

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.

План:

1) Сущность понятия “программа развития”

2) Требование к программе и всем входным характеристикам.

3) Основные этапы разработки программы развития. Содержание этапов.

1) Сущность понятия “программа развития”

Программа, если исходить из традиционного смысла этого понятия - есть “содержание и план деятельности”; план, в свою очередь, - “заранее намеченный порядок, последовательность осуществления какой-либо программы выполнения работы, проведения мероприятий” - определения из СЭС.

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

Программа по своему смыслу - это **нормативная модель совместной деятельности группы или множества групп людей**, определяющая :

а) исходное состояние некоторой системы;

б) образ желаемого будущего;

в) состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему.

Попробуем ответить на вопрос **каково назначение программ** и всем ли она нужна. Так ли уж необходимо при решении любой проблемы разрабатывать соответствующую программу.

Мы видим, анализируя определение программы, что она 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.

Наличие такой модели дает уверенность руководителю, что он знает, какой конечный результат должен быть получен к определенному моменту, какие действия, кто иногда для этого должен совершить и что этих действий будет достаточно для достижения желаемого результата. Не менее важно, что благодаря

программе не только руководитель, но и участники совместной деятельности понимают, для достижения какой общей цели они работают, какова их роль в этой работе, что от них ждут и что произойдет, если они не обеспечат своевременного решения своих частных задач.

Важным для каждого руководителя, наметившего реорганизацию в своем образовательном учреждении, является вопрос: “ Так ли уж необходимо разрабатывать программу развития, или можно решить проблему используя традиционные формы планирования и организации работ, не затрачивая сил на ее разработку ?” Для ответа на него следует проанализировать масштабы предполагаемой реорганизации, избранный руководителем тип стратегии.

Анализ практики позволяет выделить 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 позволяют 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 (Занкова, Давыдова-Эльконина и пр.), 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 образовательного учреждения, 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 новое образовательное учреждение. Речь может идти, например, о создании гимназии, лицея, или комплекса “Детский сад-школа”, “Школа- вуз”, или школы с различными профилями , специализациями, школы-лаборатории, базовой школы ИПК, института и пр.

Отметим, что программа как инструмент управления нужна далеко не всегда. **Она нужна:**

- когда руководитель хочет получить максимально полезный результат при минимально необходимых затратах;

- когда достижение конечного результата зависит от согласованной, скоординированной работы многих людей;
- когда внутренние или внешние условия деятельности нестабильны и управление должно иметь высокую чувствительность к угрозам;
- при системной перестройке.

2) Требование к программе и всем входным характеристикам.

Чтобы отвечать своему назначению, программа должна обладать определенными качествами.

Актуальность (для данного образовательного учреждения) - 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 операционально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты), т.е. определять их таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям.

+ сказать о Голландском подходе к планированию : -маленькие шаги; - 70%.+

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.

Кроме того можно говорить о таких требованиях как:

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

3) Основные этапы разработки программы развития.

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 будущего 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.

Поясним какие проблемы решает разработчик 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 будущего школы - это построение образа того, какой должна будет стать школа в результате осуществления программы ее развития, т.е. призвана определить ее желаемое будущее.

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.

Исходя из вышесказанного, основные стадии разработки программы развития:

1. Подготовительный.
2. Разработки.
3. Принятия решения, экспертирования.

Перейдем теперь к характеристике отдельных этапов.

1. Подготовительный.

1.1. Принятие решения о разработке программы развития школы (ПРШ).

Мотивы связанные с принятием решения о разработке программы могут быть вызваны целым рядом причин:

- желание руководителя иметь такую программу;
- осознали необходимость перемен и беретесь за разработку программы;
- сверху спущено, что необходимо перестраиваться и Вы решаете как;
- сверху приказали разработать программу.

Несмотря на различие причин побудивших заняться разработкой программы, следует позаботиться на этом этапе о необходимости мотивации этой работ - необходимости увлечь всех, или по крайней мере большинство коллектива, так как эта работа требует на этапе разработки, а в особенности на этапе внедрения включения всего коллектива.

1.2. Обеспечение управления разработкой.

Разработка должна планироваться.

На входе:

- кадры (свои и чужие)

- финансы(кому, сколько, откуда)
- ресурсы (бумага, и пр.)
- информация (очень важный ресурс, так как возможно, что потребуется дополнительное исследование.
- документы
- технология (знать как разрабатывать)
- консультационные услуги (приглашение экспертов)
- мотивация
- интеллектуальные возможности (т.к. с низкими ничего не будет)
- управленческое обеспечение.

На выходе ПРИШ.

1.3. Организация рабочих групп и их ресурсное обеспечение.

Необходимо образовать рабочие группы. Принципы их деления самые разные (человек может входить и в разные группы с разными функционалами) . Наличие ресурсов, поддержка сверху. - документы- технология (знать как разрабатывать)

1.4. Добыча дополнительных ресурсов (обычно информации).

- финансы(кому, сколько, откуда)
- информация (очень важный ресурс, так как возможно, что потребуется дополнительное исследование.
- консультационные услуги (приглашение экспертов)
- интеллектуальные возможности (т.к. с низкими ничего не будет)

2. Разработка.

Зачастую, и это можно увидеть в тех планах по которым мы работаем, программа - последовательность действий определяется из “целей” функционирования данного учреждения или подразделения без соотнесения с внешними и внутренними условиями функционирования.

Справедливой, в этой связи считаю точку зрения, что цель - это не только образ желаемого, но и результат возможного.

Анализ состоит из двух частей: сначала школа рассматривается как некая данность, а затем выявляется, что в ней не удовлетворяет сегодняшним и завтрашним требованиям.

Для того чтобы определить возможности реализации любой идей преобразования школы, необходимо знать ее исходное состояние по самым разным аспектам- рассмотреть, как говорят, точку отсчёта.

2.1. Анализ и прогноз влияний на школу внешней Среды, изменения социального заказа, образовательных потребностей.

- предсказывать всегда трудно, но все-таки можно попробовать ответить что будет если:

- 1) также
- 2) хуже
- 3) лучше

Характеристика социума включает в себя разделы :

- население микрорайона;
- окружение школы;
- наличие культурно-просветительных, спортивных и т.п. учреждений;
- торговых точек ;

и пр. - всего того, что необходимо учесть при подготовке программы развития.

Вопросы на которые следовало бы ответить, характеризуя влияние внешней среды на школу могли бы быть сформулированы следующим образом:

- что входит в ближайшую среду школы и как влияет;
- что является источником социального заказа для школы (об этом подробнее поговорим позже);
- какие факторы следует брать в расчет;
- как они могут меняться и что это нам дает, как влияет;
- каковы требования к результатам работы школы они предъявят завтра;
- какие из этих требований школа будет учитывать в первую очередь;
- как все это учесть когда составляется модель Выпускника Школы, миссию школы, Модель Школы.

2.2.	Анализ исходного состояния и тенденций изменения школы и системы в целом.
2.3.	Проблемный анализ состояния школы.

Целесообразно начать анализ с информационной справки о школе, в которой приводится:

1. численность учащихся;
2. число смен с указанием классов по сменам;
3. число классов по ступеням образования или по параллелям
4. количество учителей (общее и дифференцированное по образованию, квалификационным разрядам, почетным званиям, стажу работы, полу и другим характеристикам);
5. средний возраст учителей;
6. режим школы (например, пятидневка с шестым развивающим днем или без него, школа полного дня и др.);
7. продолжительность уроков по классам;
8. состояние материально-технической базы (спортзалы и площадки, стадион, актовый зал (указать число мест), киноустановки, столовая (указать число мест), количество и оснащенность кабинетов, фонд библиотеки (число экземпляров справочной, художественной, научно-популярной, методической и учебной литературы), стоматологический , физиотерапевтический и другие кабинеты и т.д.);
9. характеристика внеурочной воспитательной работы (какие художественные, спортивные, музыкальные школы, студии и клубы, секции действуют на базе школы);
10. краткие сведения об истории, традициях, наследии школы;

11. характеристика контингента (по полу, социальному составу семей, национальности, здоровью, успешности в учебе и другим важным для программы параметрам);
12. характеристика социума (об этом я сказал выше);
13. наличие (или отсутствие) творческих контактов с учеными, научными центрами, кафедрами вузов, ИПК и др.;
14. краткие итоги учебно-воспитательного процесса за последний учебный год по ступеням, параллелям, классам или циклам предметов и (если было исследовано) динамика результатов за последние годы, а также другие данные анализа учебно-воспитательного процесса и его результатов;
15. характеристика наиболее сильных сторон и ярких достижений школы, т.е. того, что она умеет делать лучше других, чем она сильна (что в современной теории управления - менеджменте- называют конкурентным преимуществом школы);
16. характеристика управляющей системы школы (органиграмма, функционал, организационный механизм).

Анализ - первый шаг на пути определения целей и способов их достижения. В результате анализа должно стать ясно, что требуется изменить, чтобы школа в будущем могла лучше, чем в настоящем, выполнять свои функции. Степень конкретности ответа на этот вопрос должна быть достаточной для перехода к поиску идей решения проблем. Если это условие не выполняется, то проблемы должны быть конкретизированы путем расчленения на составные части (подпроблемы). Эта процедура называется в методологии системного подхода- структурированием проблем.

Но поскольку, разрабатывая программу, мы хотим, чтобы наши усилия при ее реализации дали максимально полезный эффект, то на вопрос “Что нужно изменить?” мы должны ответить так, чтобы выделить наиболее значимые проблемы, т.е. такие, решение которых даст максимально полезный результат.

Исходя из этого **анализ ситуации в школе должен обеспечивать:**

1. полноту выделения значимых проблем;
2. конкретность определения проблем (уровень структурированности проблем должен быть таким, чтобы можно было переходить к поиску идей их решения без дальнейшего расчленения проблемы на более мелкие части);
3. обоснованность оценок значимости выделенных проблем;
4. прогностичность анализа (ориентированность анализа на только на требования настоящего но и прогнозируемого будущего).

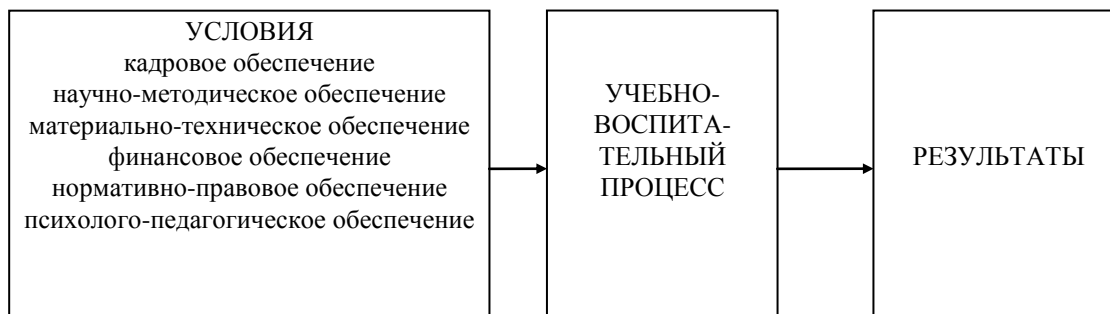
К числу типичных недостатков анализа можно отметить:

- неконкретность, расплывчатость выделяемых проблем (проблемы определяются посредством абстрактных формулировок типа “неудовлетворительная...”, “недостаточная...”, “низкая...”, ничего не говорящих о степени неудовлетворенности или недостаточности);
- неопределенность источников проблем;

- неполноту выявления проблем;
- необоснованность приоритетности выделенных проблем;
- неопределенность структуры проблем (вместо структуры так называемое “проблемное месиво”), что допустимо только в начале работы связанной с выделением и структуризацией проблем;
- ориентацию в определении проблем только на требования сегодняшнего дня без учета требований, идущих от будущего.

Всякая программа развития школы в конечном итоге ориентирована на решение одной общей проблемы - повышение качества образования. Но в таком абстрактном виде проблему решить нельзя, в каждом случае ее нужно конкретизировать и структурировать, т.е. представлять в виде совокупности связанных между собой частных проблем, решая которые можно получить решение общей проблемы. Задача анализа как раз и состоит в том, чтобы конкретизировать и структурировать общую проблему, обеспечивая тем самым возможность ее решения по частям.

Рекомендуемая схема анализа предполагает движение “от конца к началу”, т.е. от выявления того, что не удовлетворяет в результатах работы школы, к недостаткам учебно-воспитательного процесса, порождающего недостатки в результатах, а затем к недостаткам в условиях, определяющих дефекты учебно-воспитательного процесса.



НАПРАВЛЕНИЕ АНАЛИЗА



Реализация такой схемы предусматривает:

- анализ результатов;
- анализ учебно- воспитательного процесса;
- анализ условий.

Анализ результатов.

Всякая проблема обнаруживает себя как несоответствие между “тем, что есть” , и “тем, что требуется”. Поэтому **на первом шаге** определения проблем разработчики программы должны ответить на вопрос :”Каким требованиям должны удовлетворять результаты работы школы?”. Эти требования задаются в социальном заказе школы.

Говоря о социальном заказе, мы имеем в виду, что различные социальные группы и сферы деятельности (люди, входящие в структуры представительной и исполнительной, т.е. государственной власти; люди, представляющие интересы

региона, конкретного района, города, этноса, населения; производство, вузы, средние специальные учебные заведения, армия, религиозные конфессии, коммерческие структуры, наконец, учителя, учащиеся школ, их родители) предъявляют свои требования к школе, которые в совокупности именуется социальным заказом. Выполнить все эти требования в полном объеме школа не может никогда, но их нужно знать и выбрать те, на реализацию которых школа будет ориентироваться. Важно обратить внимание на то, что, *определяя социальный заказ, нужно спрогнозировать, как он изменится в будущем, а не только ориентироваться на сегодняшний день.*

На втором шаге анализа результатов, требования социального заказа сравниваются с тем, что школа реализует в действительности. Для этого *нужно, чтобы требования и действительные результаты были сформулированы в одних и тех же категориях:* “содержание и уровень знаний и умений, которыми должен владеть выпускник”, “воспитанность”, “развитость”, “здоровье выпускника”, его “готовность к творчеству” и т.п. В силу слабой разработанности средств диагностики уровня сформированности требуемых качеств у выпускников школы оценка соответствия результатов и требований в большинстве случаев может быть только экспертной. Но эта оценка не должна ограничиваться констатациями типа “недостаточный”, “неудовлетворительный” и т.п. Всякий раз должна фиксироваться степень несоответствия между тем, что есть, и тем, что должно быть.

В результате сопоставления требуемого и достигнутого выделяют те пункты, по которым существуют наиболее значимые несоответствия (признаваемые разработчиками программы как требующие устранения), и тем самым определяется совокупность проблем, подлежащих решению.

Анализ учебно-воспитательного процесса.

Чтобы искать способы улучшения результатов на выходе школы, нужно определить причины появления проблем. Непосредственно на результаты воздействовать нельзя. Изменять их можно только опосредованно, через изменения в содержании, технологии или организации учебно-воспитательного процесса. Поэтому продолжая анализ каждой проблемы необходимо дать не общие, конкретные ответы на вопрос: “Из-за каких недостатков (назвать их) учебно-воспитательного процесса существует разница между достигнутыми результатами и теми, которых требует социальный заказ?” Это может быть неоптимальный учебный план, отсутствие или несовершенство каких-то программ, учебников, использование неэффективных технологий, отсутствие необходимой внешней и внутренней дифференциации детей при организации учебно-воспитательного процесса и т.д.

Недостатки учебно-воспитательного процесса также должны определяться через несоответствие того, что есть, тому, что должно быть, с указанием степени этого несоответствия. По каждой проблеме может быть выделено множество недостатков учебно-воспитательного процесса, в той или иной степени

влияющих на отклонение фактических результатов на выходе школы от требуемых.

Если есть факторы успешной работы школы, то начинают с их проверки. Исследование плюсов нужно для того, чтобы знать, что мы имеем, каковы достижения, на чем базируемся.

Можно проводить этот анализ бессистемно (списком), можно по конкретным ЗУНам, можно по результатам в конкретной параллели по конкретному предмету.

Таким образом мы получаем проблемный “винегрет”. Соответственно оставляем самые главные, а остальные с их причинами отбрасываем. Выбрав самые острые проблемы пытаемся их решить с учетом, естественно, имеющихся возможностей.

Разработчики программы должны экспертно оценить степень влияния каждого недостатка (по шкале: “сильно”, “средне” и “слабо”) и выделить не более трех (в исключительных случаях - не более пяти) в качестве основных причин неудовлетворительности данного результата. Тем самым вновь сужается область поиска значимых проблем.

В результате выполнения этого анализа разработчики программы смогут сделать **выводы** примерно следующего характера:

- по таким-то предметам содержание курсов не требует значительных изменений, но методика преподавания не обеспечивает удовлетворительного уровня его усвоения;
- по таким-то предметам не удовлетворяет содержание образования, и его нужно: а) по таким-то предметам углубить; б) по таким-то исключить;
- между такими-то предметами должны быть установлены связи, которые пока отсутствуют;
- требуется обеспечить освоение такого-то нового содержания образования, ранее на осваивающегося (например, экономика, экология и др.).

Анализ условий.

Третий этап предполагает ответ на вопрос: “Недостатки каких условий являются причинами дефектов учебно-воспитательного процесса?” Это может быть отсутствие или неподготовленность кадров, недостаточная их заинтересованность в результатах труда, отсутствие научно-методического обеспечения и т.п. Здесь действия разработчиков программы аналогичны действиям на предыдущих шагах анализа. В результате они должны сделать **выводы** примерно следующего характера:

- нет кадров владеющих новым содержанием образования по таким-то предметам, и нет кадров, умеющих профессионально работать с детьми, могущими обучаться только в замедленном темпе, и с детьми, у которых установлены избирательные дисфункции мозга.....;
- по предметам.... необходимые кадры есть, но нет пока научно-методического обеспечения преподавания;

- по предметам... не хватает обучающих машин и технических средств контроля за усвоением знаний.

Следует иметь в виду, что одни и те же недостатки учебно-воспитательного процесса и условий могут входить в структуру разных проблем, будучи в одних - более значимыми, а в других - менее значимыми. Поэтому, завершая проблемный анализ состояния школы, разработчики программы должны выделить перечень недостатков, устранение которых является наиболее актуальным.

С целью оказания помощи разработчикам, впервые занявшимся подготовкой программы развития, представим все действия проблемного анализа в виде следующей последовательности шагов.

Шаг 1. На основе анализа внешних и внутренних источников социального заказа и прогнозирования изменений требований, которые будут исходить из этих источников в будущем, формулируем в четко характеризующих педагогических категориях общий образ желаемого результата.

Шаг 2. Оцениваем в этих же категориях результаты работы школы.

Шаг 3. Сравниваем потребный (желаемый) и действительный результаты работы школы, выделяем расхождения и формулируем на основе этого проблемы.

Шаг 4. Выявляем недостатки учебно-воспитательного процесса, приведшие к появлению проблем.

Шаг 5. Выявляем недостатки условий, приведших к возникновению недостатков учебно-воспитательного процесса и результатов.

Шаг 6. Формулируем ранжированный по значимости перечень проблем с объяснением причин существования каждой из них.

2.4. Формирование новой концепции школы.

После того как разработчики программы определили, что требуется изменить”, естественно, естественно, появляется вопрос: “ Как это можно сделать?”, т.е. возникает задача поиска и оценки возможностей осуществления требуемых изменений.

Для каждой проблемы необходимо разработать идеи (возможные способы) ее решения, а из них выбрать наиболее эффективные и реалистичные (с точки зрения условий).

Проблема1 - Идея1.1., идея1.2.

Проблема2 - Идея2.1., идея2.2.

Мы обычно имеем несколько идей по решению проблем - они образуют концепцию.

Концепция должна содержать из каких оснований, ценностей мы исходили при ее разработке. Там где есть опора на научные концепции необходимо затем их пояснить с указанием авторов.

Искомые идеи должны определять, какие изменения содержания, организации и технологии учебно-воспитательного процесса позволят устранить несоответствие фактических и желаемых результатов на выходе школы. Это может быть освоение уже известных и новых дидактических теорий и технологий, передового опыта, оригинальных воспитательных систем и т.п. (например, технологии развивающего обучения Л.В.Занкова или В.В.Давыдова и Д.Б.Эльконина; опыт получения дополнительного - “надбазисного” - образования путем углубленного изучения отдельных предметов; создание классов поддержки и коррекции, классов или групп детсада, работающих по типу вальдорфских школ и т.д.).

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.

Идеи решения частных проблем образуют “месиво идей”, но они все вместе еще не дают образа новой школы. Их нужно синтезировать в целостную концептуальную модель будущей школы. Здесь необходимо остановиться на одном важном моменте формирования концепции школы при разработке программы ее развития.

При формировании концепции будущего школы разработчики программы прежде всего должны уточнить свое понимание “миссии” именно этой школы - иначе говоря, определить, на реализацию какой части общего социального заказа к образованию она ориентируется. Будет ли это обычная общеобразовательная школа или это будет гимназия гуманитарного профиля, или лицей (но не по названию, а по типу образования, которое он дает) и т.п. Было бы полезно и потому весьма желательно привести ценностные основания выбора той или иной “миссии”. Если решено создать гуманитарную гимназию, то нужно обосновать, почему выбран именно этот тип образовательного учреждения.

Когда миссия определена, она задает критерии отбора нововведений и их синтезирования. При конкретизации образа будущего школы следует иметь в виду, что далеко не всегда каждая из выбранных содержательных идей будет, так сказать, сквозной: от первого до последнего класса школы, а потому уже на этом этапе необходимо разобраться с концепцией обновления образования и воспитания в начальном, среднем и старшем звене (ступени). Идеи обновления для каждой ступени должны быть сформулированы на таком уровне конкретности, чтобы было понятно, что, собственно, будет осваиваться.

Итак, мы выбрали миссию (для каких детей предназначена школа). Далее перед нами множество возможных идей нововведений, которые в разной степени работают на эту миссию. В выборе идей развития на этом этапе может помочь следующая матрица.

		Расходы времени		
		уменьшение учебного времени	сохранение учебного времени	увеличение учебного времени
Степень полезности идеи	наивысшая			
	средняя			
	наименьшая			

Концепция развития школы состоит из двух взаимосвязанных частей:

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

Описание **нового управляемого объекта** должно включать в себя, как минимум, следующие компоненты:

1. структуру нового (или модернизированного) учебного заведения по ступеням образования;
2. новый учебный план;
3. новые (или модифицированные) учебные программы;
4. организацию учебно-воспитательного процесса (особо оговариваются, выделяются новые подходы, идеи, структуры, способы);
5. характеристику (описание) новых технологий, методик, механизмов обучения, воспитания и развития учащихся, с помощью которых будет реализовываться новое содержание образования;
6. характеристику нового содержания, структуры, организации внеурочной, внеклассной, внешкольной воспитательной работы.

Кратко прокомментируем наиболее важные моменты концепции.

В разделе **“Структура нового или модернизированного учебного заведения по ступеням образования”** приводятся задачи каждой ступени и типы классов (прогимназические, гимназические, лицейские, обычные, профильные, с углубленным изучением предметов, поддержки, коррекции, адаптации и др.)

В разделе **“Новый учебный план”** приводятся учебные планы по отдельности или сведенные в один лист по классам всех ступеней, типов и профилей с обязательным их обоснованием, сравнением с традиционными учебными планами, обоснованием всех изменений и дополнений, которые характеризуют их как новые. Если изменения носят кардинальный характер, то желательно приложить рецензию на этот план и экспертное заключение специалиста.

В разделе **“Новые (или модифицированные) учебные программы”** приводится характеристика программ (сами программы, обязательно с пояснительными записками, даются как приложения) в сравнении с ранее использовавшимися (например, в левой колонке - фрагмент содержания материала новой программы, а в правой - краткая характеристика его соотношения с обычной). К каждой новой программе, если она подготовлена учителями самой школы, необходимо приложить рецензию и экспертное заключение двух-трех специалистов о полноте, целостности, логичности, новизне программы. Дело в том, что подготовка новых программ под силу только очень квалифицированным педагогам - ученым, методистам, практикам. Надо помнить что не все новое прогрессивно.

В разделе **“Организация учебно-воспитательного процесса”** описываются изменения , структуры и организации учебно-воспитательного процесса, например: переход от классно-урочной системы к предметно-урочной с разными содержательным уровнем образования по разным предметам в группах, сложившихся по желанию самих детей, т.е. при отсутствии фиксированных классов на каждом уроке; чередование в течение полного дня уроков по общеобразовательным предметам с занятиями по профильным, специальным, творческим дисциплинам и мероприятиям лечебно-оздоровительного характера и т.п.

Другая и не менее важная часть концепции школы - **проект управляющей системы**. Он создается не в начале работы над программой, а только на основе полностью разработанного проекта нового объекта управления, поскольку должен отражать в себе этот объект.

Описание управляющей системы новой школы должно содержать:

новую (или обновленную, или модифицированную) **организационную структуру** управляющей системы (в виде органограммы (графической модели) схемы) , отражающей элементы, части организационной структуры управления), где показаны ее звенья, уровни, названы все субъекты управления и, насколько это возможно, связи и отношения между ними;

новый (или обновленный) и обязательно соответствующий новому объекту управления **перечень функций всех лиц и коллективных субъектов управления** (заместители директора, советы, комитеты, комиссии, объединения и др.), связанных с тем или иным участком развития школы;

новые (если они есть) механизмы управления, реализующие функции управления и новые методы управления.

Обобщим структуру действий по формированию концепции школы в виде следующего алгоритма шагов.

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

Далее:

- разработка миссии школы;

- модели выпускника школы (Здесь необходимо показать особенности Вашей школы по сравнению с другими. Возможно в программе привести описание качеств выпускника если смогли их сформулировать.);

- описание модели школы которая позволит выпустить такого выпускника (эта модель разбивается на два русла - один, связан с государственным каналом и нормативами, другой - индивидуальность школы).

Далее концепция образовательной системы в школе.

- структура школы;

- ступени и какие;

- контингент и все остальные, как быть с тем кто со стороны. Соотношение между обучением и классной воспитательной работой;

- какого типа дидактики и системы воспитания: развивающая, воспитывающая, творческая и пр.;

- подходы к содержанию. Требования к программам.;

- главные направления воспитательной работы;

- как будет организовано обучение и воспитательная работа;

- каковы технологии реализации задуманного;

Следовательно мы раскрыли какую хотим систему образования.

Концепция уклада школы

Какие будут условия.

- концепция обеспечивающей деятельности

- модель новой системы управления (свойства, функции, структура)

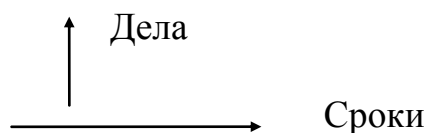
Далее:

Стратегия перехода:

- то что хорошо - не требует переделок

- для решения других задач идем от основных направлений и задач не на уровне детей, а на уровне кабинетов, программ

Далее переходим к графическому планированию. Кто, что выполняет. Графики Гатта



Обычно идут от конца, от требований по срокам. Можно строить сетевые графики.

Разработанная в результате выполнения выделенных нами шагов программа должна включать в себя следующие разделы:

1. Анализ состояния школы.
2. Концепция будущего школы.
3. Общая стратегия, основные направления и задачи развития школы.
4. Цели первого этапа программы
5. План действий на период ...

Программа должна быть надлежащим образом оформлена содержать кроме всего прочего: титульный лист, аннотацию, оглавление, список литературы, нормативных источников использованных при ее разработке.