, кроме сотрудников, назначаемых Органом управления;
- 9) применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания на сотрудников Государственного учреждения, в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан;
- 10) определяет обязанности и круг полномочий своего заместителя (заместителей) и иных руководящих сотрудников организации образования;
- 11) выносит вопрос соблюдения требований к школьной форме обучающимися и родителями на попечительский совет;
- 12) осуществляет иные функции, возложенные на него законодательством Республики Казахстан, настоящим уставом и Органом управления.

32. В организации образования создаются коллегиальные органы управления. Формами коллегиального управления являются попечительский совет, педагогический, методический (учебно-методический, научно-методический) советы и другие формы, типовые правила организации работы которых, включая порядок их избрания, утверждаются уполномоченным органом в области образования.

33. Взаимоотношения между организации образования и местным исполнительным органом регулируются действующим законодательством Республики Казахстан.

#### **1.4 Качественный и количественный состав педагогов школы**

В течение многих лет в школе работает стабильный коллектив, который постоянно повышает свое профессиональное мастерство. Благодаря высокому уровню знаний учащихся школа пользуется заслуженным авторитетом у родителей, что подтверждается результатами анкетирования, а

также ежегодным стабильным набором первоклассников. Все сказанное свидетельствует о позитивном отношении учащихся и их родителей к организации образования.

Высокий уровень подготовки учащихся обеспечивается постоянной работой педагогического коллектива в поисках наиболее оптимальных условий для успешного обучения и воспитания интеллектуально развитой творческой личности, способной к обучению, к самообразованию, самоопределению и саморазвитию.

Работает научно- методический совет школы, который осуществляет координацию нововведений в образовательный процесс, использования современных способов и форм работы, внедрения продуктивных педагогических технологий. Учителя активно участвуют в обобщении своего опыта работы, конкурсах городского и областного уровней.

Педагогический коллектив школы стабильный, текучести кадров нет. Образование и квалификация педагогических работников в основном соответствует лицензионным требованиям РК и занимаемой должности. Количество педагогов на начало 2019–2020 учебного года составляет 103 человека, из общего количества с высшим образованием-94 (92%), со средне-специальным педагогическим-9 (8%) педагогов. По категориям: с высшей категорией-14 (13,6 %), с первой-5 (4,85%), со второй-4 (3,88%), без категории-15 (14,56%), педагог-мастер-0, педагог-исследователь-43 (41,75%), педагог-эксперт-13 (12,62%), педагог-модератор-9 (9,70%).

Качественный состав показывает, что 60 % педагогов имеют высшую и первую категорию. Среди них молодых специалистов, принятых в новом учебном году - 1 человек. Учителей, работающих в начальном звене – 21 человек. Среди них специалистов высшей категории – 6; первой категории – 6, второй – 6, без категории – 3. Среди учителей средней и основной школы: учителя высшей категории – 31 человек, первой – 12, второй – 15, без категории – 15 человек. Таким образом, учителей высшей и первой категории 55 человека, что составляет 58,5% от общего числа работающих педагогов.

Распределение педагогических работников по возрасту: от 20–30 лет – 17 педагогов (18%), от 31–40 лет – 23 педагогов (24%), от 41-50 лет – 31 (33%), от 51-60 - 23 учителя (25%). Проводя анализ можно сказать, что в школе наблюдается все же дефицит педагогических кадров, который связан с уходом на пенсию некоторых специалистов, переездом в другую страну, переход в другую школу в связи с изменением места жительства.

## **II. Анализ состояния образовательной системы школы за 2018–2022 годы**

Оценка внешних и внутренних перспектив развития школы

<b>Кадровые ресурсы</b>
-------------------------

Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
В школе сформирован педагогический коллектив с высоким профессиональным уровнем и творческим потенциалом способным решать поставленные цель и задачи	Невысокий процент педагогов-мастеров и имеющих авторские программы обучения	В школе работают молодые педагоги, обобщающие свой опыт на областном и республиканском уровнях и в перспективе претендующие на педагога-мастера, исследователя	Переезд опытных педагогов в столицу
<b>Материально-технические ресурсы</b>			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
Школа оснащена учебными кабинетами (имеются специализированные кабинеты), современными техническими средствами обучения (увеличение компьютерной техники).	Большой контингент обучающихся, что вызывает недостаточность учебной площади для обучения	Наличие современного учебного оборудования, обеспечивающего качество обучения, и воспитания	Увеличение контингента учащихся и дополнительная перегруженность школы
<b>Информационные ресурсы</b>			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
Оснащение учебных кабинетов современными техническими средствами обучения, методическими пособиями, дающими возможность оперативно и продуктивно применять информационные технологии в образовательной	Разработка и появление на рынке новых технических и программных продуктов и устаревание тех, что имеет школа	Наличие платформ в сети Интернет, позволяющих педагогам школы создавать собственные технические продукты (сайты, веб-приложения) для обучения	Отсутствие мотивации и интереса педагога использовать новые технические средства обучения

деятельности			
<b>Учебно-методические условия повышения качества образования и инновационная деятельность</b>			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
В школе созданы условия для обучения педагогов с целью повышения качества образования и влечения их в инновационная деятельность	Уменьшение числа бюджетных курсов для педагогов	В школе, за счет обучения повысится профессиональный рост педагогов	Не все педагоги школы заинтересованы в постоянном обучении
<b>Реализация содержания образования</b>			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
Школа работает по сокращенным учебным планам, что дает возможность развивать вариативный компонент	У педагогов школ нет авторских курсов, прошедших экспертизу и рекомендованных РУМС к использованию	Педагоги школы являются авторами спецкурсов, элективных курсов в рамках вариатива	Не у всех педагогов есть интерес к разработке авторских курсов
<b>Условия развития у учащихся интеллектуальных и творческих способностей, качества образования</b>			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
В школе построена система работы с одаренными детьми. Высокий процент учащихся победителей олимпиад, конкурсов научных проектов, творческих смотров.	Отсутствие времени у педагогов (заняты на уроках) заниматься с одаренными детьми	В школе есть дети, которые способны выступать на олимпиадах, конкурсах научных проектов, творческих смотрах	Уход одаренных учащихся в НИШ или переезд в другой город
<b>Условия формирования и самореализации личности с активной гражданской позицией, ориентированной на общечеловеческие и национальные ценности и идеалы</b>			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
В школе	Недостаточное	Система	Занятость

организована деятельность кружков, секций, студий по интересам, шахматно-шашечного и Дебатного клуба, школьного парламента	количество коммерциализированных социальных проектов	воспитательной работы построена на формировании у школьников казахстанского патриотизма и ценностей «Рухани жанғыру»	большинства обучающихся учебной нагрузкой и отсутствие времени на дополнительные занятия по интересам
<b>Условия формирования и реализации здорового образа жизни обучающихся</b>			
Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны	Благоприятные возможности	Внешние угрозы (риски)
В школе созданы условия для сохранения здоровья детей, проводится ежегодный медицинский осмотр, профилактика заболеваний, разработана программа ЗОЖ	Сидячий образ жизни учащихся приводит к снижению показателей здоровья	В школе разработана и работает комплексная программа «Здоровая нация-здоровые дети»	Много времени учащиеся уделяют учебным занятиям, мало занимаются спортом

### **III. Миссия, цели и задачи школы**

**Миссия школы-** создание условий для формирования компетентности личности через интеграцию международного опыта и внедрение передовых научных достижений практической направленности в сферу среднего образования

#### **Видение:**

**2021–2022 учебный год:** формирование компетентностной личности через учет и анализ международного опыта, внедрение передовых научных достижений практической направленности в сферу среднего

**2022–2023 учебный год:** учащиеся школы являются победителями и призерами международных, республиканских интеллектуальных конкурсов, в школе сформирована инновационная образовательная среда, способствующая устойчивому развитию образования

**2023–2024 учебный год:** - у учащихся сформированы компетенции, необходимые для их жизнедеятельности в современном социуме (в том числе глобальные), учащиеся школы готовы к участию в международных исследованиях, сформирована команда профессиональных педагогов готовых к обучению и трансляции собственного опыта

**Стратегическая цель:** наращивание потенциала педагогов, готовых к изменениям в практике преподавания, способных реализовать систему оценивания, умеющих стратегически мыслить и генерировать новые идеи

**Задачи школы:**

1. Создать условия для развития у учителей исследовательской культуры и рефлексивной практики, позволяющих достигать качественных результатов в педагогической деятельности;

2. Спроектировать среду для раскрытия способностей каждого обучающегося (генерировать новые идеи, творчески мыслить, грамотно работать с информацией);

3. Сохранить и приумножить культурное наследие, духовное развитие и патриотическое воспитание подрастающего поколения, реализовать проекты «Школьное самоуправление», «Дебаты»

**IV. Приоритетные направления развития школы**

Приоритетными направлениями развития школы являются следующие:

**Направление 1.** Устойчивое развитие специализированной школы;

**Направление 2.** Профессиональное развитие педагогов школы;

**Направление 3.** Работа с одаренными детьми;

**Направление 4.** Ценностно-ориентированная система воспитательной работы школы;

**Направление 5.** Социальное и профессиональное партнерство в управлении школой;

**Направление 6.** Эволюция

**Перспективный план развития школы (ПРШ-2) на 3 года**

2022–2023							
№	Действия	Цель	Срок	Ответственный	Ожидаемый результат	Участники	Мониторинг /индикатор
<b>1. Устойчивое развитие специализированной школы</b>							
1	Разработка стандартов (критериев) ВШК	Измерение фактически достигнутых результатов	Сентябрь-октябрь	Заместитель директора по учебной работе	Повышение качества знания учащихся	Администрация школы	Измерители
2	Внедрение в программы обучения по предметам ЕМЦ заданий PISA,	Развитие междисциплинарных знаний, системного мышления, математической аргументац	В теч года	Заместитель директора по учебной работе	Использование заданий международных исследований PISA, TIMSS	Учителя	Программы обучения

	<i>TIMSS</i>	ии и функциональной грамотности			<i>подготовке уроков, СОР и СОЧ, олимпиадных заданий</i>		
3	Организация профориентационной работы среди учащихся 7-11 классов для определения направления обучения	Формирование модели «Успешный выпускник школы»	В теч. года	Администрация школы, учителя предметники, классный руководитель	Все выпускники станут обладателями образовательных грантов в ВУЗах РК	Выпускники школы	Наличие грантов ВУЗов РК
<b>2.Профессиональное развитие педагогов школы</b>							
1	Организация ярмарки инновационных идей	Выявить наиболее активных и креативных педагогов	декабрь	Зам директора по инновации	Вовлечение в работу ярмарки 50% учителей	Педагоги школы	Копилка инновационных идей
2	Создание творческих групп по общим темам инновационных идей	Вовлечь в творческие группы пассивных учителей	январь	Администрация школы	4 творческие группы	Творческие группы учителей	План работы групп
3	Создание команды развития по реализации инновационных идей	Развитие у учителей навыков исследования	январь	Научный руководитель	Исследовательская работа в практике педагогов	Учителя	Планы реализации идей
4	Участие педагогов в проекте Тайм-менеджмент «90 дней»	Научить учителей распределять время и ресурсы для достижения успеха	февраль	Научный руководитель	Повышение профмастерства 5 учителей	Педагоги, подающие заявление на аттестацию в 2022 году	Планы
<b>3.Работа с одаренными детьми</b>							
1	Расширение	Увеличить	сентябрь	Замести	50%	Учителя	Сборник

	е творческого компонента учебного плана в части работы НОУ и внедрение исследовательской деятельности на уроках	количество учащихся, охваченных в НОУ		тель директора по учебной работе	учащихся школы будут охвачены проектной деятельностью с выходом на <i>Start-up</i> проекты		заданий с повышенной сложностью и научных тем с выходом на исследования в различных направлениях
2	Привлечение к подготовке к олимпиадам школьников в преподавательских ведущих университетов РК, ЦОП	Повысить показатель качества выступления на олимпиадах республиканского и международного уровня	В теч года	Заместитель директора по работе с одаренными детьми	70% качества от общего количества участников республиканских и международных олимпиад	Олимпиады школы	Анализ обратной связи
3	Организация преемственности среди школьников в подготовке к интеллектуальным соревнованиям	Передача, закрепление и углубление предметных знаний	В теч года	Заместитель директора по работе с одаренными детьми	Увеличение количества победителей и призеров до 70 % от общего количества участников	Победители и призеры олимпиад	Сборники задачников, эссе и рабочие тетради
4	Внедрение портфолио одаренности учащегося	Отслеживание персональной траектории развития одаренности	Сентябрь-май	Заместитель директора по работе с одаренными детьми	Мониторинг достижений и успехов учащихся школы	Классные руководители	Портфолио учащегося
<b>4.Ценностно-ориентированная система воспитательной работы школы</b>							
1	Создание	Развитие	ноябрь	Президе	100%	Учащиеся	Сумки-

	бренда школы «Jas Daryn»	идеологии о благополучной и счастливой школе для улучшения психологического климата		нт школы, ЗДВР	учащихся имеют брендовые товары школы	я	шоперы, блокноты, значки и календари
2	Ввести рейтинг успешности среди Шаныраков	Выявление лучшего Шанырака	Сентябрь-май	ЗДВР,	100% вовлеченность учащихся	классные руководители	Мониторинг мероприятий по результатам и охвату участников
3	Реализация социальных проектов, мероприятий, инициатив	Воспитание чувства патриотизма и гордости за свою школу, город, страну, формирование конкурентоспособной и ответственной личности	Сентябрь-июнь	Кураторы проектов	80% старшеклассников станут обладателями медали «Елбасы»	Учащиеся	Проекты
4	Привлечение профессиональных актеров, журналистов, бизнесменов, программистов для ведения курсов творческого развития	Формирование позитивного мышления и создания ситуаций успеха через развитие навыков программирования, создания бизнес-идей, участие в кружках	В теч года	ЗДВР	Открытие 3 кружков по интересам с охватом 150 человек	Учащиеся	Банк бизнес-идей, дизайн-проектов
<b>5. Социальное и профессиональное партнерство в управлении школой</b>							

1	Налаживание взаимосвязи с меценатами и предприятиями области	Пополнение счета Попечительского совета	В теч года	Председатель попсовета	Оформление 2-х кабинетов	Родители	Фотоотчет
2	Создание инициативных сообществ учащихся	Совершенствование ученического самоуправления	октябрь	Президент школы	Взаимодействие старшеклассников с учащимися среднего звена	Парламент школы	Новости на социальных страницах школы
3	Сотрудничество с ВУЗаами области	Поддержка инновационных идей	В теч года	Замдиректора по инновационной работе	Совместная подготовка 10 проектов, 5 исследований	Педагоги	Печатная продукция
4	Заключение Меморандума с детским домом	Оказание помощи учащимся школы воспитанникам детского дома в подготовке к ЕНТ (равный равному)	Ноябрь	Зам директора по работе с одаренными детьми	Получение 2 выпускников детского дома образовательных грантов по итогам ЕНТ	Учащиеся 10-11 классов	Обратная связь
5	Работа по Меморандуму, заключенному с Департаментом молодежи педуниверситета по поддержке дебатного движения	Организация турниров среди школ области	В теч года	Руководитель дебатного клуба	2 турнира в год	Учащиеся 8-10 классов	Дебатный клуб школы – творческая площадка для школ области по приказу УО

	учащихся						
№	Объект контроля	Цель контроля	Инструменты контроля	Сроки	Ответственные	Решение/Результат контроля	Примечание
<b>6.Эвлюация</b>							
1	Работа учителей на платформе электронного формативного оценивания с предоставлением обратной связи	Выявить системность в базе заданий, соответствие программе обучения (углубленное изучение предметов)	Измерители, наличие критериев	Раз в четверть	Заместитель директора по учебной работе, мониторинговая группа	Разработка и внедрение инструментов оценивания.	50% учителей задания загрузили без критериев оценивания
2	КСП, задания СОР, СОЧ, олимпиадные задания	<i>Проверка на соответствие материалов в контроля заданиям международных исследований PISA, TIMSS</i>	Изучение материалов, собеседование, анализ	В теч 2 четверти	Заместитель директора по учебной работе, мониторинговая группа	Корректировка заданий, выпуск сборников заданий	30% учителей поработают в творческих группах
3	Профориентационная работа среди учащихся 7-11 классов	Помочь учащимся с ранним определением профилизации	Анкетирование, собеседование с родителями и учащимися	В теч года	ЗДВР, психолог, классные руководители	Определение предметов для углубления обучения	В 11 классе 5 учащихся не выбрали будущую профессию и не определились с предметом по выбору
4	Вовлеченность учителей в разработку инновационных идей	Проследить активность участия учителей в разработке новых идей	Отчеты творческих групп, опросы, анкетирования	В теч года	Зам директора по инновациям	Наличие инновационных идей для презентации Команде развития	Не все учителя вовлечены в данную работу

5	Планирование работы 4 творческих групп	Оказать методическую работу в планировании творческих групп	Изучение планов, собеседования с каждой группой	На начальном этапе создания групп	Замдиректора по инновации, научный руководитель	Утверждение Планов работы групп	Презентация Планов коллективу
6	Наличие исследовательской работы в практике педагогов	Выявить вовлеченность в исследовательскую деятельность учителей коллектива	Опросы, анкетирование, посещение уроков	В течение декабря	Команда развития	Наличие Плана исследовательской деятельности у педагогов	50% учителей не смогли определить проблему для исследования своей практики
7	Анализ деятельности педагогов за 1 год до подачи заявления на повышение или подтверждение категории	Анализ достижений педагога, наличия печатной продукции и др.	Индивидуальная встреча на методсовещании школы, изучение портфолио	В течение года	Члены методсовета школы	Соответствие или несоответствие заявляемой категории	Работа на опережение
8	Выявить причины низкого участия школьников в в НОУ с выходом на <i>Start-up</i> проекты	Изучение списочного состава учащихся, написавших проекты и не вышедших на областной этап конкурсов научных проектов	Изучение тем и актуальности проектов, встреча с ученым советом	октябрь	Заместитель директора по работе с одаренными детьми, ученые ВУЗов	Создание Плана работы по устранению ошибок при выборе тем и проектов	Создать банк тем проектов с выходом на <i>Start-up</i> проекты
9	Отследить причины среднего качества выступления на республиканских и	Анализ списочного состава участников республиканских и международных	беседа с преподавателями, учеными, тренерами ЦОП	Март-апрель	Заместитель директора по работе с одаренными детьми,	Организация круглогодичной подготовки при спонсорской	20% участников теряются на республиканских и международных олимпиадах

	муждународных олимпиадах от общего количества участников	олимпиад, выявление пробелов в знаниях			ученые ВУЗов, тренеры, педагоги	поддержка родителей	
10	Провести анализ работы классных руководителей по ведению Мониторинга достижений и успехов учащихся школы	Изучение Портфолио учащихся с целью выявления системности и в ведении карты успешности и одаренного ребенка	Портфолио, беседа с классным руководителем. родителями	В течение года по отдаленности графику	Заместитель директора по работе с одаренными детьми	Предоставить инструкцию по системности заполнения Портфолио	60% учащихся 5-9 классов не проявили себя как одаренные дети
11	Спрос среди учащихся, учителей, родителей и гостей на бренды школы	Изучить заинтересованность детей в продвижении и брендинга школы	Опросы, анкетирования	В течение года	ЗДВР, старший вожатый, Президент школы	Увеличение или уменьшение выпуска бренда	Актуальность
12	Вовлеченность учащихся в работу Шаныраков	Изучить охват и результативность участников всех мероприятий, проводимых в школе	Анализ по итогам мероприятий с общим охватом учащихся и родителей	В течение года	ЗДВР, старший вожатый, классные руководители	Пересмотреть формы проведения и	
13	Старшеклассники принимают участие в проекте «Елбасы медалей»	Провести опрос среди учащихся на предмет знания и данного проекта	Беседа со старшеклассниками, Встречи с кураторами и проекта	В течение года	ЗДВР, старший вожатый	Провести разъяснительную работу с привлечением онлайн встреч с выпускниками, получившими медали	

1 4	Открытие бесплатных кружков по интересам с привлечением профессионалов	Изучить причины непосещения кружков	Беседа, анкетирование, опрос родителей, мониторинг посещаемости	декабрь	ЗДВР, классные руководители	Пересмотреть расписание уроков с целью освобождения субботы для проведения кружков	
1 5	Оказание помощи выпускникам детского дома	Изучить эффективность проводимых занятий	Обратная связь	В теч года	Заместитель директора по работе с одаренными детьми	По итогам проверки провести корректировку в содержании занятий	
<b>2023-2024</b>							
№	Действия	Цель	Срок	Ответственный	Ожидаемый результат	Участники	Мониторинг /индикатор
<b>2024-2025</b>							
№	Действия	Цель	Срок	Ответственный	Ожидаемый результат	Участники	Мониторинг /индикатор

## **V. Механизм реализации Программы**

Механизм реализации Программы является инструментом организации эффективного выполнения программных мероприятий и контроля достижения ожидаемых конечных результатов. Система управления Программой предполагает формирование механизмов для поддержания процесса саморазвития школы-лицея.

Механизмом реализации Программы развития школы-лицея являются составляющие ее проекты:

- Научно-методическое и организационное сопровождение реализации проектов программы будут осуществлять рабочие группы, созданные из числа администрации и педагогов, учащихся, родителей школы и представителей общественных организаций;

- Разработанная в программе стратегия развития школы будет использована в качестве основы при постановке целей и задач при разработке

годового плана, который будет включать мероприятия по реализации проектов;

- Подведение итогов, обобщение достижений, выявление проблем и внесение корректировок в программу будет осуществляться ежегодно на итоговом педагогическом совете школы;

- Будет организована и проведена серия семинаров, содействующих психологической и практической готовности педагогов к деятельности по реализации запланированных в плане проектов;

- Обеспечение обмена информацией в образовательном пространстве города, области будет осуществляться через проведение круглых столов, митапов, интенсив-семинаров, использование СМИ, издание сборников и обновление Web – сайта школы.

Корректировка программы осуществляется Педагогическим советом школы-лицея. Управление реализацией программы осуществляется: руководителем и заместителями руководителя школы по учебно-воспитательной и воспитательной работе с привлечением, по мере необходимости, творческих педагогических работников.

#### **VI. Ожидаемые результаты реализации Программы**

- Школа – устойчивая инновационная среда, оказывающая качественные услуги в области среднего образования;

- у 30 % педагогов повысится уровень педагогического мастерства, профессиональной компетентности, они овладеют современными технологиями обучения;

- 100% обучающихся школы будут задействованы в дебатных движениях, в школьном самоуправлении;

- В школе разработана персональная траектория развития одаренности учащихся;

- Учителя овладели навыками Исследования своей практики задачам построения демократического гражданского общества

### Перспективный план развития малокомплектной школы на 5 учебных лет (2021-2026гг)

**1. Миссия школы:** «Миссия школы – построение образовательного пространства, как среды доступной для саморазвития, самоопределения каждой всесторонне развитой, гармоничной личности».

**2. Видение школы:** раскрыть способности каждого ученика, воспитать порядочного и патриотичного человека, личности, готовой к жизни в высокотехнологичном, конкурентном мире, в условиях реализации нового образовательного проекта «Сельская школа» в рамках стратегии устойчивого развития сельских территорий. Школьное обучение должно быть построено так, чтобы выпускники могли самостоятельно ставить и достигать серьёзных целей, умело реагировать на разные жизненные ситуации.

#### **3. Приоритеты:**

- Охрана здоровья обучающихся;
- Повышение качества образования;
- Развитие системы поддержки, учащихся с низкой образовательной результативностью, развитие системы поддержки одаренных детей
- Внедрение в практику учителей новых подходов преподавания обучения.
- Совершенствование воспитательной работы в школе.

**4. Цели:** создание воспитательно-образовательной среды, способствующей:

- развитию у учащихся познавательной активности, творческих способностей, индивидуальных способностей, инициативности;
- формированию у школьников казахстанского патриотизма, положительной гражданской позиции, духовности, культуры, самостоятельности, толерантности, способности к успешной социализации в обществе;
- сократить разрыв в качестве образования между городскими и нашей сельской школы;
- развитие профессионализма педагогических кадров школы;
- пропаганде здорового образа жизни.

#### **5. Ожидаемые результаты:**

1. получение учащимися качественного образования;
2. удовлетворение потребностей детей на занятиях по интересам;

- 3.совершенствование профессиональной компетентности и общекультурного уровня педагогических работников;
- 4.повышение ИТ-компетентности педагогов и учащихся;
- 5.создание условий, обеспечивающих охрану жизни, сохранение и укрепление здоровья обучающихся, формирование их здорового образа жизни;
- 6.создание здоровых и безопасных условий труда и учёбы;
7. развитие материально-технической базы;
- 8.повышение уровня обеспечения информационной техникой и современным учебным оборудованием;
- 9.совершенствование навыков управления качеством и оценивания образовательного процесса на основе внутришкольного контроля, мониторинга и эволюции.

**Критериями и показателями достижения результатов реализации Плана являются:**

- 1.Учебные достижения учащихся
2. Результативность внеучебной деятельности
3. Безопасность и здоровье
4. Кадры
5. Качество условий организации образовательного процесса
6. Информатизация образовательного процесса

## Перспективный план развития школы (ПРШ-2)

на 5 учебных лет (2021-2026гг)

Перспективный план развития школы (ПРШ-2) на 5 учебных лет (2021-2026гг) включает три направления стратегического плана действия по развитию школы:

- Первое стратегическое направление: Развитие качества образования;
- Второе стратегическое направление: Развитие кадрового потенциала;
- Третье стратегическое направление: развитие личности каждого ребенка, создание условий для творческой самореализации. (индивидуальные особенности школы)

### Первое стратегическое направление: Развитие качества образования

**Цель:** Создание условий для обеспечения качественных образовательных услуг в целях формирования базовых компетенций обучающихся.

**Задачи:**

- Обеспечить высокий статус профессии педагога, модернизировать педагогическое образование.
- Обеспечить безопасную и комфортную среду обучения.
- Внедрить обновленную систему оценки качества обучающихся, педагогов и организаций образования на основе лучших практик.
- Обеспечить преемственность и непрерывность обучения, профессиональной подготовки в соответствии с потребностями экономики и региональными особенностями.
- Обеспечить интеллектуальное, духовно-нравственное и физическое развитие обучающихся.
- Оснастить школу цифровой инфраструктурой и современной материально-технической базой.

Целевые индикаторы	Форма завершения	Ед. изм.	Факт 2021–22 уч. г	в	в	в	в плановом
				плановом периоде	плановом периоде	плановом периоде	периоде
1	2	3	4	2022-23уч.г	2023–24 уч.г.	2024-25 уч.г г	2025–2026 уч.г.
Доля обучающихся 9, 11 классов с высоким уровнем качества знаний;	Электронный журнал	%	58%	64 %	66%	68%	70%
Доля обучающихся школы, разработавших (участвующих) в	Проекты	%	5%	7 %	10%	12%	15%

научно-исследовательских проектах;							
Доля обучающихся, имеющие по одной тройке	Электронный журнал	%	2%	1%	0	0	0
Пути, средства и методы достижения целевого индикатора:							
Обеспечение условий обучения		+	+	+	+	+	+
Развитие социального партнерства	Защита проекта, публикации в республиканских СМИ,	%	%	1%			
Повышение качества проектных исследований	Участие в НПК	%	5%	10%	13%	15%	20%
Создание творческой группы учителей – разработчиков по формированию тем статей, разработки авторских программ в области истории, литературы, культуры, искусства и географии.	авторские программы, статьи	%	5%	10%	13%	15%	20%

Приоритеты/Задачи	Мероприятия	Сроки	Ожидаемый результат	Индикаторы достижения результата	Партнеры	Ответственные	Ресурсы
Разработка основного направления развития школы	Заседание администрации школы и МО	2020-2021 уч.г	Разработка и уточнение стратегического плана	Постановка конкретных задач, изучение стартовых возможностей школы для	Группа развития школы	Администрация, руководители МО	Анализ, мониторинг качества знаний по предме

				выявления проблем			там
Реализация системы образования учащихся	Открытие классов с государственным языком обучения	с 2020-2021уч.г.	2021-22уч.г. 0,1 классы; 2022-23уч.г. – 0,1,2 классы; 2023-24уч.г. – 1,2,3 классы; 2024-25 уч.г. – 1,2,3,4 классы; 2025-26уч.г.- 1,2,3,4,5 классы	Привлечение учащихся, создание условий для ситуации успеха	Родители, общественность	Администрация, пед.коллектив	Интернет ресурсы
Внедрение полиязычия в образование	Частичное погружение английского языка на уроках химия, физика	2021-2022 уч.г. – химия, физика 2022-2024 биология	Ведение предметов химия, физика на английском языке	Повышение интереса учащихся к предметам, увеличение качества знания	Учителя-предметники, тренеры НИШ, ЦПМ	Администрация, тренеры	Методические пособия, интернет ресурсы, обмен опытом
Сокращение разрыва в качестве образования между регионами и, городскими и сельскими школами Казахстана	Применение IT-технологий во всех ступенях образовательного процесса Проведение различных форм обучения и развития (семинары, тренинги, дискуссии, лекции и т.д.	Постоянно По мере необходимости	Использование учителями школы новых подходов в обучении	Развитие учащихся математической, цифровой, читательской грамотности	Учителя-предметники, МО руководители, группа развития школы, тренеры НИШ, ЦПМ	Администрация школы, руководители МО	Методические пособия, интернет ресурсы, образовательные сайты
Охват детей с ограниченными возможностями	Создание благоприятных условий для учащихся	Постоянно	Создание комфортных условий учащимся с ООП	Разработка учителями авторских программ дифферен	Коррекционные комиссии	Администрация, психолог,	Интернет ресурсы, ИКТ,

стями развития специальной психолого-педагогической поддержкой	ООП			цированные задания	тет, комиссия ПМ ПК, социальная психологическая служба школы	соц.педагог	методические пособия
Выявление, развитие и поддержка одаренных детей в интересах личности, школы и государства в целом	Использование на уроках заданий повышенной сложности Подготовка учащихся к предметным олимпиадам Использование на уроках заданий из сборников TIMSS, PISA, PIRLS, ICILS	В процессе преподавания	Разработка и внедрение эффективной системы выявления детской одаренности. Создание условий для непрерывного развития выдающихся способностей детей (общих, специальных, творческих, лидерских, психомоторных, технических и т.д.). Создание условий для социально-педагогической поддержки одаренных детей.	Участие учащихся в международных исследованиях: TIMSS, PISA, PIRLS, ICILS. Участие учащихся в различных конкурсах, олимпиадах	Отдел образования, ВКО НМЦ «Дарын»	Администрация школы, группа развития школы, руководители МО, учителя предметники	Интернет ресурсы, тестовые сборники, сборники заданий
Развитие ученического самоуправления, волонтерского движения	Проведение мероприятий в рамках государственных праздников	Постоянно по графику мероприятий	Популяризация государственного языка Развитие чувства патриотизма	Действие ученического самоуправления, волонтерского движения,	Родительская общественность	Администрация школы, ученический совет	Интернет ресурсы, мониторинг, анализ

				участие в конкурсах Дебатного движения			
--	--	--	--	--	--	--	--

Приоритеты/Задачи	Мероприятия	Сроки	Ожидаемый результат	Индикаторы достижения результата	Партнеры	Ответственные	Ресурсы
Вовлечение педагогов в научно-исследовательскую, научно-методическую деятельность	Участие в работе научно-практических конференций на уровне школы, района, области республики. Публикация статей в рамках НПК на уровне района, области, республики.	Ежегодно	Издание методических пособий: сборников тестовых заданий, СОР, СОЧ, рабочие тетради и т.д. Разработка авторских программ для вариативной части рабочего учебного плана. Проектная деятельность педагогов	Кол-во педагогов разных категории, кол-во участия педагогов в проектных работах, кол-во публикаций	Методисты района, областного, областного отдела образования, партнерские школы	Администрация, группа развития школы	Интернет ресурсы, вебинары, семинары, коучинги
Создание условий для реализации работы педагогов с обучающимися с повышенной мотивацией	Посещение коучингов, мастер-классов, вебинаров для ведущих педагогов. Участие в работе пед.советов, семинаров, конференций, МО на уровне школы, района.	Ежегодно в рабочем процессе	Повышение профессионального мастерства, разработка материалов и заданий к проведению школьных олимпиад. Выявление лидеров которые готовы к изменениям, имеющие способности повести за собой педколлектив.	Работа педагогов над самообразованием. Активное внедрение в практику современных педагогических технологий: развитие критического мышления через чтение и	Лидеры школы, тренеры ЦП МНИ Ш	Зам.директора по МР	Интернет ресурсы, вебинары, семинары, коучинги

				письмо, проектно-исследовательские технологии и обучения, технология сотрудничества, ИКТ			
Результативное участие учителей и учащихся в конкурсах, конференциях, олимпиадах районного, областного, республиканского и международного уровней.	Мотивирование, подготовка и участие в интеллектуальных играх, конкурсах и иных мероприятий на уровне школы, района, области, республики. Участие в Республиканской предметной олимпиаде. Внеурочная деятельность одаренных детей через кружки, секции, факультативы, клубы по интересам, НОУ	Ежегодно в рабочем процессе	Победители проектной деятельности учащихся 1-11 классов, участие в НПК.	Экспертное оценивание результатов интеллектуальной, творческой и спортивной деятельности	Учащиеся, родители, комитет, Спорткомплекс, Дом творчества.	Администрация	Интернет ресурсы, сборники заданий, программы, проекты
Повышение профессионального уровня педагогов	Посещение методических мероприятий в школе, посещение уроков опытных коллег, посещение	Ежегодно в рабочем процессе	Повышение профессионального мастерства педагогов через педагогическое общение с применением технологий для	Положительный эмоциональный климат у педагогов, применение различных форм и	Лидеры школы, МО руководители, учителя	Зам. директора по МР	Интернет ресурсы, фрагменты уроков, презентации, разработки

	городских, областных методических семинаров Вовлечение педагогов в работу сетевого сообщества на уровне школы, района, области. Прохождение курсов повышения квалификации (онлайн, офлайн)	начиная с 2021-2022 уч.г.  по отдельному графику	последующего применения на уроках	методов обучения. Рост мотивации и участников в методических мероприятиях	предметники		отки
Создание условий для успешной адаптации и молодых специалистов к условиям учебно-воспитательного процесса. Привлечение молодых специалистов интереса к педагогической деятельности и закрепление учителей в образовательном учреждении	Организация работы Школы молодого учителя Вовлечение молодых педагогов в научно-исследовательскую, научно-методическую деятельность	ежегодно	Профессиональное становление учителя и развитие способности самостоятельного и качественно выполнять возложенные на него обязанности по занимаемой должности;	Адаптация к корпоративной культуре, усвоение лучших традиций коллектива школы и правил поведения в образовательном учреждении, сознательного и творческого отношения к выполнению обязанностей учителя.	Лидеры школы, педагоги-наставники	Зам.директора по МР	Интернет ресурсы, обучающие занятия, листы наблюдения уроков, разработки

## Второе стратегическое направление: Развитие кадрового потенциала

**Цель:** повышение качественного состава педагогического коллектива КГУ «Улкен Нарынская средняя школа»

**Задачи:**

-Обеспечить высокий статус профессии педагога, модернизировать педагогическое образование.

-Обеспечить безопасную и комфортную среду обучения.

-Изучать обновленную систему оценки качества обучающихся, педагогов и организаций образования на основе лучших практик.

-Обеспечить интеллектуальное, духовно-нравственное и физическое развитие обучающихся.

-Использовать технологии цифровой инфраструктуры и современную материально-техническую базу.

Целевые индикаторы	Форма завершения	Ед. изм.	Факт 2021–22 уч. г	в	в	в	в
				плановом периоде	плановом периоде	плановом периоде	плановом периоде
1	2	3	4	5	6	7	8
повышение качественного состава педагогического коллектива	Приказ, удостоверение о прохождении аттестации		59,2%	60%	70%	80%	90%
повышение профессионального уровня педагогов	Сертификат		70%	80%	90%	100%	100%
Пути, средства и методы достижения целевого индикатора:							
успешное прохождение аттестации педагогами школы	Приказ, удостоверение о прохождении аттестации		59,2%	60%	65%	70%	80%
прохождение курсов повышения квалификации	Сертификат		70%	80%	90%	100%	100%

**Третье стратегическое направление: развитие личности каждого ребенка, создание условий для творческой самореализации (индивидуальные особенности школы)**

Целевые индикаторы	Форма завершения	Ед. изм.	Факт 2021-22 уч. г	в плановом периоде	в плановом периоде	в плановом периоде	в плановом периоде
				2022-23уч.г	2023-24 уч.г.	2024-25 уч.г г	2025-2026 уч.г.
Создание условий, способствующих наиболее полному развитию способностей обучающихся, формирование системы работы с одаренными учащимися и создание условий для раскрытия, развития и реализации творческих, учебно-исследовательских способностей учащихся.	Участие в конкурсах, олимпиадах	100%	45%	50%	55%	60%	65%
Организация исследовательской и проектной деятельности учащихся: Марш парков, экологический десант, Айбын, Айканат, Чистые улицы-лицо села, Ботанический сад, Туристическая тропа, Дебаты, Волонтерское движение и т.д.	Участие в проектах	100%	70%	80%	90%	100%	100%

Организация художественных выставок и экскурсий для школьников по Малой Родине	выставки	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Школьный драм.кружок		60%	9%	15%	25%	40%	55%

Приоритеты/Задачи	Мероприятия	Сроки	Ожидаемый результат	Индикаторы достижения результата	Партнеры	Ответственные	Ресурсы
Формирование ключевых навыков (ключевые компетентности), имеющие универсальное значение для различных видов деятельности: навыки решения проблем, принятия решений, поиска, анализа и обработки информации, коммуникативные навыки, навыки измерений, навыки сотрудничества	Проведение коучинга с учителями по методам исследовательской деятельности. Открытие Ботанического сада. Разработка маршрута по проекту «Туристическая тропа». Внедрение к использованию проекта «Распознавание лиц».	По графику МО 2021-2022 уч.г. 2022-2023уч.г. 2021-2024 уч.г.	Проявление учащегося индивидуально или в группе, пробывать свои силы, приложить свои знания, принести пользу, показать публично достигнутый результат.	Решение интересной проблемы, сформулированной самими учащимися	Лидеры школы	Администрация, группа развития школы	Интернет ресурсы
Активно вовлекать родителей в процесс жизнедеятельности школы, продолжить	Проведение спортивных мероприятий. Проект	По графику воспитательной работы	Тесное сотрудничество с родительской общественностью	Решение совместных вопросов	Родительский комитет	Зам.директора по ВР	Интернет ресурсы, мероприятия, соревнования

формирование системы работы с родителями и общественностью	«Один день на работе у родителя». Проведение с родителями Круглого стола		бю				
Улучшить диагностическую работу в учебно-воспитательном процессе, усилить работу по привлечению учащихся в дополнительное образование	Расширение круга спортивных секций. Регулирование досуга обучающихся.	постоянно	100% занятость учащихся приобщение ребенка к искусству, формирование эстетического вкуса; развитие творческих способностей.	Мониторинг учащихся в доп.образовании	сотрудник и доп.образования	Администрация, зам.директора по ВР	Графики, расписание
Формирование целостного восприятия окружающего мира; развитие навыков самостоятельного освоения и применения новой информации	Проведение ЛС. Использование образовательных технологий	регулярно	Запись и размещение уроков на образовательные Ютуб каналы	Интегрированные мероприятия	Учителя предметники, классные руководители	Администрация	Графики, видеоролики, презентации, интернет ресурсы
Ознакомить с духовно-культурными ценностями Казахстана, развивать чувства патриотизма, любви и уважения к Родине.	Посещение сакральных мест ВКО	ежегодно	Посещение учащимися Берельского кургана. Ознакомление с историей построения старой Австрийской дороги	Посещение, анализ, выводы	Сотрудники музея	Администрация, родительская общественность	

### **Примечание:**

Работа школы направлена на реализацию стратегии развития воспитания подрастающих поколений, определенной в Конституции РК, Законе РК «Об образовании».

Целью перспективного плана развития школы является создание на уровне школы оптимальных социально-педагогических условий для развития личности в процессе образования на основе ее индивидуальных особенностей, обеспечивая высокий уровень образованности, социализации, сохранения здоровья, интеллектуального, духовного и физического развития. При составлении плана учитываются способности каждого ученика, в условиях реализации нового образовательного проекта «Сельская школа» в рамках стратегии устойчивого развития сельских территорий. Школьное обучение должно быть построено так, чтобы выпускники могли самостоятельно ставить и достигать серьёзных целей, умело реагировать на разные жизненные ситуации.

Программа развития - долгосрочный нормативно-управленческий документ, который характеризует имеющиеся достижения и проблемы, основные тенденции, цели, задачи, направления обучения, воспитания, развития учащихся, особенности ресурсного обеспечения и инновационного преобразования. Программирование позволяет планировать конечные результаты деятельности образовательного учреждения с точки зрения критериев эффективности.

Основной задачей стратегического планирования развития школы, помимо обеспечения эффективности и устойчивости функционирования, является обеспечение опережающего или своевременного выявления ситуационных изменений в сфере образовательного пространства.

При формировании и реализации стратегии, необходимо иметь в виду, что деятельность школы, как правило, определяется рядом процессов, изменения в которых могут быть достигнуты только в средне- и долгосрочном периодах.

Учитывая стартовые возможности школы план развития разделила на основные три направления стратегического плана действия по развитию школы:

- Первое стратегическое направление: Развитие качества образования;
- Второе стратегическое направление: Развитие кадрового потенциала;
- Третье стратегическое направление: развитие личности каждого ребенка, создание условий для творческой самореализации. (индивидуальные особенности школы).

Реализация стратегии школы позволит достичь повышение качества знаний. В ходе выполнения основных показателей стратегии будет совершенствоваться учебно-воспитательный процесс, что окажет положительное влияние на построение образовательного пространства, как среды доступной для саморазвития, самоопределения каждой всесторонне

развитой, гармоничной личности, способной показать высокое качество знаний в соответствии с требованиями времени, с учетом целей, ценностей, интересов учеников, учителей, родителей и среды, позволяющей создать современную модель школы, так же окажет положительное влияние на профессиональный рост педагогического коллектива, отвечающих требованиям общества, родителей и учащихся.

**АНКЕТА  
для выявления запросов обучающихся**

ФИО \_\_\_\_\_

класс \_\_\_\_\_

Выберите один или несколько вариантов ответов, или допишите свой вариант

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Как вы оцениваете Вашу успеваемость?	-Отлично, все пятерки; -Являюсь хорошистом; -Удовлетворительно; -Другое (напишите Ваш вариант) _____.
2	Есть ли у Вас трудности в обучении?	-Да (укажите предмет(ы)) _____; -Нет.
3	Есть ли у Вас трудности в общении ...	-Со сверстниками; -С друзьями; -С родителями; -С педагогами; -Другое (напишите Ваш вариант) _____.
4	В чем причина затруднений по Вашему мнению?	-Недопонимание с родителями; -Недопонимание с педагогом; --Недопонимание с друзьями; -Другое (напишите Ваш вариант) _____.
5	Как Вы думаете, чему Вам необходимо научиться для преодоления этих затруднений?	-Общаться с людьми, строить диалог; -Преодолевать страх; -Распланировать свое время; -Проявлять терпимость; -Другое (напишите Ваш вариант) _____.
6	Чего Вам не хватает в основной образовательной программе?	-Творческих занятий на интересующую тему; -Интересных тем уроков; --Внеурочной деятельности; -Профильного обучения; Другое (напишите Ваш вариант) _____.
7	Посещаете ли Вы кружки, секции, объединения?	-Да (укажите какие) _____; -Нет.

8	Что Вам нравится в этих кружках, секциях, объединениях?	-Хорошие педагоги; -Удобное расписание занятий; -Дружелюбный коллектив сверстников; -Кружок рядом с домом/местом учебы; --Возможность заниматься творчеством; -Затрудняюсь ответить; Другое (напишите Ваш вариант) _____ _____.
9	Если Вы не посещаете кружки, секции, объединения, то укажите причину?	-Не устраивает расписание занятий; -Мне это не интересно; - Это не пригодится в будущем; -Недружественный коллектив; --Рядом с домом/местом учебы нет интересных кружков, секций, объединений; -Нет информации об интересующих меня кружках, секциях, объединениях; -Затрудняюсь ответить; -Другое (напишите Ваш вариант) _____ _____.
10	Готовы ли Вы обучаться в свободное от учебы время?	-Да; -Нет (укажите причину) _____ _____.
11	Какие направления обучения Вам были бы интересны?	-Программирование, робототехника и др.; -Бисероплетение, рукоделие, шитье; -Фотография, кинематография; -Биология, зоология, ландшафтный дизайн и др.; -Занятия спортом (настольный теннис, спортивная акробатика, плавание и др.), спортивный туризм; -Вокал, музыка и др.; -Рисование; -Танцы, хореография; -Краеведение, история; -Волонтерство, лидерство, социальная помощь; -Другое (напишите Ваш вариант) _____ _____.

### Анкета для выявления образовательных запросов родителей

Уважаемые родители! Для выявления ваших интересов и пожеланий по организации дополнительных образовательных услуг в дошкольной образовательной организации просим вас ответить на вопросы данной анкеты.

1. Сколько лет вашему ребенку? \_\_\_\_\_

2. Ваш ребенок посещает ДОО?

- да;
- нет.

3. На что, по вашему мнению, должно быть направлено воспитание и образование ребенка в детском саду:

- на общее развитие;
- физическое развитие;
- подготовку к школе;
- развитие художественно-эстетического вкуса (музыкальная, изобразительная, театрализованная деятельность);
- воспитание экологической культуры;
- приобщение к русской национальной культуре;
- формирование навыков безопасного поведения;
- речевое развитие;
- изучение иностранного языка.

4. Вы хотели бы водить ребенка в кружок или секцию?

- ребенок уже посещает кружок или секцию;
- это зависит от качества и цены занятий;
- не вижу разницы между занятиями в группе ДОО и кружке.

5. Знаете ли вы, какие кружки, секции работают в ДОО?

- да;
- нет.

6. Какой кружок, секция, по вашему мнению, был бы интересен вашему ребенку?

- кружок «Школа мяча» (спортивный);
- кружок по обучению шахматам «Юный шахматист»;
- хореографическая студия
- кружок логопедический
- кружок «Песочная сказка» рисование песком, развитие мелкой моторики
- клуб «Читай-ка» (по кубикам Зайцева);
- секции «Игровой стретчинг» (детский фитнес, спортивный);
- студия по ритмике
- кружок по обучению вокалу
- изостудия (нетрадиционное рисование)
- кружок изучения иностранного языка «Английский для малышей»

7. Какие другие дополнительные услуги вы бы хотели получать в ДОО?

8. Нуждаетесь ли вы в консультации специалистов по выбору кружка или секции для ребенка?

- да;
- нет.

9. С кем из специалистов ДОО вы хотели бы пообщаться?

- с инструктором ФИЗО;
- учителем дефектологом;
- музыкальным руководителем;
- педагогом по ИЗО;
- медицинской сестрой;
- учителем-логопедом;
- педагогом-психологом.

10. Вы можете добавить комментарии и предложения по работе кружков и секций в ДОО

---

---

Спасибо за сотрудничество.

## Содержание

	Введение.....	6
1	Разработка программы развития школы: отечественный и зарубежный опыт.....	8
2	Содержание и алгоритм разработки Программы развития школы....	30
3	Рекомендации по разработке Программы развития школы.....	72
	Заключение.....	80
	Список используемой литературы.....	82
	Приложение.....	84

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ  
ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ**

Подписано в печать 29.05.2023 г. Формат 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
«Шрифт Times New Roman». Усл. п.л. 16