

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

**«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»**

Институт государственного управления и предпринимательства

**Кафедра теории, методологии и правового обеспечения государственного и
муниципального образования**

Захарова Ольга Сергеевна

**ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
РАЗВИТИЕМ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ В МО Г. ЕКАТЕРИНБУРГ**

38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»

«Местное самоуправление и муниципальная служба»

**Диссертация на соискание академической степени
магистра**

Магистрант
_____ / Захарова О.С.

Научный руководитель
Резер Т.М., профессор, д.пед.н.

Руководитель программы
Костина С.Н., доцент, к.с.н.

Нормоконтроль пройден:

Екатеринбург
2018

СОДЕРЖАНИЕ	
ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	10
1.1 Историческая сущность программно-целевого управления организацией	10
1.2 Понятие программно-целевого управления развитием общеобразовательной организации	23
ГЛАВА 2 ПРАКТИКА ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	32
2.1 Анализ программно-целевого управления развитием общеобразовательными организациями в г. Екатеринбурге	32
2.2 Анализ программ развития общеобразовательных организаций в г. Екатеринбурге	45
ГЛАВА 3 ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	84
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	87
ПРИЛОЖЕНИЕ	93

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы определяется следующим. Эффективное решение социальных и экономических проблем на региональном уровне в настоящее время является одной из приоритетных задач государственной политики.

В настоящее время происходит внедрение современных методов и инструментов управления. Одним из таких инструментов является программно-целевое управление. Сущность программно-целевого подхода заключается в предложении способа решения важнейших экономических и социальных проблем, который подразумевает разработку системы программных мер для смягчения или устранения проблемы.

Важно отметить, что смысл программно-целевого управления в том, чтобы достигнуть максимального результата при минимальных затратах, не только финансовых, но и интеллектуальных, трудовых, информационных. Программно-целевое планирование предполагает четкую постановку и систематизацию целей деятельности; основанную на них систему целереализующих действий, мероприятий; установление средств, ресурсов, необходимых для осуществления программных мероприятий в заданные сроки, и источников их поступления.

Несмотря на различные трактовки понятия, можно выделить ряд признаков, которые являются определяющими для программно-целевого управления: понимание объекта программно-целевого управления как системы, ориентированность на конечный результат, комплексный анализ возникающих проблем, комплексный подход к постановке целей и определению средств их достижения.

Степень разработанности проблемы. Значительный вклад в формирование концептуальных построений, раскрывающих сущность и содержание программно-целевого управления, его методологическую основу

внесли такие отечественные и зарубежные исследователи, как А. Аганбегян, И. Галушка, А. Гранберг, Л. Евенко, Ф. Каст, Ю. Катасонов, С. Качаунов, К. Костев, В. Лексин, Б. Мильнер, Н. Моисеев, Х. Попов, Г. Поспелов, Б. Райзберг, В. Рапопорт, Дж. Розенцвейг, К. Симеонов, Н. Стефанов, Ч. Хитч, А. Швецов и др.

Научно-практические аспекты использования инструментария программно-целевого управления в современной российской практике исследуются в работах Т. Авдеевой, А. Адамеску, П. Бурака, В. Гришина, А. Годзинского, Б. Жихаревича, В. Ивченко, В. Кистанова, Г. Латфуллина, А. Лобко, В. Любовного, С. Рябухина, Е. Рудневой Ю. Симачева и др.

Несмотря на большой интерес исследователей к названной проблематике, многие только обозначены, но не решены, в том числе, связанные с выявлением особенностей и принципов организации программно-целевого управления развитием общеобразовательных организаций.

Программно-целевое управление в сфере образования в Свердловской области осуществляется через реализацию государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 гг., утвержденной Постановлением Правительства РФ № 295 от 15.04.2014 г.¹, а также государственной программы Свердловской области «Развитие системы образования в Свердловской области до 2020 года», утвержденной Правительством Свердловской области 21 октября 2013 года².

Документом стратегического планирования в сфере образования является и план деятельности Министерства образования и науки Российской Федерации на 2013-2018 гг. Одна из главных задач государственной программы, которая должна найти отражение в программе развития школы – формирование гибкой, подотчетной обществу системы непрерывного

¹ См.: Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2015 г. № 295 // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа : <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102349659&rdk=&backlink=1> (дата обращения : 12.10.2017).

² См.: Об утверждении государственной программы Свердловской области «Развитие системы образования в Свердловской области до 2024 года» [Электронный ресурс] : постановление Правительства Свердловской области от 29.12.2016 г. № 919-ПП // Электронный фонд нормативно-правовой и технической документации. – Режим доступа : <http://docs.cntd.ru/document/429094102> (дата обращения : 30.09.2017).

образования, развивающей человеческий потенциал, обеспечивающей текущие и перспективные потребности социально-экономического развития Российской Федерации. Стратегическое планирование в сфере образования на уровне образовательных организаций с помощью программ развития.

Анализ программ развития школ показывает, что при использовании программно-целевого подхода возникает ряд проблем. Во-первых, это проблемы, связанные с недостатками в управлении целевой программой, а именно, отсутствие координации действий всех участников ее реализации. Такая ситуация неизбежно приводит к потере понимания участниками программы поставленных перед ними целей и задач, своей роли в реализации программы. При этом возможно дублирование функций участников реализации программы, размывание ответственности за эффективность результатов программы.

Во-вторых, проблемы применения программно-целевого подхода в управлении образовательной организацией связаны с неопределенностью показателей результативности, в качестве которых выступает большое количество социально-экономических, технических, личностных, промежуточных и конечных показателей. Специфика образовательной сферы, в сравнении с коммерческим сектором, заключается в измерении не только экономического, но и социального эффекта от реализации программ.

Третья проблема реализации программ развития – это отсроченность результатов деятельности во времени. Например, финансирование в образовании, как правило, основано на результатах, достигнутых сразу или вскоре после окончания обучения. При этом учитываются краткосрочные показатели: это количество учеников, поступивших в высшие учебные заведения, количество детей, охваченных вне учебной деятельностью и т. д., на основании которых в полной мере нельзя оценить отсроченные результаты.

Четвертой основной проблемой для реализации программно-целевого управления образовательной организацией является отсутствие или

недостаточность важных для реализации программ структур и ресурсов (в том числе нормативных, финансовых, трудовых, информационных).

Так, зачастую, разработка программы развития школы требует разработки дополнительных подпрограмм. Кроме того, видна объективная сложность обработки большого количества разнообразной поступающей информации, требующей использования современных информационных технологий, а также работы специалистов — аналитиков, прогнозистов, программистов и др., которых традиционно нет в образовательной системе. Причина наличия перечисленных проблем при использовании программно-целевого метода управления в формальном, узкоотраслевом подходе к реализации программы развития школы.

Таким образом, программно-целевое управление образовательной организацией – это противоречивый процесс, в котором можно выделить факторы, снижающие эффективность программ. Главное, на что нужно обратить внимание при использовании программно-целевого управления, – это итоги функционирования той или иной образовательной системы до реализации программы. Важно оценить возможности всех предполагаемых участников программы, проанализировать существующие условия, выработать оптимальные показатели эффективности программы, а также спрогнозировать риски. Это поможет выбрать оптимальные пути достижения целей и избежать подмены программно-целевого управления формальной разработкой и реализацией программ развития образовательной организации.

Имеющиеся противоречия, потребности разработки новых концептуальных моделей управления и определили выбор темы диссертационного исследования «Программно-целевое управление развитием общеобразовательной организации в г. Екатеринбург».

Объект исследования – реализация программно-целевого управления в развитии общеобразовательной организации.

Предмет исследования – программно-целевое управление общеобразовательной организации как инструмент развития.

Цель исследования – проанализировать программно-целевое управление развитием общеобразовательной организации на основе государственной политики и разработать программу развития общеобразовательной организации.

Задачи исследования:

- 1) Рассмотреть историческую сущность программно-целевого управления организацией.
- 2) Проанализировать теоретические основы программно-целевого управления развитием общеобразовательной организации.
- 3) Провести анализ государственной политики в сфере программно-целевого управления общеобразовательной организацией.
- 4) Изучить программно-целевое управление развитием общеобразовательными организациями в г. Екатеринбурге.
- 5) Осуществить анализ программ развития общеобразовательных организаций в г. Екатеринбурге.
- 6) Разработать программу развития общеобразовательной организации на основе действующей государственной политики в этой сфере.

Теоретико-методологическую основу работы составили фундаментальные и прикладные работы отечественных и зарубежных ученых, разработки научно-исследовательских центров по проблемам программно-целевого управления.

Эмпирическую базу диссертационного исследования составляет практика деятельности Муниципального автономного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 23 (г. Екатеринбург). Это обуславливает достоверность диссертационного исследования, выполненного на практическом материале субъекта Российской Федерации по состоянию на сентябрь 2016 – декабрь 2017 года.

Научно-практическая новизна полученных результатов заключается в следующих ключевых положениях, выносимых на защиту:

- уточнены основные понятия программно-целевого управления и выявлены его особенности при реализации на муниципальном уровне;
- обоснована система принципов организации программно-целевого управления развитием общеобразовательной организации;
- выявлены основные недостатки и продуктивные организационные решения, реализованные в современной российской практике применения инструментария программно-целевого управления общеобразовательной организации;
- разработана программа развития общеобразовательной организации;
- обоснованы варианты продуктивного решения основных задач совершенствования организации программно-целевого управления развитием общеобразовательной организации.

Научные подходы и методы исследования, используемые в работе:

- системный подход;
- программно-целевой подход;
- проектный подход;
- метод анализа;
- сравнительный анализ программ развития;
- метод наблюдения за функционированием и развитием общеобразовательной организацией.

Теоретическая значимость полученных результатов состоит в том, что рассмотрена историческая сущность программно-целевого управления организацией, направленного на эффективное и рациональное использование ресурсного обеспечения процесса функционирования и развития общеобразовательной организации. Во-вторых, теоретически и практически доказано, что программно-целевой подход в управлении общеобразовательной организацией на основе действующего законодательства позволяет руководителю вывести организацию на работу в режиме развития.

Практическая значимость полученных результатов состоит в том, что осуществлен анализ 10 программ развития общеобразовательных организаций г. Екатеринбурга и определены основные индикаторы развития, которые включают в себя строгую отчетность и рейтингование полученных результатов. Однако, как показало исследование, в программах отсутствует такой показатель как «эффективность». Предложенная программа развития общеобразовательной организации представляет собой методическое руководство к ее разработке.

Апробация результатов диссертации. Основные научные и практические итоги диссертации опубликованы:

Т. М. Резер, О. С. Захарова. Государственная политика в сфере дошкольного образования¹.

О. С. Захарова. К вопросу о государственной политике в сфере дошкольного образования².

Т. М. Резер, О. С. Захарова. Основы правового регулирования дошкольного образования в Российской Федерации³.

Т. М. Резер, О. С. Захарова. Программно-целевое управление развитием общеобразовательной организации⁴.

Структура и объем диссертации. Структура диссертационного исследования подчинена единству целей и задач работы и определяется необходимостью последовательного изложения материала, она включает в себя введение, три главы, объединяющие в себе пять параграфов, заключение, список использованных источников и литературы.

¹ Т. М. Резер, О. С. Захарова. Государственная политика в сфере дошкольного образования // Актуальные проблемы социологии культуры, образования, молодежи и управления [Электронный ресурс]: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Екатеринбург, 24–25 февраля 2016 г.) / под общ. ред. Ю. Р. Вишневого. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — С. 856-860.

² О. С. Захарова. К вопросу о государственной политике в сфере дошкольного образования // Международный молодежный научный форум «Ломоносов». XXIII Международная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов». — 11-15 апреля 2016 г. — г. Москва. — С. 167 – 172.

³ Т. М. Резер, О. С. Захарова. Основы правового регулирования дошкольного образования в Российской Федерации // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий : материалы II Международн. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 18–20 апреля 2016 г.: в 2-х т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. Т. 2. — С. 267-270.

⁴ Т. М. Резер, О. С. Захарова. Программно-целевое управление развитием общеобразовательной организации // Право и образование. — 2018. — № 2. — С. 34-39.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Историческая сущность программно-целевого управления организацией

Идеи повышения качества образования, эффективности образовательных организаций актуализируют вопросы отбора, проектирования, применения новых систем управления. Одним из наиболее привлекательных систем управления, влияние которого на результаты деятельности образовательной организации активно исследуется в последнее время, стало программно-целевое управление.

В нашей стране начало применения программно-целевого управления связано с 20-30-ми годами прошлого столетия. Процесс его интенсивного становления происходил в 1966-70-х годах XX века. Из исследований известно, что все это время программно-целевое управление становилось либо центральным объектом рассмотрения, либо затрагивался среди общих или специальных проблем управления народным хозяйством¹.

Проникновение идей программно-целевого управления в образование связывают с концом 60-х и началом 70-х годов XX века, когда на уровне школ разрабатывались перспективные пятилетние планы, не сумевшие тогда подняться до требуемого уровня и в массовом сознании практиков не связанные с существующим изменением планирования и управления в целом². Положение изменилось в конце 80-х - начале 90-х годов, когда в более полном соответствии с требованиями программно-целевого управления были разработаны «Программа реформирования и развития

¹ См.: Программно-целевое управление развитием образования / под ред. А. И. Моисеева. – Москва, 1999. – С. 150-157.

² См.: Там же С.157.

системы образования Российской Федерации в условиях углубления социально-экономических реформ» (1992 г.), «Реформа образования в России и государственная политика в сфере образования» (1992 г.), был введен в действие Закон Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации»¹.

Интерес сферы образования к программно-целевому управлению в конце 80-х - начале 90-х годов прошлого века связан с различными факторами: во-первых, с обретением системой образования большей самостоятельности и ответственности и с наличием предпосылок, потребностей, проблем для развития; во-вторых, с потребностями в качественном обновлении управления развитием; с усилением системного подхода и с осмыслением объектов управления как сложных систем; в-третьих, с потребностями программного решения имеющихся проблем и с результатами положительного применения программно-целевого управления для достижения целей в других сферах и др.

В исследованиях по программно-целевому управлению участвуют ученые разных отраслей наук, школ и направлений: В. Г. Афанасьев², Л. И. Евенко, Б. З. Мильнер и В. С. Рапопорт³, Г. Х. Попов⁴, Г. С. Пospelов и В. А. Ириков⁵, Б. А. Райзберг и Л. С. Пекарский⁶ и др. В утверждение идеологии, методологии, методов и средств программно-целевого управления образовательной организацией с начала 90-х годов 20 века большой вклад внесли Б. С. Гершунский⁷, Н. В. Лаптевой⁸, А. М. Моисеевым и О. М.

¹ См.: Закон Российской Федерации «Об образовании». – Москва, 1992; Программа реформирования и развития системы образования Российской Федерации в условиях углубления социально-экономических реформ // Вестник образования. – 1992. – № 10. – С. 45-49; Реформа образования в России и государственная политика в сфере образования (исходные позиции, цели, принципы, этапы реализации) // Вестник образования. – 1992. – №3. – С.23-25.

² См.: Афанасьев В. Г. Общество, системность, познание, управление / В. Г. Афанасьев. – Москва, 1981.

³ См.: Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С. Охрана окружающей среды – программно-целевой подход к управлению / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт // Программно-целевое управление социалистическим производством. – Москва, 1980; Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С. Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. – Москва, 1983.

⁴ См.: Попов Г. Х. Программно-целевой подход / Г. Х. Попов // Организация управления. – Москва, 1977.

⁵ См.: Пospelов Г. С., Ириков В. А. Программно-целевой метод в управлении и планировании / Г. С. Пospelов, В. А. Ириков. – Москва, 1980.

⁶ См.: Райзберг Б. А., Пекарский Л. С. Качество плано-управленческих работ / Б. А. Райзберг, Л. С. Пекарский. – Москва, 1987.

⁷ См.: Гершунский Б. С. Философия образования для XXI века / Б. С. Гершунский. – Москва, 1998.

⁸ См.: Лаптева Н. П. Управление общеобразовательным лицеем на основе программно-целевого подхода: авторефер. дис...канд. пед. наук : 13.00.01 / Лаптева Надежда Петровна. – Липецк, 2002. – 28 с.

Моисеевой¹, Т. В. Орловой², М. М. Поташником³, П. И. Третьяковым⁴, Т. Д. Шебеко⁵ и др.

Благодаря исследователям, к настоящему времени программно-целевому управлению даны различные определения, вычленены его принципы, названы функции и преимущества, объекты его приложения, средства реализации, выявлены особенности организационной структуры, предприняты попытки разработки его технологии.

В понятии «программно-целевое управление» допускают расширенную и узкую трактовку. В расширенной трактовке, по В. Г. Афанасьеву, программно-целевое управление – «это синтез, органическое единство программного и целевого управления, интеграция которых усиливает как программный, так и целевой аспекты»⁶. Г. Х. Попов программно-целевое управление считает «одним из развитых форм реализации программно-целевого подхода, при котором для достижения данной цели или системы целей, непосредственно формируется структура, разрабатываются планы, подбираются кадры, создается организационно обособленная система управления, накладываемая на основную»⁷.

Подобный вариант позволяет четче выделять цели, усиливает управление, но и усложняет его. Е. П. Голубков, А. М. Жандаров и И. К. Ужинский программно-целевое управление раскрывают как «воздействие субъекта управления на объект управления, вырабатываемое на основе системного анализа, при этом средства достижения целей определяются исходя из них же и охвата всех стадий воспроизводительного жизненного цикла»⁸. Г. С. Поспелов и В. А. Ириков полагают, что «программно-целевое управление - это, во-первых, согласование составных частей и комплексное

¹ См.: Программно-целевое управление развитием образования / под ред. А. И. Моисеева. – Москва, 1999.

² См.: Орлова Т. В. Теоретические основы становления и развития современных общеобразовательных учреждений / Т. В. Орлова. // Завуч. – 2000. – № 6. – С. 86-95.

³ См.: Управление развитием школы / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – Москва, 1995.

⁴ Третьяков П. И. Управление школой по результатам: практика педагогического менеджмента / П. И. Третьяков. – Москва, 1998.

⁵ Шебеко Т. Д. Программно-целевое управление развитием инновационного процесса в образовательном пространстве города : авторефер. дис. канд. пед. наук : 13.00.01 / Шебеко Татьяна Дмитриевна. – Тюмень, 2004. – 28 с.

⁶ Афанасьев В. Г. Общество, системность, познание, управление / В. Г. Афанасьев. – Москва, 1981. – С. 307.

⁷ Попов Г. Х. Программно-целевой подход / Г. Х. Попов // Организация управления. – Москва, 1977. – С. 112.

⁸ Голубков Е. П., Жандаров А. М., Ужинский И. К. Экономика стандартизации метрологии и качества продукции / Е. П. Голубков, А. М. Жандаров, И. К. Ужинский. – Москва, 1997. – С. 12.

обеспечение процесса решения проблем на всех уровнях руководства, задаваемого с разной степенью детальности в разные моменты полного цикла решения проблем; во-вторых, это комплекс всех согласованных мероприятий (потребности, цели, работы, ресурсы), необходимых и достаточных для достижения цели решаемой проблемы»¹.

А. М. Моисеев программно-целевое управление трактует как «постановку комплекса взаимосвязанных, хорошо структурированных целей, ориентирующих систему и совместную деятельность людей на достижение определенных конечных и промежуточных результатов»².

В узкой трактовке программно-целевое управление – это «разработка и реализация целевой комплексной программы различных видов, являющихся единым плановым документом, в котором отражены все особенности программно-целевого подхода»³.

По словам В. Г. Афанасьева, «программа получает организационную форму, систему управления, жестко ориентированную на достижение главной цели, конечного результата. В свою очередь, организационная структура, жестко ориентированная на цель, способствует наиболее рациональному движению к цели и ее достижению. Целевой подход в программно-целевом управлении обособлен организационно, накладывается на традиционную систему управления, дополняет его»⁴. В приведенных определениях раскрывается целостная системная, функциональная и процессная структуры программно-целевого управления и это указывает на его тесную связь с системной методологией.

Термин «программно-целевое управление» показывает, что его сущность и особенности складываются из взаимодействующих требований целевого и программного подходов и наложения их на общее представление об управлении. Рассмотрение сущности целевого и программного подходов и

¹ Поспелов Г. С., Ириков В. А. Программно-целевой метод в управлении и планировании / Г. С. Поспелов, В. А. Ириков. – Москва, 1980. – С. 106.

² Программно-целевое управление развитием образования / под ред. А. И. Моисеева. – Москва, 1999. – С. 158.

³ Голубков Е. П., Жандаров А. М., Ужинский И. К. Экономика стандартизации метрологии и качества продукции / Е. П. Голубков, А.М. Жандаров, И. К. Ужинский. – Москва, 1997. – С. 12.

⁴ Афанасьев В. Г. Общество, системность, познание, управление / В.Г. Афанасьев. – Москва, 1981. – С. 307.

некоторых производных от них объясняет возникновение и особенности программно-целевого управления.

В научной литературе, наряду с термином «программно-целевое управление» широко распространены выражения «целевой подход», «целевое планирование», «программный подход», «проблемно-программный подход», «программно-целевой метод», «программно-целевое планирование», «системное управление» и др. Использование некоторых из названных терминов как аналогичных допускается, если они оговариваются особо.

Осуществление инновационного прорыва, обеспечение национальной безопасности, решение крупных социальных и экономических проблем возможно на основе адресной государственной финансовой поддержки. Государственная власть оказывает помощь рыночным экономическим агентам в двух основных формах. К первой группе относится текущая поддержка, осуществляемая путём прямых дотаций, субвенций и межбюджетных трансфертов.

Ко второй группе – инвестиционная, реализуемая через финансирование целевых программ, которая должна иметь стимулирующий характер, побуждающий хозяйствующие субъекты к поиску возможных путей и ресурсов для саморазвития. В таких случаях неизбежно возникает проблема согласования долгосрочных комплексных решений и текущих заданий, эффективным инструментом решения которого является программно-целевой подход.

В широком смысле, программно-целевой метод управления – это воздействие субъекта управления на объект управления, вырабатываемое на основе методологии системного анализа. В узком смысле «ее сущность сводится лишь только к разработке и реализации целевых комплексных и ведомственных программ»¹.

¹ Поспелов Г. С. Программно-целевое планирование и управление / Г. С. Поспелов, В. А. Ириков. – Москва, 2006. – С. 245.

По мнению Б. А. Райзберга и А. Г. Лобко, программно-целевое управление в широком смысле слова, «рассматривается как способ решения крупных и сложных проблем посредством выработки и проведения системы программных мер, ориентированных на цели, достижение которых обеспечивает решение возникших проблем»¹.

В результате анализа позиций и мнений разных авторов, исследующих сущность и природу программно-целевого управления, нами дефиницировано понятие программно-целевого управления социально-экономическим развитием и сформулированы следующие ее структурные элементы:

- установление целей развития;
- разработка мероприятий, направленных на достижение целей;
- обеспечение согласования целей и мероприятий;
- мотивация агентов хозяйственной деятельности;
- контроль реализации и ресурсное обеспечение программных мер.

При помощи программно-целевых методов составляют планы в виде программы, то есть комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. В системе предплановых разработок и планирования все большее распространение получает формирование различного рода целевых программ.

Методы программно-целевого управления позволяют сконцентрировать на достижении стратегических целей все имеющиеся ресурсы, организовать эффективный контроль, регулирование и мотивацию всех заинтересованных сторон. Инструментом программно-целевого управления является целевая программа. Целевая экономическая программа – это совокупность направлений, действий, увязанных в пространстве, времени, содержания, ресурсов, исполнителей, ориентированных на достижение единой цели в ходе решения масштабной проблемы в обществе. Решения острых проблем общества путем изменения вектора использования

¹ Райзберг Б. А. Программно-целевое планирование и управление: Учебник. / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко —Москва, 2002. – С. 123.

имеющихся ресурсов является ключевым предназначением программ государственного уровня.

Целевая программа отражает итеративный, то есть повторяющийся процесс последовательного приближения к цели. Этот процесс состоит из прямых и возвратных циклов, в ходе которых может происходить корректировка первоначальных целей и задач программы, уточнение представлений в требуемых ресурсах и сроках ее реализации. Научной и практикой разработаны различные формы программирования из которых наибольшее распространение получили директивное и индикативное.

Директивное программирование, т.е. обязательное, жесткое, подлежащее исполнению, предполагает применение прежде всего командно-административных рычагов для обязательного претворения в жизнь установленных целей и задач. Индикативное программирование представляет собой процесс формирования системы показателей, характеризующих состояние и развитие экономики, соответствующее направлениям государственной социально-экономической политики. Разработка и реализация крупных государственных национальных программ и проектов имеет длительную историю.

С возникновением первого поколения цивилизаций они решали одни из важнейших государственных функций, которая заключалась в концентрации ресурсов для строительства пирамид, дворцов, храмов, ирригационных систем. Примером реализации такой программ является строительство центра Индийской цивилизации Мохенджо-Даро в III тысячелетии до нашей эры, с единой системой планировки, водоснабжения и канализации, в которой по оценкам археологов проживало до 100 тысяч человек.

С начала XX в. государственное вмешательство в социально-экономическое развитие начинает приобретать системный характер. Предпосылками возникновения программно-целевого управления можно считать реализованную в начале века программу переселения крестьян в Сибирь и создание единой сети речных транспортных путей. Далее в лучших

советских традициях реализовывались принципы и механизмы плановой экономики.

Инструментом решения комплексных социальных и экономических проблем выступили «пятилетки», которые предусматривали реализацию комплексных программ развития регионов на основе освоения природных ресурсов.

Первой научно-обоснованной долгосрочной инновационной программой того времени стала разработанная программа ГОЭЛРО по электрификации страны принятой на VIII Всероссийском съезде Совета в декабре 1920 г. Данный проект был рассчитан на 10–15 лет и предусматривал перевод экономики на новейшую для того времени технологическую базу. Проект создания Урало-Кузнецкого комбината был включен во второй пятилетний план.

После Великой Отечественной войны убедительным примером эффективности национального программирования стали проекты в области атомного и водородного оружия и средств их доставки, а также освоения космического пространства. Именно программно-целевое управление национальной экономикой стало тем инструментом, с помощью которого государство сумело обеспечить военно-технический паритет с Западом и обеспечить себе лидерство в ряде направлений освоения нового технологического уклада.

Применение программно-целевого метода в межотраслевом регулировании экономики в СССР принято связывать с периодом 1965–1970 гг. Идея применения данного подхода в основном охватывала проблемы управления НТП. Методологические проблемы планирования и управления НТП были изложены в монографии Б. Ф. Зайцева и Б. А. Лапина «Организация планирования НТП».

Позднее появляются работы, в которых исследуются методологические проблемы применения данного программно-целевого метода в планировании народного хозяйства в целом. Серьезный вклад в развитие методологии

программно-целевого управления был осуществлен Г. С. Поспеловым, который заключается в разработке новой оригинальной концепции государственного планирования «от потребностей населения»¹.

Удовлетворение потребностей населения, по мнению автора, должно являться главной целью функционирования всего производственного комплекса. Данная концепция и технология ее реализации коренным образом отличались от господствовавшей в то время схемы планирования «от возможностей отраслей материального производства». Реализовать ее практически так и не удалось, хотя в конце 70-х и начале 80-х годов в СССР были внесены серьезные изменения в систему государственного управления.

В последующие годы число публикаций по программно-целевому управлению значительно возросло. Принципиальное значение имеют работы, которые внесли вклад в развитие методологии применения этого подхода в различных отраслях народного хозяйства. К числу таких работ относятся известные монографии А. Г. Аганбегяна – «Вопросы теории и практики программного управления»; Н. П. Федоренко и Э. Ф. Баранова – «Система моделей народнохозяйственного планирования»; В. Н. Кириченко – «Ускорение социально-экономического развития и перспективы его планирования». В них авторы исследовали целевую стадию планирования, рассматривая удовлетворение потребностей населения как исходный пункт планового управления.

Национальное программирование получило широкое распространение в СССР в 70–80-е годы в форме общегосударственных программ (комплексная программа научно-технического, экономического и регионального развития, продовольственная программа, программа развития транспорта, программа мелиорации земель).

Реализация национальных и целевых программ того времени облегчалась тем, что государство располагало основной массой

¹ Поспелов Г. С. Программно-целевое планирование и управление / Г. С. Поспелов, В. А. Ириков. – Москва, 2006. – С. 113.

материальных и финансовых воспроизводственных ресурсов и распределяло их в соответствии со своими приоритетами и предпочтениями.

Однако программа превратилась в сводный координационный документ и не смогла выполнить целевую функцию по преобразованию объекта управления. Это явилось следствием распространенной в те годы переоценки возможностей прогнозирования, которое выполняло несвойственную его природе функцию проектирования будущего.

Разработка множества государственных целевых программ приводило к распылению ресурсов, ослаблялся контроль над их реализацией, многие программы стали выполняться неудовлетворительно. В результате качество централизованного управления экономикой ухудшалось, нарастало отставание в темпах экономического роста, снижалась конкурентоспособность и начали ярко проявляться недостатки плановой экономики. В дальнейшем в качестве исходных звеньев планового процесса были приняты долгосрочная концепция развития и основные направления экономического и социального развития страны. Однако все эти разработки не привели к созданию нового механизма и технологии составления программ.

По-прежнему остались неразрешенными проблемы разработки системы целей «от потребностей» и их количественной определенности, приоритета и согласования социальных и экономических целей, включения научно-технического прогресса в плановый процесс и практику хозяйствования, структурной и инвестиционной политики во взаимодействии с научно-техническим прогрессом и др. Комплекс таких причин, как отсутствие ресурсной сбалансированности, слабое материально-техническое обеспечение и ориентация только на административные методы привели к некачественному выполнению или невыполнению программ того времени.

В период «программного бума» на первый план выдвинулась престижность разработки целевых программ, которая в ходе реализации

зачастую превращалась, как правило, в «декларацию о намерениях». Для теории и практики программно-целевого управления экономикой имеет большое значение опыт российских реформ начала 90-х гг. Опыт, к сожалению, неудачный. Мировая практика имела в арсенале концепции преодоления инфляции, кризиса, структурной перестройки экономики, но все они касались развитой рыночной системы и предлагали пути стимулирования столетиями действующего рыночного механизма, именно поэтому «революционная перестройка» советской централизованно-плановой экономики в российскую рыночную не могла пройти без сложных структурных проблем. На начальном этапе формирования рыночного механизма большинство институтов, необходимых для нормального функционирования рынка, в стране отсутствовало, а экономика была поражена тяжелейшими деформациями структуры.

Как показал опыт, решение задач, поставленных реформаторами самостоятельно, без помощи государства, стало невозможным. Причина кроется в том, что в 80-90-е гг. мир западных экономистов поклонялся не государству, а рынку. Теоретической базой реформ было избрано самое популярное в то время течение экономической науки – монеторизм, которая не учитывала достаточно низкий жизненный уровень россиян в тот период. Во период неолиберальных преобразований начала 90-х годов национальное программирование было практически ликвидировано как не отвечающее стихийно-рыночному характеру развития экономики.

Начало «российскому подходу» к программно-целевому управлению положил Федеральный закон от 20 июля 1995 г. № 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации»¹, который предусматривает осуществление национального программирования в двух формах: федеральных целевых программ, утверждаемых правительством и программы социально-

¹ О государственном прогнозировании и программировании социально-экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон № 115 от 20.07.1995 г. // Сайт Президента России. – Режим доступа : <http://kremlin.ru/acts/bank/8100> (дата обращения : 30.01.2017).

экономического развития Российской Федерации. Последняя была ближе скорее к индикативному плану, чем к национальной программе.

Третья форма национального программирования конца XX в. – принятие Правительством РФ стратегических документов по отдельным проблемам, однако научная обоснованность, качество и результативность всех перечисленных программных документов были недостаточны, была скорее имитация деятельности, чем реальное национальное программирование.

В 2001 г. Правительством РФ было признано нецелесообразным реализация более 170 целевых программ и принято решение сократить их до 50. Остались наиболее важные государственные программы, связанные с решением комплексных социальных проблем. С 2006 г. по инициативе Президента РФ в практику государственного стратегического регулирования России вошел новый инструмент – национальные проекты социальной направленности (в области здравоохранения, образования, жилищного строительства, агропромышленного комплекса).

К 2010 г. в России невероятными темпами растет количество федеральных и региональных программ, однако, несмотря на их обилие, никакого механизма программного управления за эти годы создано не было: ответственность за их реализацию упорно возлагалась на органы, явно для этого не приспособленные.

В настоящее время целевые программы в России направлены на решение крупных социально-экономических проблем. При их осуществлении по-прежнему важны те же вопросы согласования и взаимодействия исполнителей, выбор приоритетных целей. Сейчас на первый план в обосновании целевой программы выходят вопросы финансирования по объемам и источникам, так как реализация государственной программы всегда требует значительных материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов.

Необходимой предпосылкой перехода к качественному программному управлению является интеграция программ с бюджетом, с внесением соответствующих корректировок в распределение фонда накопления. Это предполагает единую межотраслевую организацию управления с созданием соответствующих специальных органов. В рамках данного направления важно вспомнить официальное заявление, сделанное В. В. Путиным «о необходимости перехода к формированию Федерального бюджета РФ по программно-целевому принципу».

Еще в 2012 году Президент РФ подписал послание о бюджетной политике на 2013-2015 годы, в котором явно прослеживается курс на последовательное применение методов проектного менеджмента не только в процессе формирования бюджета, но и в процессе контроля его исполнения. В данном послании нашли отражение ключевые принципы проектного менеджмента, которые необходимо рассматривать как преимущественно потенциальные направления развития программно-целевого управления во второй половине этого десятилетия:

1. Формирование и оптимизация портфеля проектов и программ в соответствии с приоритетами развития, с учетом ограничений и условий внешней среды (вступление России в ВТО).

2. Стимулирование процессов интеграции планирования, мониторинга и контроля эффективности достижения целевых показателей (применение передовых организационных и методических инструментариев контроллинга).

3. Обоснование эффективности реализации программ должно базироваться на воспроизводственном подходе (качественная проработка целевых программ на этапе программно-целевого планирования в части оптимального соотношения «цель-средства-результат»).

Указанные приоритеты всего лишь первые шаги на пути становления систем национального программирования, адекватной условиям регулируемой рыночной экономики. Необходимы дальнейшие

последовательные шаги по формированию эффективной системы национального программирования.

По нашему мнению, она может включать: небольшое число (не более 10) национальных программ на длительную перспективу (15-20 лет), направленных на решение узловых проблем социально-экономического и инновационно-технологического развития страны. Используемые ныне целевые программы на федеральном и региональном уровнях могут быть либо поглощены национальными проектами, либо приобрести новый статус, как часть национального программирования для решения более ограниченных перспективных задач в свободном от национальных программ и проектов пространстве.

Государственное программирование, в настоящий момент, ведет к решению актуальных масштабных проблем страны, которое требует участия разрозненных экономических ресурсов нескольких отраслей и регионов. Практика разработки и реализации государственных целевых программ социально-экономического развития имеется в разных странах мира, и достигнутым опытом она доказала свою состоятельность в решении государственных задач, в том числе в сфере экономики.

В настоящий момент механизмы программного управления экономикой требуют методической корректировки ее инструментария, однако все структурные преобразования невозможно произвести эффективно без учета исторического развития программно-целевого управления.

1.2 Понятие программно-целевого управления развитием общеобразовательной организации

Управление любой организацией, в том числе и образовательной, можно рассматривать с нескольких позиций: процесса, системы, ситуации и развития. Процессный подход позволяет сформулировать функции

управления организацией и выстроить логическую последовательность управленческих действий.

Системный подход формирует восприятие организации как совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых частей. Системный подход подчеркивает взаимозависимость отдельных частей организации, а также взаимозависимость организации и окружающей среды. Применение теории систем к социальному управлению позволило рассмотреть организацию в единстве составляющих ее частей, которые также неразрывно переплетаются с внешним миром, и содействовало интеграции вкладов всех подходов к организации управления, доминировавших в разные периоды времени в теории и практике управления.

Ситуационный подход в управлении направлен на выработку адекватных и быстрых решений при возникновении различных ситуаций. Развитие представляет собой сохранение положительных достижений в управлении организацией, модернизацию тех направлений и явлений в деятельности, которые не дают или дают недостаточный положительный эффект, кроме того, позволяет находить и реализовывать новые пути эффективной работы¹.

По мнению А. Л. Гапоненко, «развитие - это движение вперед, формирование новых черт, становление новых структурных характеристик объектов. Развитие означает его эволюцию, улучшение, совершенствование, прогресс, а также рост и расширение. Применительно к организации развитие означает устойчивые изменения направления деятельности выполняемых функций, структуры организации, уровня эффективности и качества деятельности организации»².

Управление развитием образовательной организации подразумевает разработку и реализацию программы развития, включающую формулирование миссии образовательной организации, целей и

¹ Брызгунова Ю. А. Управление развитием образовательных организаций в условиях реформирования образования [Электронный ресурс] / Ю. А. Брызгунова // Наукоедение. – 2013. – Выпуск 6. – Режим доступа : <https://naukovedenie.ru/PDF/119EVN613.pdf> (дата обращения : 13.12.2017).

² Гапоненко А. Л. Стратегическое управление / А. Л. Гапоненко. – Москва : Омега-Л, 2010. – С. 123.

стратегических приоритетов, стратегический анализ среды управления и конкурентный анализ образовательной организации, разработку конкурентных, маркетинговых стратегий и стратегий развития образовательных услуг, формирование рыночной позиции образовательной организации и т.д.¹

Руководствуясь такими представлениями об управлении образовательной организацией, ее необходимо рассматривать как открытую систему, как совокупность связанных и взаимодействующих частей подсистем, обеспечивающих возникновение целого, обладающего собственными качествами, отличными от качеств составляющих его частей. На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются входами. В процессе преобразования организация перерабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги, являющиеся выходами организации, которые она выносит в окружающую среду.

В целом в качестве компонентов системы чаще всего выделяют цели, задачи, стратегию, структуру, ресурсы, технологию, людей. Центральным компонентом и интегрирующим (системообразующим) фактором системы обычно признаются цели.

Основным положением программно-целевого подхода является корректное определение цели. Целеполагание предполагает сопоставление и корректирование предварительно определяемой цели с целями других вертикально и (или) горизонтально расположенных систем. В этом моменте важным является оценка возможностей ее реализации.

Значимым для формирования систем управления качеством в образовательных организациях является положение данного подхода о том, что эффективность реализации программ обеспечивается мобилизацией всего необходимого для этого потенциала, включающего в себя кадры,

¹ Донина И. А. Особенности управления развитием современного образовательного учреждения в условиях рынка [Электронный ресурс] / И. А. Донина // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4. – Режим доступа : <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9800> (дата обращения : 30.01.2017).

информационные массивы, технологии, материально-техническую базу, финансовые средства, организационные структуры и другие ресурсы.

Анализируя рассмотренные методы, подходы и принципы управления развитием общеобразовательных организаций, можно сделать следующие выводы.

Методы и подходы управления развитием формируются на основе идей концепций управления социальными системами вообще и управления образовательными организациями в частности.

В современных подходах к созданию систем управления развитием образования проявляется тенденция реализации идей программно-целевого управления.

При решении проблем управления образовательными организациями вообще и в частности управления в них качеством целесообразно, в зависимости от вида и сложности решаемых задач, использовать их комплексно как наиболее общее теоретическое основание.

Кроме того, из рассмотренных подходов к управлению развитием общеобразовательной организации, видно, что наиболее приемлемым и отвечающим требованиям сегодняшней практики является системный.

Так, общеобразовательная организация соответствует основным свойствам системы: целенаправленности (цели в области качества), сложности (множество структурных подразделений и сложность их взаимосвязи), делимости (образовательная, научно-исследовательская, учебно-методическая, хозяйственная деятельности), целостности (направленность действий структурных подразделений подчинена единым целям), многообразию элементов и различию их природы (различные виды деятельности имеют свою функциональную специфичность и автономность), структурности (взаимозависимость и взаимосвязь между подразделениями согласно иерархическим уровням).

Поэтому при построении систем управления развитием общеобразовательной организации необходимо:

- ориентироваться на реализацию системного подхода;
- максимально учитывать внутренние резервы образовательной организации;
- обеспечить как оптимальное функционирование, так и развитие качества образовательной организации;
- оптимизировать организационную структуру управления.
- осуществлять комплексное применение вышеуказанных подходов к управлению социальными системами;
- использовать основные закономерности и принципы теории социального управления применительно к системе высшего профессионального образования;
- проводить максимальный учет внутренних резервов образовательной организации;
- обеспечить при проектировании не только оптимальное функционирование организации, но и ее развитие.

С ростом уровня нестабильности условий деятельности возрастает потребность организаций в ориентации на стратегическое управление. И если в целом под управлением образовательной организацией понимается деятельность по созданию благоприятных внешних и внутриорганизационных условий для эффективной совместной деятельности людей в данной организации, что предполагает обеспечение организованности (сплоченности, скоординированности, интеграции, консолидации) и целенаправленности (целеустремленности) совместной деятельности, то управление стратегическое – это деятельность по разработке и реализации стратегии, связанная с постановкой перспективных целей и задач организации и поддержанием системы взаимоотношений между организацией и ее внешним окружением, а способность к стратегическому управлению предполагает наличие пяти умений: моделирование ситуации; выявление необходимости изменений; разработка стратегии изменений; использование в ходе изменений надежных методов;

реализация стратегического замысла. Эти умения в полной мере должны проявиться при разработке такого стратегического документа, как программа развития общеобразовательной организации.

Напомним, что, говоря о видах управленческих документах в сфере развития образовательной организации, различают следующие:

- стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения желаемого будущего (определение общих направлений развития);
- концепция – документ долгосрочного развития образовательной организации;
- программа развития – среднесрочный документ обеспечения выполнения общеобразовательной организацией своих задач;
- проект (целевая программа) – локальный документ введения новшества.

Программа развития общеобразовательной организации является стратегическим документом, формой общественного договора между участниками образовательных отношений и представляет собой разработанный в соответствии с целями, задачами, ресурсами и сроками осуществления документ, содержащий комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное решение проблем.

Программа развития описывает изменения инфраструктуры организации, требуемые для обеспечения реализации образовательной программы; необходимые качественные изменения для создания новой образовательной практики в сфере образования.

Согласно статье 2 пункт 19 Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» «образовательная организация - некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая

организация создана»¹. Образовательные организации подразделяются на типы в соответствии с образовательными программами, реализация которых является основной целью их деятельности.

Пункт 4 ч. 2 ст. 23 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» предусматривает два типа организаций общего образования: дошкольная образовательная организация и общеобразовательная организация. «Общеобразовательная организация - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования»².

В отличие от действующего до 1 сентября 2013 г. Закона РФ «Об образовании», принятие типовых положений о различных типах образовательных организаций, равно как и деление типов на виды, новый Федеральный закон не предусматривает. Следует отметить, что создание лицеев, гимназий и иных подобных образовательных организаций, предполагавших углубленное изучение ряда предметов, предусматривалось именно типовыми положениями. Однако это не означает, что общеобразовательным организациям теперь запрещено реализовывать программы повышенного уровня. Это означает лишь, что такие организации не выделены в отдельный вид общеобразовательных организаций.

Ч. 2 ст. 99 рассматриваемого Федерального закона устанавливается, что «нормативы финансирования определяются по каждому виду и направленности (профилю) образовательных программ, в том числе с учетом форм обучения, федеральных государственных требований (при их наличии), типа образовательной организации, сетевой формы реализации образовательных программ, образовательных технологий, а также с учетом иных предусмотренных настоящим Федеральным законом особенностей организации и осуществления образовательной деятельности». Иначе говоря,

¹ Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ // Сайт закона об образовании. – Режим доступа : <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/2.html> (дата обращения : 20.01.2017).

² Там же.

предусматривается возможность особого норматива финансирования реализации программ повышенного уровня.

Деятельность образовательных организаций, реализующих программы повышенного уровня предусмотрена и ч. 5 ст. 67 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», согласно которой «организация индивидуального отбора при приеме либо переводе в государственные и муниципальные образовательные организации для получения основного общего и среднего общего образования с углубленным изучением отдельных учебных предметов или для профильного обучения допускается в случаях и в порядке, которые предусмотрены законодательством субъекта Российской Федерации». То есть предусмотрены не только существование таких организаций, но и организация индивидуального отбора при приеме в них.

Данным Федеральным законом в статьях 83, 84 также предусмотрены особенности реализации образовательных программ в области искусств, физической культуры и спорта для одаренных детей.

При этом ни Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (п. 6 ст. 23), ни Гражданский кодекс РФ не содержат никаких ограничений на включение в наименование образовательной организации слов «гимназия» или «лицей», если эти организации дают общее образование повышенного уровня.

Несмотря на наличие в данном законе статьи 26 «Управление образовательной организацией», самого понятия «управление образовательной организацией» не было дано. Данное понятие можно найти в комментарии к статье 26 Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», которое дал Федеральный центр образовательного законодательства: «управление образовательной организацией представляет собой процесс сознательного целенаправленного воздействия учредителя, руководителя, иных органов управления и органов самоуправления образовательной организации на деятельность такой

организации с целью достижения образовательной организацией результатов, определенных законодательством об образовании и ее уставом»¹.

Бюджетное послание Президента Российской Федерации «О бюджетной политике в 2012-2014 годах»² дало сильный толчок для широкого внедрения программно-целевого управления в организацию деятельности органов исполнительной власти. Сущность программно-целевого управления сводилась к максимальному результату при минимальных затратах.

По мнению Б. А. Райзберга и Л. С. Пекарского программно-целевое управление – это «воздействие субъекта управления на объект управления, вырабатываемое на основе методологии системного анализа. При этом средства достижения целей управления (план, целевая комплексная программа, оргструктура и др.) определяются, исходя из этих целей и охвата всех стадий воспроизводственного процесса (жизненного цикла)»³.

В данном случае «на стадии выработки управленческого воздействия сущность системного анализа и сущность программно-целевого управления практически совпадают»⁴. Различия можно наблюдать в цели каждого из подхода: программно-целевой – реализация принятого управленческого решения, системный – выработка рекомендаций для принятия управленческого решения.

В связи с принятием Постановления Правительства Российской Федерации «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» № 1050 от 15.10.2016 г.⁵ необходимо отметить, что в основе программно-целевого управления лежит принцип проектного управления.

¹ Федеральный центр образовательного законодательства [Электронный ресурс]. – Режим доступа :

http://www.lexed.ru/praktika/realizatsiya-273-fz/detail.php?ELEMENT_ID=2600 (дата обращения : 29.09.2017).

² См.: Бюджетное послание Президента России о бюджетной политике в 2012–2014 годах. [Электронный ресурс] // Сайт Президента РФ. – Режим доступа : <http://kremlin.ru/events/president/news/11779> (дата обращения : 24.09.2017).

³ Райзберг Б. А. Качество плано-управленческой работы: (вопросы методологии и практики) / Б. А. Райзберг, Л. С. Пекарский. – Москва : Экономика, 1987. – С. 212.

⁴ Ефремов Р. В. Применение программно-целевого подхода для управления развитием школы / Р. В. Ефремов // Символ наук. – 2016. – № 2. – С. 110.

⁵ Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства Российской Федерации № 1050 от 15.10.2016 г. // Сайт Правительства Российской Федерации. – Режим доступа : <http://government.ru/docs/24918/> (дата обращения : 24.09.2017).

Таким образом, для достижения цели в программно-целевом управлении необходимо системно проанализировать имеющуюся проблему, выработать рекомендации для принятия управленческих решений, данные управленческие решения связать в единую программу с общей целью, а каждое управленческое решение в частности организовать в проект. Указанный способ управления «принципиально меняет структуру ее исполнительного органа, которая формируется по проектному принципу: смена проектов, в процессе стратегического управления влечет смену проектных структур»¹.

Для выработки нового понятия нам необходимо также остановиться на следующих определениях: «участники образовательных отношений - обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность; участники отношений в сфере образования - участники образовательных отношений и федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, работодатели и их объединения»².

Проанализировав данные определения и подходы в управлении общеобразовательными организациями, нами было дано определение такому понятию как программно-целевое управление развитием общеобразовательной организации.

Таким образом, программно-целевое управление развитием общеобразовательной организации – это есть волевое воздействие руководителя на общеобразовательную организацию в целом и на участников образовательных отношений в частности на основе принятых принципов государственной политики в этой сфере и действующего законодательства.

¹ Мокроносов А. Г. Роль программно-целевого управления в развитии сферы образования / А. Г. Мокроносов, Г. В. Клименков, Е. В. Лобанов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/11943/1/euro_2006_015.pdf (дата обращения : 24.09.2017).

² Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ // сайт закона об образовании. – Режим доступа : <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/2.html> (дата обращения : 20.01.2017).

ГЛАВА 2 ПРАКТИКА ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

2.1 Анализ программно-целевого управления развитием общеобразовательными организациями в г. Екатеринбурге

Развитие российской системы образования в настоящее время характеризуются особым динамизмом. При этом в постоянных изменениях школы как социального института исследователи обозначают противоречивость. С одной стороны отмечаются инновационность, масштабность изменений и признаки нового позиционирования сферы образования в обществе, с другой стороны, обнаруживаются новые свидетельства кризиса образовательных институтов.

Происходящие изменения зарождались на протяжении длительного времени, проявлялись в разное время и с разным эффектом для системы образования. В целом, можно утверждать, что они являются следствием перемен в общественной жизни, инициированы научно-техническим прогрессом и обусловлены логикой развития самой системы образования. Возможность некоторых изменений, являющихся в настоящее время знаковыми для образовательной системы, обозначалась задолго до их появления.

Например, в 2003 году при анализе опыта реформ образования в различных странах мира было выделено несколько тенденций, которые сегодня представлены и в российской системе образования:

- децентрализация и демократизация управления;
- расширение автономии учебных заведений с одновременным усилением их подотчетности;

— переход к рыночным моделям организации, управления и финансирования образования¹.

Позднее, в 2009 году, при анализе происходивших изменений в российском образовании был отмечен ряд особенностей проблемного характера, преодоление которых рассматривалось как необходимое. Прежде всего, отмечалась потребность в изменении структуры российского образования, так как очевидно ее несоответствие потребностям экономики, а ресурсы отрасли не достаточны для решения актуальных задач. Как одна из главных задач рассматривалось повышение качества образования для поддержания конкурентоспособности.

Как тревожный симптом рассматривалась тенденция к утрате образованием роли «социального лифта»². Последняя позиция была позднее зафиксирована в официальных документах при подготовке Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года.

В 2011 году на основании анализа состояния российской системы образования был сделан вывод, что реализуемые государством проекты и программы «внесли в работу школьного образования много нового, но подлинной модернизации российской школы еще не произошло»³.

Причины трудностей в реализации проектов и программ развития образования разными исследователями (А. Г. Асмолов, В. Н. Волков, И. В. Гришина, Т. Л. Клячко, А. М. Новиков, С. Ю. Новоселова, А. А. Остапенко, М. М. Поташник, О. Н. Смолин, Т. А. Хагуров, Е. А. Ямбург и др.) определяются по-разному.

Сложившееся к началу 2010-х годов положение российской системы образования можно охарактеризовать как вступление в период постоянных изменений образовательных и управленческих практик. Новый период

¹ См.: Реформы образования: Аналитический обзор. / под ред. В. М. Филиппова. – Москва : Центр сравнительной образовательной педагогики, 2003. – 303 с.

² См.: Российское образование – 2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях: к IX Международной научной конференции «Модернизация экономики и глобализация», Москва, 1-3 апреля 2008 года. / под ред. Я. И. Кузьмина, И. Д. Фрумина; ГУ – Высшая школа экономики. – Москва : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. – 39 с.

³ См.: Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2011 год. / под редакцией А. А. Аузана, С. Н. Бобылева. – Москва : ПРООН в РФ, 2011. – С. 81.

требует существенного изменения позиции педагогов и руководителей образовательных организаций, специалистов и руководителей органов управления образованием. Для руководителей образовательных организаций и образовательных систем на первый план выходит потребность в управлении изменениями.

Поэтому необходим постоянный поиск новых эффективных решений. При этом возрастает потребность осознания того, что последствия этих управленческих решений отсрочены, они будут заметны не сразу, а только в отдаленной перспективе. Это оказывает демотивирующее влияние на практики управления, однако подобное положение в современных условиях становится имманентным условием управления и руководителям необходимо учитывать его в работе с педагогами, учащимися и их родителями.

В обозначенном контексте в российской системе образования происходит процесс обновления всех аспектов деятельности: нормативных, кадровых, финансовых, методических и др. Происходящие изменения закрепляются в законодательстве и нормативно-правовом поле.

В 2010 году был принят Федеральный закон №83-ФЗ, открывший путь к реструктуризации системы образования и изменению механизмов финансирования образовательных учреждений. После двухлетнего обсуждения принят новый Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Федеральный закон от 21.07.2014 № 256-ФЗ закрепил механизмы независимой оценки качества образования.

В 2012 году утверждена Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы. Государственная программа принята Правительством Российской Федерации 11 октября 2012 года и утверждена распоряжением от 22.11.2012 № 2148-р. В 2013 и 2014 годах программа претерпела ряд изменений, отраженных в распоряжении

Правительства Российской Федерации от 15.05.2013 № 792-р и постановлении от 15.04.2014 № 295¹.

Обеспечивая регулирование образовательной системы, государство стремится к тому, чтобы выработанная государственная политика соответствовала стратегическим целям (совокупности целей), определяющим главные направления деятельности системы образования. В Российской Федерации продолжают реализовываться проекты развития образования (модернизация региональных систем дошкольного и общего образования (с 2013 и в 2011-2013 годах соответственно)). Как и ранее, федеральные проекты и программы выступают основным инструментом реализации стратегии развития образовательной системы. Основными действующими в настоящее время проектами и программами развития образования на федеральном уровне являются:

- Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 годы, включая проекты модернизации региональных систем дошкольного и общего образования (с 2016 года - Федеральная целевая программа развития образования на 2016-2020 годы, в настоящее время распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.12.2014 № 2765-р утверждена Концепция ФЦПРО на 2016-2020 годы);
- приоритетный национальный проект «Образование»;
- национальная образовательная инициатива «Наша новая школа»;
- «дорожная карта» изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности сферы образования.

«Дорожная карта» и Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы являются взаимосвязанными и самыми новыми по времени принятия среди действующих документов.

¹ Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Правительства Российской Федерации № 295 от 15.04.2014 г. // Официальный портал правовой информации. – Режим доступа : <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102349659&rdk=&backlink=1> (дата обращения : 14.10.2017).

Принятие Государственной программы дало импульс проведению разноплановой работы на федеральном и региональном уровнях по созданию инструментария для реализации объявленных задач развития в достижении намеченных результатов. Эта работа осуществлялась Правительством Российской Федерации еще в 2012 году на подготовительном этапе создания программы.

В рамках указанной выше подготовки были приняты распоряжения Правительства от 26.11.2012 № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы» и от 30.12.2012 № 2620-р «Об утверждении плана мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», так называемая федеральная «дорожная карта».

В 2013 году появились два документа, нормативно определивших принципиально новое направление в работе системы образования, - развитие независимой системы оценки качества. Правительством Российской Федерации приняты постановление от 30.03.2013 № 286 «О формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги» и распоряжение от 30.03.2013 № 487 «О плане мероприятий по формированию независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, на 2013-2015 годы». Главной задачей новой системы является формирование информационного поля для осознанного выбора семьями образовательных организаций и программ обучения для детей.

Во исполнение принятых нормативно-правовых актов Минобрнауки России разработало соответствующие методические рекомендации и критерии оценки (утверждены приказом Минобрнауки России от 05.12.2014 №1547). Данные действия призваны обеспечить создание на практике условий для реализации уточненных требований Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (Статья 95.

«Независимая система оценки качества образования» в редакции Федерального закона № 256-ФЗ от 21.07.2014).

Важным компонентом, дополнившим инструментарий реализации Государственной программы, стала система мониторинга отрасли образования, принципы и содержание которого утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 № 662 «О мониторинге системы образования». Принятое решение оформило нормативную основу для осуществления комплексного наблюдения за состоянием отрасли. Впервые мониторинг осуществлен в 2014 году и подвел итоги работы системы образования за 2013 год. Участниками мониторинга стали образовательные организации и органы управления образованием.

Принятие на федеральном уровне стратегических документов, определяющих перспективы системы образования, потребовало создания соответствующей нормативно-правовой базы в регионах. В субъектах Российской Федерации новыми документами, определяющими развитие образовательных систем, стали региональные планы мероприятий («дорожные карты») изменений в отраслях социальной сферы, в том числе образования и науки, на 2013-2018 годы.

Принципиально важно, что в региональных «дорожных картах» для сферы образования при сохранении всех федеральных требований, отражена специфика образовательных систем регионов, учтены идеи и нормы, содержащиеся в ранее принятых документах. Это обеспечивает преемственность и единство перспективных направлений работы по отношению к ранее реализовавшимся.

Новое содержание федеральная и региональная «дорожные карты» получили в 2014 году после выхода распоряжения Правительства Российской Федерации от 30.04.2014 г. № 722-р.

Таким образом, можно обозначить, что основные направления стратегии развития российского образования до 2020 года определены в вышеперечисленных документах.

Дополнительными направлениями, определенными как стратегические на федеральном уровне, и требующими в среднесрочной поддержке на уровне образовательных организаций являются:

- внедрение профессионального стандарта «педагога (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 № 544н);
- реализация Концепции развития математического образования в Российской Федерации (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 24.12.2013 № 2506-р);
- реализация Концепции развития дополнительного образования детей в Российской Федерации (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 04.09.2014 г. № 1726-р).

В целом, в 2010-х годах изменения в системе российского образования подготовлены нормативно (законы и нормативно-правовые акты) и организационно (проекты и программы), обеспечены ресурсами. Таким образом, созданная на федеральном и региональном уровнях база является достаточными механизмами запуска и поддержки изменений. В сочетании с реализуемыми проектами развития они позволяют комплексно решать стратегические задачи сферы образования в Российской Федерации в среднесрочной перспективе до 2020 года.

Система образования муниципального образования (далее – МО) г. Екатеринбург, являясь частью российской системы образования, испытывает все влияния, которым подвержены системы более высокого уровня и развивается в соответствии с тенденциями, определенными в федеральных стратегических документах. Состояние Екатеринбургской школы можно охарактеризовать как устойчивое по отношению к системам образования других регионов России по многим направлениям (разветвленная и многоуровневая сеть образовательных организаций, диверсифицированная

система дополнительного образования детей, высокий кадровый потенциал и др.).

Система образования МО г. Екатеринбург активно участвует в происходящих преобразованиях, включаясь в новые программы и генерируя новые проекты и продукты. Это является условием ее поступательного развития наряду с особенностями городской среды и экономики. Развитие Екатеринбургской школы осуществляется целенаправленно и соответствует логике преобразований российского образования.

В последние годы содержательные идеи развития сферы образования были закреплены Администрацией г. Екатеринбурга в основополагающих стратегических документах:

— Муниципальная программа «Развитие системы общего образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017 – 2020 годы (ПАГЕ от 31.10.2016 г. № 2166).

Подпрограммы:

— Подпрограмма «Развитие системы общего образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург в условиях введения федеральных государственных образовательных стандартов» на 2017 – 2020 годы;

— Подпрограмма «Обеспечение функционирования и развития муниципальных учреждений, учредителем которых является Департамент образования Администрации города Екатеринбурга» на 2017 – 2020 годы;

— Подпрограмма «Развитие материально-технической базы муниципальных детских оздоровительных лагерей в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017 – 2020 годы.

В соответствии с муниципальной программой «Развитие системы общего образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург» финансирование направлено на обновление оборудования школьных столовых, пищеблоков, на проведение мероприятий по подготовке к новому

учебному году, на восстановление освещения и ограждений территорий, на капитальный ремонт школ и детских садов, стадионов.

— Стратегия социального и экономического развития г. Екатеринбурга на период до 2030 года;

— Приоритетный национальный проект «Образование». 5 сентября 2005 года Президент Российской Федерации Владимир Путин объявил о старте четырех приоритетных национальных проектов, в числе которых проект «Образование». Приоритетный национальный проект «Образование» призван ускорить модернизацию российского образования, результатом которой станет достижение современного качества образования, адекватного меняющимся запросам общества и социально-экономическим условиям.

Поддержка на конкурсной основе лучших учителей и школ, внедряющих инновационные программы, способствует повышению открытости образовательной системы, ее восприимчивости к запросам общества. Поощрение талантливых молодых людей призвано сформировать основу для реализации инновационного потенциала российской молодежи. Важным институциональным изменением является внедрение новой системы оплаты труда учителей. На это системное изменение работает и вводимое в рамках национального проекта вознаграждение за классное руководство: принцип установления размеров доплат стимулирует развитие подушевого финансирования в образовании.

Интернетизация российского образования нацелена на распространение через образование современных технологий во все сферы производства и общественной жизни. Выравнивание возможностей всех российских школьников и учителей обеспечивает принципиально новое качество образовательных услуг. Кроме того, разработка электронных образовательных ресурсов нового поколения приведет к принципиальным изменениям результатов образования, расширению возможностей реализации индивидуальных образовательных программ. Поставленные в рамках нацпроекта учебное и учебно-наглядное оборудование, а также

автобусы для сельской местности существенно повысили доступность качественного образования для всех российских школьников.

Вышеназванные направления тесно связаны с еще одним направлением национального проекта — модернизацией региональных систем образования — оно предполагает введение новой системы оплаты труда работников общего образования, направленной на повышение доходов учителей, переход на нормативное подушевое финансирование, развитие региональной системы оценки качества образования, обеспечение условий для получения качественного образования независимо от места жительства и расширение общественного участия в управлении образованием.

Таким образом, направления приоритетного национального проекта «Образование» образуют целостную мозаику, разные компоненты которой дополняют друг друга, с разных сторон направляя образовательную систему к единым целям, обеспечивая системные сдвиги.

Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» — это программа модернизации российского образования, утвержденная Президентом Российской Федерации Д. А. Медведевым. Новая стратегия определяет изменения, касающиеся перехода на новые образовательные стандарты, совершенствования учительского корпуса, развития системы поддержки талантливых детей, изменения школьной инфраструктуры, сохранения и укрепления здоровья школьников, расширения самостоятельности школ.

С целью повышения эффективности решения задач образовательной инициативы «Наша новая школа» в субъектах РФ был запущен комплексный проект модернизации образования (далее – КПМО).

Под мониторингом реализации комплексного проекта модернизации образования понимается:

— мониторинг реализации контрольных мероприятий КПМО и достижений контрольных показателей КПМО;

— мониторинг результативности реализации КПО, выявление эффективных форм реализации, прямых и побочных, позитивных и негативных эффектов.

— КПО реализуется по шести основным направлениям:

— ведение новой системы оплаты труда работников общего образования;

— переход на нормативное подушевое финансирование;

— развитие системы оценки качества образования;

— развитие сети образовательных организаций;

— расширение общественного участия в управлении образованием;

— обновление системы повышения квалификации.

Комплексный проект модернизации образования является мощным стимулом развития системы образования и базой для реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» и одним из самых масштабных направлений приоритетного национального проекта «Образование», реализация которого началась в 2007 году.

Стратегическая цель развития образования МО г. Екатеринбург - развитие потенциала молодого поколения в интересах инновационного социально ориентированного развития страны; обеспечение высокого качества российского образования в соответствии с меняющимися запросами населения, а также обеспечение его конкурентоспособности на мировом рынке образования.

И если стратегия, концепция, проект могут иметь место в общеобразовательной организации, а могут и не иметь, то основанием для разработки программы развития являются такие нормативные документы, как Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденный приказом Минздравсоцразвития РФ от 26 августа 2010 г. № 761 н¹, а также вступивший в силу с 1 сентября

¹ Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» [Электронный ресурс] : приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. № 761 н. // Информационно-правовой портал Гарант.ру –. Режим доступа : <http://base.garant.ru/199499/#ixzz56NMejVco> (дата обращения : 13.12.2017).

2013 года Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (ст. 28).

В Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013г. № 792-р, выделены четыре стратегических системных приоритета развития:

- Сохранение (восстановление) единого образовательного пространства России (выравнивание образовательных возможностей граждан РФ);
- Непрерывное образование (расширение сферы образования и социализации);
- Новое понимание качества (от усредненных индивидуальных результатов к новым качественным характеристикам поколения);
- Обеспечение открытости образования (для всех субъектов и на всех уровнях).

В целом нормативными правовыми основами для разработки программы развития могут и должны также выступать следующие документы федерального, регионального, муниципального уровней:

- Конституция Российской Федерации;
- Национальная доктрина образования Российской Федерации до 2025 года (утверждена Постановлением Правительства РФ от 04.10.2000 № 751);
- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена Постановлением Правительства РФ от 17.02.2008 № 1662-р);
- Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа», утвержденная Президентом Российской Федерации 04.02.2010 ПР-271;
- Национальная стратегия действий в интересах детей на 2012 - 2017 годы (утверждена Указом Президента РФ от 01.06.2012 № 761);
- Закон РФ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ;

— План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» (утверждён Распоряжением Правительства РФ от 30.12.2012 № 2620-р);

— План-график выполнения задач в сфере образования и науки, определённый указами Президента РФ от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» и № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».

2.2 Анализ программ развития общеобразовательных организаций в г. Екатеринбург

Руководитель общеобразовательной организации (далее – ОО) является «проводником» государственной образовательной политики и в своей управленческой деятельности должен выстраивать стратегию развития образовательной организации в соответствии с ее приоритетами (Ст. 3 Федерального закона РФ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012г. № 273-ФЗ) и реальной образовательной практикой.

Для успешной работы руководителю необходимо не только иметь представление о стратегических ориентирах развития образования и своевременно знакомить с этой информацией педагогический коллектив, но и уметь работать с различными источниками информации, определять главное, существенное.

Используя данную разработку, каждый руководитель сможет активизировать своих сотрудников к изучению различных документов (программ, концепций, статей, монографических публикаций), проводить заседания, совещания, педсоветы в интерактивной форме, а также вовлекать в процесс определения направлений программы развития ОО, выбора

стратегии развития, принятия решений не только своих заместителей, но и весь педагогический коллектив.

В управлении образованием существует несколько подходов: процессный, корпоративный, децентрализованный, мотивационный и др. Однако, на наш взгляд, применительно к социальной сфере следует говорить, прежде всего, о программно-целевом подходе. На основе этого подхода разрабатывается теория и методология создания и реализации программы развития образовательной организации.

Программно-целевой подход в управлении – это подход, при котором руководитель ориентируется на достижение конечного результата в логике поэтапных действий: формирование древа целей, разработка адекватной «исполняющей» программы, реализация «управляющей» программы. В логике программно-целевого подхода на практике реализуется последовательность: входные параметры, процесс их преобразования, конечные результаты. Программно-целевой подход помогает увязать поставленные цели с имеющимися ресурсами. Именно на основе данного подхода в социальной сфере стало возможным принятие взвешенных и ответственных решений.

Исследование показало, что программы проживают несколько этапов:

- отбор проблем для программной разработки;
- принятие решения о разработке программы и ее формировании;
- экспертиза и оценка программы;
- утверждение программы;
- управление реализацией программы;
- контроль хода выполнения программы.

Проведенный анализ источников показал, что в последние годы изданы разные методические указания, адресованные руководителям общеобразовательных организаций, специалистам органов управления образованием. В этих источниках рассматриваются самые разные аспекты управления: от создания и поддержания благоприятного психологического

климата в коллективе до вопросов хозяйственной деятельности в новых социально-экономических условиях. Сегодня школа нуждается в качественном и эффективном, понимающем и созидающем внутреннем управлении, в квалифицированных менеджерах, способных вести школьные сообщества по пути развития.

Программа развития ОО рассматривается как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий гарантированный, результативный, экономичный и своевременный переход образовательного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно – инструмент, обеспечивающий управление им.

Такой документ предполагает взаимосвязанное решение трех задач:

1. Зафиксировать достигнутый уровень жизнедеятельности организации (обычно выделяют следующие режимы жизнедеятельности: выживание, функционирование, развитие или преобразование). Эта фиксация позволит определить точку отсчета для дальнейших шагов к развитию, что, в свою очередь, предусматривает фиксацию и констатацию существующего положения дел, выявление достижений школы и ее конкурентных преимуществ, определение организационной структуры управления, а также ключевых проблем развития образовательной организации на данном этапе в контексте меняющихся потребностей и задач.

2. Определить желаемое будущее состояние общеобразовательной организации, соответствующее потребностям, ценностям и возможностям школы и социума.

3. Определить стратегию и тактику перехода от достигнутого состояния организации к желаемому будущему.

Недостатки в решении любой из поставленных задач или недостаточная связь между их решениями с неизбежностью приводят к существенным дефектам программы и невозможности ее эффективной реализации.

Нельзя не отметить, что даже попытки решения всех этих задач в определенной системе (пусть не всегда и не с первого раза удачные) оказываются весьма полезными для управленческого профессионализма организаторов разработки программ и педагогических коллективов – ведь многие из этих вопросов заставляют совершенно по-новому посмотреть на пройденный организацией путь, его нынешнее состояние, желаемое будущее и пути, к нему ведущие.

Общеобразовательная организация, имеющая опыт разработки программы развития, всегда существенно отличается от ОО, его не пережившего. Руководителям необходимо привить убеждение, что при всех неизбежных трудностях и издержках выбор в пользу разработки таких документов будет единственно верным.

Сеть муниципальных общеобразовательных организаций г. Екатеринбурга представлена 163 образовательными организациями, в том числе: 27 гимназий, 12 лицеев, 27 школ с углубленным изучением отдельных предметов, 3 организаций общего образования с вечерней (сменной) формой обучения. В структуре сети образовательных организаций осуществляется поэтапный переход к школе-ступени, обеспечивающей равные возможности каждому ребенку в получении общего образования (МАОУ гимназия № 9, МАОУ гимназия № 2, МАОУ гимназия № 202 «Менталитет»).

Количество образовательных учреждений Свердловской области, вошедших в топ-200 лучших школ России, в этом году по сравнению с 2016 годом сократилось с 20 до 12, из которых 10 школ находятся в г. Екатеринбурге. По данным агентства RAEX (Эксперт РА)¹, самую высокую строчку рейтинга среди местных школ — 8 место — занял СУНЦ УрФУ, далее на 29 месте расположилась гимназия № 9, следом на 53 строчке оказался лицей № 130, на 71 месте — гимназия № 35, на 78 месте — лицей № 110 им. Л. К. Гришиной, сотню лидеров замыкает гимназия № 2.

¹ Рейтинг топ-200 лучших общеобразовательных организаций в Российской Федерации в 2017 году [Электронный ресурс] // Интернет-газета «Знак». – Режим доступа : https://www.znak.com/2017-08-30/12 liceev_gimnaziy_i_shkol_sverdlovskoy_oblasti_poshli_v_top_200_luchshih_shkol_rossii (дата обращения: 30.09.2017).

На 134 месте – лицей № 135, на 177 месте – гимназия № 5, на 181 месте — гимназия № 99, на 200 месте — школа № 200.

В агентстве RAEX отметили, что половина лучших школ страны находится в Москве, 7 % — в Красноярском крае, 6 % лучших образовательных учреждений России сосредоточены в Свердловской области, по 5 % лучших школ находится в Татарстане и Санкт-Петербурге, по 4 % — в Московской и Новосибирской областях, 2 % — в Томской области, а оставшиеся 17 % лучших школ распределены по другим регионам страны.

Рейтинг был составлен на основе анализа количества выпускников школ, которые смогли поступить в университеты из топ-20 лучших вузов России.

Кроме того, в 2017 году аналитики RAEX впервые составили топ-50 школ по конкурентоспособности их выпускников. Так, из всех свердловских школ только три школы из Екатеринбурга смогли попасть в этот рейтинг: 24 место занял лицей № 130, 45 место — СУНЦ УрФУ, следом за ним на 46 строчке рейтинга оказалась гимназия № 9.

В этом рейтинге аналитики RAEX анализировали успешность школ, но с поправкой на их масштабность. То есть учитывались не только количество поступивших в лучшие вузы школьников, но и численность выпускников старших классов.

Исходя из данного рейтинга, в нашей работе были проанализированы Программы развития СУНЦ УрФУ, МАОУ гимназии №9, МАОУ лицея №130, МАОУ гимназии №35, МАОУ лицей №110, МАОУ гимназия №2, МАОУ лицей №135, МАОУ гимназия №5, МАОУ гимназия №99, МАОУ СОШ №200.

В методических рекомендациях «Разработка и модернизация Программы развития общеобразовательного учреждения (с учётом изменений целевых показателей)», составленных Государственным автономным образовательным учреждением дополнительного

профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования» в блоке «Оценка Программы развития общеобразовательного учреждения» обозначено следующее: «После составления Программы развития необходимо оценить, обладает ли она достаточной гибкостью, чтобы сохранить работоспособность при возникновении возможных проблем. Однако и чрезмерная гибкость тоже нежелательна. Все, что требуется — это обеспечить достаточную гибкость всей Программы развития в целом и ее частей в отдельности»¹. Таким образом, никаких целевых индикаторов для оценки эффективности Программы общеобразовательной организации нет, в чем и заключается одна из основных проблем нашей работы.

В Постановлении Правительства Российской Федерации от 2 августа 2010 г. №588 «Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации» нет самого пункта «оценка эффективности государственных программ РФ», имеется просто упоминание о такой важной составляющей: «На этапе разработки государственной программы с целью определения качества государственной программы как программного документа экономическим органом проводится оценка эффективности (качества). Проект государственной программы подлежит оценке на соответствие качества его подготовки и полноты содержания положениям настоящего Порядка и в соответствии с Методическими указаниями»².

Согласно данным Методическим указаниям «оценка эффективности реализации государственной программы (подпрограммы) осуществляется на основе методики оценки ее эффективности»³.

¹ Разработка и модернизация Программы развития общеобразовательного учреждения (с учётом изменений целевых показателей) : методические рекомендации / сост. И. В. Жижина, Е. А. Камышанова, А. И. Шарапов [и др.]; Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования». – Екатеринбург : ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2013. – С. 30.

² Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства Российской Федерации от 2 августа 2010 г. № 588 // Сайт министерства финансов РФ. – Режим доступа : http://minfin.ru/ru/document/?id_4=120201&area_id=4&page_id=2104&popup=Y#ixzz56NVS9Vag (дата обращения : 22.11.2017).

³ Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации [Электронный ресурс] : приказ Минэкономразвития России от 20 ноября 2013 г. № 690 // Сайт «Российская газета». – Режим доступа: <https://rg.ru/2014/04/04/metodika-site-dok.html> (дата обращения: 25.11.2017).

Но Приказом Министерства Экономического развития Российской Федерации от 16 сентября 2016 г. № 582 «Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации» этот пункт был отменен. Тем не менее появилось более четкое понятие эффективности реализации государственной программы: «Ожидаемые результаты реализации государственной программы указываются в виде качественных и количественных характеристик основных ожидаемых (планируемых) конечных результатов (изменений, отражающих эффект, вызванный реализацией государственной программы) с описанием конкретных завершенных событий (явлений, фактов), позволяющих однозначно оценить результаты реализации государственной программы, а также значений показателей (индикаторов) на последний год реализации государственной программы, их динамики.

При этом формулировка ожидаемых результатов должна отражать прогресс в достижении целей и решении задач государственной программы. Показатели (индикаторы) государственной программы и ожидаемые результаты характеризуют успешность реализации государственной программы»¹.

Показатели эффективности реализации Муниципальной программы «Развитие системы общего образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017-2020 годы представляют собой только количественные показатели, тогда как образование должно иметь и качественные показатели, которые нельзя увидеть за краткий промежуток времени, диктуемый программой. Данные критерии оценки эффективности для нашего анализа, да и в целом для анализа эффективности Программы развития общеобразовательной организации нам не подходят.

Если вернуться к рейтингу топ-200 лучших общеобразовательных организаций в Российской Федерации, то необходимо отметить, что он был

¹ Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации [Электронный ресурс] : приказ Министерства Экономического развития Российской Федерации от 16 сентября 2016 г. № 582. // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102349561&backlink=1&&nd=102412697> (дата обращения: 30.11.2017).

составлен по следующим критериям: вклад школы в решение одной из основных задач системы образования — предоставление ученикам возможности получения качественного образования и развития их способностей; уровень подготовки учащихся измеряется на основе результатов основного государственного экзамена (ОГЭ) и Всероссийской олимпиады школьников (ВсОШ), что позволяет обеспечить открытость и прозрачность формирования рейтинга.

В нашей работе мы предлагаем проанализировать программы развития указанных общеобразовательных организаций по следующим критериям: наличие программы развития общеобразовательной организации, наименование проектов, разработанных общеобразовательной организацией, участие в социальных городских проектах/социальное партнерство (прил.).

Исходя из данных таблицы 1, расположенной в Приложении, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, все общеобразовательные организации, которые входят в топ-200 лучших общеобразовательных организаций Российской Федерации имеют разработанную программу развития. Но все общеобразовательные организации посчитали нужным опубликовать данный документ на официальном сайте общеобразовательной организации (МАОУ гимназия №9 и МАОУ гимназия №35).

Во-вторых, все исследуемые общеобразовательные организации активно привлекают социальных партнеров для развития, а также участвуют в социальных проектах.

В-третьих, проблема, обозначенная нами в начале исследования, подтверждается тем, что только у одной общеобразовательной организации описаны целевые показатели (индикаторы) реализации программы развития (СУНЦ УрФУ).

В-четвертых, не смотря на высокий рейтинг данных общеобразовательных организаций, мы рекомендуем руководителям данных организаций внести изменения в части создания проектов или подпрограмм

программы развития общеобразовательной организации. Это поможет руководителю продуктивно реализовать все намеченные в программе развития цели и задачи.

ГЛАВА 3 ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 23 (далее – МАОУ СОШ № 23) входит в образовательный комплекс Верх-Исетского административного района города Екатеринбурга. В составе образовательного комплекса 4 гимназии (№ 2, № 9, № 116, № 202), 1 лицей (№ 12), 3 школы имеют лицензию на дополнительную (углубленную) подготовку по отдельным предметам (ОУ №№ 11, № 63, № 74), 17 средних общеобразовательных школ, 1 вечерняя (сменная) общеобразовательная школа (№185).

Обучающиеся МАОУ СОШ № 23 проживают в Верх-Исетском районе, в 5 квартале микрорайона Академический города Екатеринбурга. Деятельность МАОУ СОШ № 23 осуществляется с учетом ориентации на конкретную социально-профессиональную группу родителей. В основном, родители учащихся школы – представители среднего класса, заинтересованные в получении детьми качественного и высокотехнологичного образования.

В МАОУ СОШ № 23 обучается 1288 человек, из них 174 человек (14 %) воспитываются в многодетных семьях, 156 человек (12 %) – в неполных семьях, 34 человека (2,6 %) – в малообеспеченных семьях, 8 человек (0,6 %) – дети-инвалиды, 2 человека (0,1 %) воспитываются опекунами, 3 человека (2,3 %) имеют статус мигрантов, вынужденных переселенцев, 1 человек (0,07 %) воспитывается в семье, состоящей на учете в Территориальной комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав. Анализ социальной карты МАОУ СОШ № 23 определил направления работы всех служб школы, включая психолого-педагогическую поддержку семей обучающихся.

Система образования МАОУ СОШ № 23 в соответствии с лицензией состоит из 3-х образовательных уровней: начальное общее образование (1-4 классы); основное общее образование (5-8 классы); среднее общее образование (10 классы). Набор обучающихся в условиях школы-новостройки в 9 и 11-е классы в 2016-2017 учебном году не производился.

Вместе с тем мы видим ряд проблем, требующих решения в процессе реализации настоящей программы развития школы, среди которых: средний и низкий уровень образовательных результатов учащихся; внеурочная работа и система дополнительного образования носят традиционный и несистемный характер; недостаточно используются в педагогической практике современные образовательные технологии, направленные на раскрытие личностного потенциала учащихся; узкий круг социальных партнеров школы ограничивает возможности привлечения заинтересованных лиц к решению проблем школы и др. Проведение PEST-анализа (табл.2) и SWOT-анализа (табл.3) позволило определить основные идеи развития школы до 2022 года, связанные с учетом востребованности внешней среды школы в успешной социализации и профессиональном самоопределении обучающихся на основе учета личностных особенностей обучающихся.

Таблица 2 – PEST-АНАЛИЗ факторов, влияющих на состояние и изменение образовательной системы МАОУ СОШ № 23¹

Факторы влияния на школу	
1	2
Внутренние	Внешние
Политические	
Государственная политика в области образования, которая, с одной стороны, позволяет школе выработать собственную линию развития и при определенных усилиях ее отстоять, с другой – диктует некоторые преобразования как обязательные (разработка и внедрение ФГОС нового поколения,	Политические лидеры страны и региона, определяющие экономическую и политическую стабильность территорий и влияющие на дальнейшее усиление государства обозначили сферу образования в качестве своего обязательного приоритета. Это приводит к тому, что МАОУ СОШ №

¹ Составлена автором.

Продолжение таблицы 2

1	2
<p>ЕГЭ и пр.). Переход на ФГОС нового поколения ставит педагогический коллектив перед необходимостью переосмысливать свою деятельность. Комплексная реализация направлений НОИ «Наша новая школа» ставит МАОУ СОШ № 23 перед необходимостью разработки научно-методического сопровождения этих направлений деятельности Государственная политика поддержки школ и учителей, активно внедряющих инновации в области образования в рамках ПНП «Образование», положительно влияет на статус школы, ее педагогический коллектив и учащихся в социокультурной среде и в профессиональном сообществе города и региона.</p>	<p>23 как муниципальное образовательное учреждение имеет четко обозначенный государственный заказ и государственные ориентиры по отношению к образовательной системе сформулированные в НОИ «Наша новая школа» и Федеральной целевой программе развития образования на 2013-2017 годы.</p>
<p>Экономические</p>	
<p>Переход на нормативно-подушевое финансирование школ позволил МАОУ СОШ № 23 самостоятельно определять и реализовывать финансовую политику. Для стабильной деятельности школы в этих условиях необходима с одной стороны целенаправленная работа по привлекательности школы для потенциальных и реальных потребителей ее образовательных услуг, с другой стороны четкая организационная структура и прозрачная система оплаты труда педагогов при прозрачных критериях оценки качества его результатов.</p>	<p>Все еще недостаточное финансирование образования в целом побуждает школу к поиску других источников финансирования: получение грантов (за счет успешного участия в профессиональных и других конкурсах); создание системы дополнительных платных услуг. Реализация рыночных принципов экономического развития страны способствует формированию системы образования как рыночной сферы образовательных услуг, не снижая при этом требований к ОО как институту образования и воспитания личности гражданина РФ, что требует реализации маркетингового подхода к управлению, стратегическому и тактическому планированию деятельности школы на среднесрочную перспективу.</p>
<p>Социальные</p>	
<p>Важнейшие критерии выбора школы на настоящий момент: высококвалифицированные педагоги; хорошая материально-техническая база; полномасштабное внедрение ИКТ. Дальнейшее развитие школы в данных направлениях обеспечит его привлекательность для реальных и потенциальных потребителей.</p>	<p>Резкое ослабление демографического кризиса сильно потворствует увеличению набора учащихся. Экологические проблемы города и региона, возросшая интенсивность учебного труда, внедрение ИКТ на общем фоне ухудшения здоровья школьников выводят на первый план потребность в здоровьесберегающих педагогических технологиях.</p>

Продолжение таблицы 2

1	2
Технологические	
Внедрение информационных и Интернет-технологий приводит к принципиальному изменению роли учителя в образовательном процессе, к необходимости качественно новой подготовки педагогических кадров, которые технически и психологически всегда были бы готовы к новым условиям. Внедрение здоровьесберегающих технологий увеличит требования к отбору методик преподавания.	Усиление рыночных тенденций в образовании повышает востребованность поиска новых технологий в области маркетинга, менеджмента, PR и других в сфере образования.

Таблица 3 – SWOT-анализ состояния образовательной системы MAOY COШ №23¹

Сильные стороны	Возможности
1	2
Постоянно растущий контингент, который есть где размещать (строительство второй очереди)	Формирование информационно-коммуникационной культуры, медиакомпетентности ученика, учителя, родителя
Расположение ОО в некотором отдалении (автономия) от других ОО. Отсутствие профильности в близлежащих школах	Имеются наработки школ по сотрудничеству с колледжами и вузами
Ожидания родителей создания в школе направленностей углубленного изучения предметов	Имеются действующие программы по профильности в старшей школе
Материально-техническое обеспечение	Расширение дополнительного образования
Директор, мотивирующий на успех; высокий авторитет директора на региональном уровне	Повышение статуса школы, привлечение спонсоров, расширение возможностей участия в различных конкурсах, мероприятиях.
Высокая квалификация педагогов (высокий % с высшей и первой квалификационной категорией)	Формирование единой системы оценки качества образования
Создание системы повышения уровня педагогической просвещенности родителей	Желание родителей в получении детьми качественного образования; привлечение родителей к участию в общешкольных мероприятиях, психолого-педагогическое просвещение родителей
Организация психолого-педагогического сопровождения детей «группы риска»	Расширение методической базы, приобретение психодиагностического материала

¹ Составлена автором.

Продолжение таблицы 3

1	2
Условия для воспитания интеллектуально развитой, физически и нравственно здоровой, культурной, свободной и ответственной личности, гражданина и патриота	Реализация программ духовно-нравственного и патриотического воспитания обучающихся
Способность действовать в любых изменяющихся условиях	Внедрение инновационных технологий обучения
Слабые стороны	Угрозы
Отсутствие специалистов системы дополнительного образования	Психологические и физические перегрузки участников образовательной деятельности
Недостаточное использование творческого потенциала	Уровень родительской грамотности и культурный уровень родителей по вопросам воспитания, образования ребёнка и жизнедеятельности семьи
Дефицит молодых обучаемых специалистов для работы по направлениям	Наличие «возрастных» учителей
Недостаток кадров	Не выполнен в полном объеме учебный план, страдает качество обучения (как результат – показатели по школе, результаты олимпиад)
Недостаточно сформированный кадровый потенциал	Текучесть кадров
Недостаточное обеспечение наглядными пособиями, специальными методиками, стимульным материалом для психодиагностики.	Финансовые затраты
Низкая профессиональная мотивация многих сотрудников	Низкий уровень стимулирования кадров
Средний и низкий уровень мотивации детей к обучению	Недостаточная востребованность у потребителей образовательных услуг высокого уровня содержания образования, требующего повышенной работоспособности, активности, инициативности, заинтересованности родителей и учащихся
Низкая мотивация родителей к изменениям в устоявшейся системе воспитания, недостаточная заинтересованность части родителей в образовательном процессе ОУ.	Изменение социально-экономической ситуации, образ жизни семьи, низкий уровень готовности к воспитанию детей
Высокий % детей «группы риска»	Низкая мотивация родителей к воспитанию подрастающего поколения, низкий родительский контроль. Увеличение численности учащихся.
Не работает совет обучающихся	Пассивность, отсутствие мотивации для участия в общественной жизни школы
Сложный общий контингент обучающихся: большой процент обучающихся с низким уровнем развития, низкой учебной мотивацией	Бездуховность, пропагандируемая СМИ, недостаток семейного воспитания

Окружающая любую школу среда достаточно быстро меняется. Преобразованиям подвержены демографическая ситуация, образовательные потребности детей и их родителей, система финансирования образования, приоритеты образовательной политики, пожелания учредителя 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 образовательного учреждения 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 образовательного учреждения на изменение внешней среды свидетельствует о наступлении крайне нежелательного для школы состояния – стагнации. Как правило, учреждение перестает реагировать на запросы родителей обучающихся и самих школьников. Это первый шаг к резкому снижению его авторитета среди местного сообщества.

Цель Программы развития:

Обеспечение непрерывного развития образовательной и воспитательной системы организации в инновационном режиме с целью достижения более высокого уровня образования, обновления структуры и содержания образования; сохранения фундаментальности и развития практической направленности образовательных программ, которые отвечают потребностям личности, государства и обеспечивают вхождение новых

поколений в открытое информационное общество, сохранение традиций и развитие школы.

Для достижения стратегической цели должны быть решены следующие задачи:

- изменение качества образования в соответствии требованиям ФГОС;
- создание условий для повышения качества знаний обучающихся (до 70-80 % в начальной школе, до 45-55 % на средней и старшей ступени);
- обеспечение поддержки талантливых детей в течение всего периода становления личности;
- овладение педагогами школы современными педагогическими технологиями в рамках системно-деятельностного подхода и применение их в профессиональной деятельности;
- создание условий для повышения квалификации педагогов при реализации ФГОС;
- обеспечение эффективного взаимодействия МАОУ СОШ №23 с организациями социальной сферы;
- развитие государственно – общественного управления МАОУ СОШ №23;
- обеспечение приоритета здорового образа жизни.

Реализация программы развития МАОУ СОШ № 23 будет осуществляться в три этапа.

1 этап (2017-2018 годы) – аналитико-проектировочный:

- проведение аналитической и диагностической работы;
- разработка направлений развития нормативно-правовой базы школы.

2 этап (2018-2019 годы) – внедренческий:

- отслеживание и корректировка результатов реализации программы развития школы, образовательных программ по ступеням школы;
- реализация образовательных и воспитательных проектов на основе ресурсов социально-педагогического партнерства;

- широкое внедрение современных образовательных технологий обучения;
- разработка и апробирование аналитических подпрограмм, ориентированных на личностное развитие всех участников образовательных отношений;
- мониторинг реализации программы в соответствии с целевыми ориентирами.

3 этап (2019-2022 годы – коррекционно-прогностический):

- подведение итогов реализации программы развития;
- разработка нового стратегического плана развития школы.

Определённые в программе развития школы цели и задачи дают представление о планируемых инновациях, которые затрагивают такие элементы образовательного процесса как организационная и методическая работа, системы воспитательного процесса и дополнительного образования, психолого-педагогическое сопровождение и целостный мониторинг образовательного процесса.

1. Проект «Информационно-образовательная среда школы» (табл.4).

Цель – создание условий для развития личности и повышения качества образования за счет эффективного использования всех компонентов информационно-образовательной среды.

Таблица 4 – Информационно-образовательная среда школы¹

№	Содержание деятельности	Сроки	Ответственный
1	2	3	4
1.	Оборудование рабочих мест педагогического, административного, учебно-вспомогательного персонала школы в соответствии с современными требованиями	По мере необходимости до 2022 года	Директор, зам.директора по АХЧ
2.	Обеспечение качественного доступа в сеть Интернет	2018 - 2022	Директор, зам. директора

¹ Составлена автором.

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
3.	Развитие сайта МАОУ СОШ №23 как источника информации для всех участников образовательного процесса (соответствие требованиям законодательства, создание электронной библиотеки методических ресурсов, создание банка одаренных детей, регулярное информирование о мероприятиях и их итогах и т.д.)	2018 - 2022	зам.директора по ИКТ
4.	Совершенствование работы электронного журнала и электронных дневников.	2018 - 2022	Директор, заместитель директора по УВР, зам. директора по ИКТ, классные руководители
5.	Развитие библиотеки как информационно-методического центра (пополнение книгами на бумажных и электронных носителях и т.д.)	2018 - 2022	Заведующая библиотекой
6.	Создание электронной версии школьной газеты «ЧИЖ в 23»	2018 - 2022	Зам. директора по ИКТ
7.	Развитие блогов, сайтов учителей, сайтов классов, организация сетевого взаимодействия учителей и обучающихся	2018 - 2022	Заместитель директора по УВР, зам. директора по ВР, зам. директора по ИКТ
8.	Организация мониторингов, отражающих результаты образовательного процесса	2018 - 2022	Заместитель директора по УВР
9.	Создание и развитие школьного телевидения.	2018-2022	Педагоги, классные руководители, зам. директора по ИКТ

Ожидаемые результаты:

- повышение качества образования;
- информационно-методическая поддержка образовательного процесса;
- обеспечение эффективного использования информационно-коммуникационных технологий, информационных ресурсов в образовательном процессе;

— электронное взаимодействие всех участников образовательного процесса.

2. Проект «Обновление содержания образования, повышение качества школьного образования»:

- реализация ФГОС НОО и ФГОС ООО на всех ступенях образования;
- опытно-экспериментальная работа по внедрению новых УМК (или развитие имеющихся);
- обеспечение преемственности между уровнями образования;
- совершенствование организации профильного обучения на старшей ступени;
- организация предпрофильного обучения;
- применение современных образовательных технологий.

Основная задача: разработать программу «Преемственность» к 1 июня 2018 года.

3. Проект «Организация работы с одаренными детьми, развитие творческой личности ребенка»:

- разработка и реализация программы «Я-интеллектуал»
- формирование индивидуальной образовательной траектории талантливых и способных детей, в том числе через дистанционные, сетевые формы обучения;
- повышение объема учебно-исследовательской деятельности в избранной предметной области, которая содействует полноценному раскрытию интеллектуальных способностей обучающихся;
- внедрение в образовательный процесс моделей взаимодействия школы и высших учебных заведений по реализации образовательных программ старшей ступени, ориентированных на развитие одаренности и профессионального самоопределения обучающихся, в том числе на базе дистанционных школ при вузах.

4. Проект «Развитие инновационной активности учителей, их педагогического творчества, навыков самоорганизации, методического мастерства» (табл.5).

Цель: Овладение педагогами методологией системно–деятельностного подхода.

Таблица 5 – Развитие инновационной активности учителей, их педагогического творчества, навыков самоорганизации, методического мастерства¹

№ п/п	Содержание деятельности	Сроки	Ответственные
1	2	3	4
1	Организация постоянно действующего семинара по проблеме: «ФГОС нового поколения: методическая культура педагога»	2018-2019	Директор, заместитель директора по УВР, методист
2	Организация системы наставничества. Помощь молодым специалистам	2018-2022	Директор, заместитель директора по УВР, методисты, руководители МО
3	Конструирование и проектирование образовательного процесса в рамках системно - деятельностного подхода	2018-2022	Директор, заместитель директора по УВР, методисты, руководители МО
4	Презентация педагогического опыта через печатные и информационно-коммуникационные издания различных уровней	2018-2022	Заместитель директора по УВР, методисты
5	Организация работы творческих групп педагогов по проблемам: -разработка рабочих программ по новым ФГОС; -апробация новых УМК; -учебно-методический комплекс кабинета и его роль в совершенствовании учебно-воспитательного процесса; -диагностика в учебной и воспитательной деятельности	2018-2022	Заместители директора по УВР, руководители МО

¹ Составлена автором.

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
6	Совершенствование системы стимулирования инновационной деятельности педагогов	2018-2022	Директор, рабочая группа. профсоюз
7	Курсы повышения квалификации по теме «Профессиональный стандарт педагога»	2018-2019	Педагогический коллектив

Ожидаемые результаты:

- рост общекультурной и профессиональной компетентности педагогов;
- создание гибкой системы повышения профессионального мастерства педагогических работников в процессе педагогической деятельности;
- повышение качества преподавания;
- рост социально-профессионального статуса педагогов.

5. Проект «Я – здоровый человек» (табл.6)

Цель: создание эффективной модели сохранения и развития здоровья ребенка в условиях школы; сохранение, укрепление психологического и физического здоровья педагогов в ходе реализации образовательного процесса.

Задачи:

- чёткое отслеживание санитарно-гигиенического состояния ОО;
- гигиеническое нормирование учебной нагрузки, объёма домашних заданий и режима дня;
- планомерная организация полноценного сбалансированного питания учащихся с учетом особенностей состояния их здоровья;
- развитие психолого-медико-педагогической службы ОО для своевременной профилактики психологического и физиологического состояния учащихся;
- привлечение системы кружковой, внеклассной и внешкольной работы к формированию здорового образа жизни учащихся;
- совершенствование инструкций по охране труда и учебно-воспитательному процессу для и учащихся.

Таблица 6 – Я – здоровый человек¹

№ п/п	Содержание деятельности	Сроки	Ответственные
1	2	3	4
1	<p>Диагностика состояния здоровья:</p> <ul style="list-style-type: none"> -комплексная оценка состояния здоровья и физического развития с определением функциональных резервных возможностей организма; -заполнение паспорта здоровья классных коллективов; -комплектование физкультурных групп 	В течение всего периода	Медсестра, ответственный за направление
2	Создание компьютерного банка данных информации о состоянии здоровья учащихся	2017 - 2018 г.	ответственный за направление, классные руководители
3	<p>Осуществление работы по здоровьесбережению детей через следующие формы организации физического воспитания:</p> <ul style="list-style-type: none"> -организация работы спортивных секций; -физкультурные минутки и паузы на уроках; -подвижные перемены с музыкальным сопровождением; -общешкольные спортивные мероприятия; -Дни здоровья и спорта. 	В течение всего периода	Ответственный за направление, организатор внеклассной и внеурочной работы, учителя физической культуры, классные руководители
4	Создание системы информированности родителей о результатах анализа состояния здоровья учащихся	2017 - 2022 г.	Ответственный за ОТ, медсестра

¹ Составлена автором.

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
5	Мониторинговые исследования «Здоровье обучающихся школы», в том числе по нормализации учебной нагрузки учащихся, дозирование домашних заданий; создание комфортной образовательной среды	ежегодно	Ответственный за ОТ, медсестра
6	Внедрение оптимальных здоровьесберегающих педагогических технологий, способствующих повышению качества обучения, созданию благоприятной психологической атмосферы в образовательном процессе, сохранению и укреплению психического и физического здоровья обучающихся и педагогов	В течение всего периода	Педагогический коллектив
7	Привлечение родителей к общешкольным оздоровительным мероприятиям	Ежегодно	Классные руководители
8	Выполнение норм СанПиН в процессе организации УВП: -при составлении школьного расписания; -здоровьесберегающий подход к организации урока и перемены	В течение всего периода	Диспетчер расписания, учителя-предметники
9	Обеспечение полноценного горячего питания детей	В течение всего периода	Ответственный за ОТ

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
10	Своевременное выявление и усиление адресности психологической помощи детям, имеющим поведенческие отклонения	2017-2022	Психолог, члены школьной ПМПК
11	Разработка тематики лектория для родителей по проблемам сохранения здоровья детей	2017 - 2022	заместитель директора по ВР
12	Диспансеризация учащихся. Контроль состояния здоровья на основании результата диспансеризации в течение учебного года	В течение всего периода	Медсестра, заместитель директора по ВР, ответственный за ОТ
13	Организация школьных мероприятий, направленных на борьбу с вредными привычками детей и молодежи, профилактику наркомании и алкоголизма	В течение всего периода	заместитель директора по ВР, социальный педагог, медсестра

Ожидаемые результаты:

- положительная динамика в сохранении и укреплении здоровья учащихся школы;
- рост личностных спортивных достижений учащихся;
- активизация участия школьников в массовых спортивных мероприятиях;
- повышение здоровьесберегающей культуры всех участников образовательного процесса;
- уменьшение числа нарушений поведения учащихся;
- создание комфортной образовательной среды.

6. Проект «Дополнительное образование (внеурочная деятельность)» (табл.7)

Цель: обеспечить реализацию прав учащегося на получение дополнительного образования (внеурочной деятельности) в соответствии с его потребностями и возможностями, обеспечение комфортного самочувствия ребенка в детском сообществе, создание условий для саморазвития, успешной социализации.

Задачи:

— обеспечение благоприятных условий освоения общечеловеческих социально-культурных ценностей, предполагающих создание оптимальной среды для воспитания и обучения детей, укрепление здоровья, личностного и профессионального самоопределения и творческого труда детей;

— качество и непрерывность дополнительного образования как средства профессиональной ориентации и самоопределения учащихся; ориентация на максимальную самореализацию личности;

— соответствие учебного материала возрастным и психологическим особенностям детей.

Таблица 7 – Дополнительное образование (внеурочная деятельность)¹

№	Содержание деятельности	Сроки	Ответственные
1	2	3	4
1	Разработка Положения о внеурочной деятельности, Программ внеурочной деятельности на основной ступени обучения (5-9 классы) в соответствии с ФГОС.	апрель-май 2018	заместитель директора по ВР
2	Развитие дополнительного образования (внеурочной деятельности) по следующим направлениям: спортивно-оздоровительное, духовно-нравственное, социальное, общеинтеллектуальное, общекультурное	2018-2022	заместитель директора по ВР
3	Анализ социального заказа. Анкетирование родителей учащихся	Ежегодно в мае, сентябре	заместитель директора по ВР
4	Привлечение обучающихся к занятиям в кружках и секциях	Ежегодно	заместитель директора по ВР, руководители МО

¹ Составлена автором.

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
5	Развитие мотивации обучающихся к участию в школьных, муниципальных, городских, всероссийских программах	Ежегодно	заместитель директора по ВР, руководители МО
6	Мониторинг занятости обучающихся в системе дополнительного образования (внеурочной деятельности). Мониторинг востребованности кружков и секций на базе школы.	Ежегодно	заместитель директора по ВР
7	Улучшение материально-технического оснащения системы дополнительного образования детей	2018-2022	заместитель директора по АХЧ
8	Расширение социального партнерства с учреждениями дополнительного образования	2018-2022	заместитель директора по ВР
9	Проведение проектно-ориентированного семинара для учителей-предметников, классных руководителей, педагогов дополнительного образования, реализующих программы дополнительного образования (внеурочной деятельности)	2018-2022	заместитель директора по ВР
10	Презентация педагогического опыта по дополнительному образованию (внеурочной деятельности) для педагогического сообщества на разных уровнях	2018-2022	заместитель директора по ВР, руководители МО
11	Организация сетевого взаимодействия с учреждениями дополнительного образования	2017-2022	заместитель директора по ВР

Ожидаемые результаты:

Развитие системы дополнительного образования детей в школе позволить достичь следующих результатов:

— создать единое информационно-образовательное пространство основного и дополнительного образования учащихся в соответствии с социальным заказом, формулируемым администрацией и общественностью ОО;

— обеспечить достижение готовности и способности обучающихся к саморазвитию;

— сформировать мотивацию к учению и познанию, ценностно-смысловые установки учащихся, отражающие их индивидуально-личностные позиции, социальные компетентности, личностные качества;

— сформировать основы российской, гражданской идентичности;

— увеличить количество учащихся, посещающих кружки и секции и участвующих в школьных, городских, городских, всероссийских программах;

— улучшить материально-техническое оснащение системы дополнительного образования учащихся;

— увеличить количество кружков технического, прикладного, спортивного направлений в соответствии с потребностями и запросами учащихся, родителей;

— создать условия, стимулирующие развитие технического и прикладного творчества;

— расширить сферу социального партнерства;

— содействовать развитию дифференцированного образования в виде организации программ допрофессиональной подготовки, а также содействие самореализации выпускников.

— повысить квалификацию педагогических работников, расширить возможности системы образования.

Основное поле для обновления и развития образовательной среды школы – это содержание образования, которое определяется ФГОС.

Общая задача – добиться интеграции общего среднего и дополнительного образования в стенах школы.

Методическое обеспечение образовательной деятельности и её дальнейшее совершенствование:

— разработка гибкого учебного плана;

— разработка адаптированных учебных программ основного и дополнительного образования, исключающих хроническую перегрузку обучающихся;

— выбор соответствующих учебным программам УМК по предметам основного и дополнительного образования;

— разработка индивидуальных образовательных программ для отдельных категорий учащихся (на основе осознанного выбора обучающихся и родителей);

— выбор педтехнологий с учётом конкретной социо-педагогической среды;

— изменение системы оценки и методов оценивания обучающихся (разработка и внедрение системы оценки личностных, формирующих, метапредметных знаний и умений).

Применение мониторинговых исследований в ходе реализации программы развития школы позволит объективно оценить создание предусмотренных в проекте условий и спрогнозировать дальнейшие перспективы развития школы.

На основе полученных в ходе мониторинга данных осуществляется управление реализацией целей и задач программы развития (табл.8). Мониторинг профессиональной компетентности педагога с точки зрения применения современных образовательных технологий образования для развития социальной компетентности учащихся будет осуществляться на основе Карт мониторинга, особенностью которых является то, что система критериев, лежащая в основе их построения, ежегодно корректируется в ходе коллективного обсуждения проблем и способов их преодоления. Использование мониторингового инструментария призвано помочь объединить усилия коллектива над преобладающим и поэтапным разрешением актуальных проблем развития школьников.

Таблица 8 – Программа мониторинга изменений педагогической системы
 МАОУ СОШ № 23 на этапе развития¹

Задачи	Показатели мониторинга	Индикаторы выполнения задачи
1	2	3
1. Построение модели социального партнерства всех субъектов образовательного процесса школы, социокультурных учреждений и организаций микрорайона «Академический», обеспечивающих обогащение жизненного опыта школьников через активизацию возможностей инфраструктуры территории	Широта – качественно-содержательная характеристика, показывающая, какие субъекты, объекты, процессы и явления включены в данную образовательную среду; насколько эффективно для развития социальной компетентности учащихся используется образовательное пространство школы и муниципалитета	Рост в воспитательном пространстве ниш, адекватных социокультурным потребностям детей.
	Интенсивность – структурно-динамическая характеристика, показывающая степень насыщенности образовательной среды условиями, влияниями и возможностями, а также концентрированность их проявления; реализация вариативных программ; использование интерактивных форм и методов образования и др.;	Увеличение количества образовательных программ и педагогических технологий
	Осознаваемость – степень включенности в нее субъектов образовательного процесса; уровень осведомленности о школе, ее образовательных возможностях; заинтересованность сотрудников, родителей и учащихся в развитии школы;	Повышение педагогической компетентности родителей.

¹ Составлена автором.

Продолжение таблицы 8

1	2	3
<p>2. Повышение качества образования на основе применения вариативных образовательных программ, интегрированных курсов, адаптации форм и методов ведения образовательного процесса в соответствии с возрастными и индивидуально-личностными особенностями учащихся</p>	<p>Обобщенность – степень координации деятельности всех субъектов данной образовательной среды; педагогический коллектив реализует единую образовательную стратегию, которая разрабатывается и поддерживается учащимися, родителями и педагогами;</p>	<p>Качество работы, внутренних управленческих структур школы</p>
	<p>Мобильность – способность среды к ограниченным эволюционным изменениям, в контексте взаимоотношений со средой обитания; ориентация на современные социальные запросы (в т. ч. ориентация педагогов на овладение современными образовательными технологиями и др.);</p>	<p>Соответствие целей и задач образовательной программы нормативным документам РФ, региона, города, адаптивность школы к нововведениям</p>
	<p>Когерентность (согласованность) – степень согласованности влияния на личность данной локальной среды с влияниями других факторов среды; наличие сопряженных преемственных программ с другими учреждениями (детскими садами, учреждениями образования и др.); региональная интеграция; широкая социальная интеграция;</p>	<p>Количество сопряженных преемственных программ с другими учреждениями</p>

Продолжение таблицы 8

1	2	3
3. Формирование среды школы обеспечивающей эффективность воспитательных воздействий через применение технологий здоровьесбережения, обновление системы методической работы, повышение мотивации к совместной деятельности педагогов и школьников, внедрение новых форм обучения и воспитания	Активность – служит показателем социально-ориентированного созидательного потенциала и экспансии образовательной среды в среду обитания (в т. ч. трансляция достижений, социальные инициативы; социальная значимость выпускников и др.);	Динамика участия педагогов в методических и научно-практических мероприятиях
	Доминантность – характеризует значимость данной локальной среды в системе ценностей субъектов образовательного процесса;	Сохранение за школой статуса культурного центра микрорайона
	Эмоциональность – соотношение эмоционального и рационального компонентов в образовательной среде; сопереживание и поддержка по поводу успехов и неудач ощущается всеми участниками образовательного процесса;	Удовлетворенность родителей качеством образовательных услуг
Устойчивость – стабильность образовательной среды во времени.	Динамика показателей по МСОКО	

Для реализации проекта необходимо сформировать эффективно функционирующую команду, назначить ответственных за выполнение поставленных задач. Команда проекта состоит из 4 человек. Членами проектной команды, исполняющими задачи целевой структуры проекта, являются:

- О.В. Михайлова, директор МАОУ СОШ № 23 (менеджер проекта и команды)
- О.С. Захарова, заместитель директора по учебной деятельности МАОУ СОШ № 23

- И.Д. Новоселова, заместитель директора по информационным технологиям

- Е.Е. Пауэсова, заместитель директора по административно-хозяйственной части.

В соответствии с поставленными в целевой структуре задачами необходимо распределить ответственность за их исполнение между членами проектной команды, для чего создается «матрица ответственности», отражающая функциональный принцип формирования проектной команды (табл. 9).

Таблица 9 – Матрица ответственности¹

Задачи целевой структуры проекта	О.В. Михайлова	О.С. Захарова	И.Д. Новоселова	Е.Е. Пауэсова
Исполнители				
1	2	3	4	5
1. Обновление системы управления школой в соответствии с тенденциями развития управленческой науки и требованиями Федерального закона № 273				
1.1. Обновление нормативно-правовой документации школы.		√		
1.1.1. Пересмотреть должностные инструкции педагогических и других работников школы.		√		
1.1.2. Пересмотреть инструкции по охране труда и технике безопасности.		√		
1.1.3. Утвердить обновленные должностные инструкции, инструкции по охране труда и технике безопасности.	√			
1.1.4. Разработать типовые рабочие бланки.		√		
1.1.5. Утвердить типовые рабочие бланки.	√			
1.1.6. Пересмотреть перечень разработанных Положений и Правил в соответствии с Уставом школы.				
1.1.7. Разработать новые Положения и Правила в соответствии с Программой развития МАОУ СОШ № 23.		√		

¹ Составлена автором.

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
1.1.8. Утвердить новые Положения и Правила.	v			
1.1.9. Внести изменения в Устав.			v	
1.2. Совершенствование механизмов управления школой на основе современных нормативно-правовых требований и научно-методических рекомендаций.		v	v	
1.2.1. Разработать новые механизмы управления школой		v	v	
1.2.2. Согласовать новые механизмы управления школой на педагогическом совете		v		
1.2.3. Утвердить новые механизмы управления школой директором	v			
1.3. Разработка и внедрение системы мониторинга результативности реализуемой образовательной системы.		v	v	
1.3.1. Разработка системы мониторинга результативности реализуемой образовательной системы.		v	v	
1.3.2. Согласование системы мониторинга результативности реализуемой образовательной системы на педагогическом совете.		v		
1.3.3. Утверждение системы мониторинга результативности реализуемой образовательной системы директором.	v			
2. Оптимизация системы профессионального и личностного роста педагогических работников как необходимое условие современных образовательных отношений.				
2.1. Обновление системы непрерывного профессионального образования педагогических кадров в целях оптимальной реализации ФЗ № 273-ФЗ и ФГОС общего образования.		v	v	
2.1.1. Составление портфолио педагогических работников.			v	
2.1.2. Выявление педагогических работников, нуждающихся в повышении квалификации.			v	
2.1.3. Составление графика повышения квалификации педагогических работников на каждый учебный год.			v	
2.2. Освоение педагогами современного законодательства в сфере образования, содержания, форм, методов и технологий организации образовательного процесса.			v	
2.2.1. Проведение ежеквартальных семинаров по изменениям в законодательстве в сфере образования.		v		

1	2	3	4	5
2.2.2. Создание площадки развития образования на базе МАОУ СОШ № 23.		v		
2.3. Создание современной системы оценки и самооценки профессионального уровня педагогов по результатам образовательного процесса.		v		
2.3.1. Разработка современной системы оценки и самооценки профессионального уровня педагогов по результатам образовательного процесса.		v		
2.3.2. Согласование современной системы оценки и самооценки профессионального уровня педагогов по результатам образовательного процесса на педагогическом совете.		v		
2.3.3. Утверждение современной системы оценки и самооценки профессионального уровня педагогов по результатам образовательного процесса директором.	v			
3. Обновление организации, содержания и технологий образовательного процесса в целях создания оптимальных условий формирования духовно-нравственной, социально адаптированной и профессионально ориентированной личности гражданина Российской Федерации.				
3.1. Разработка и реализация образовательных программ в соответствии с современным содержанием образования и с учетом образовательных потребностей и возможностей учащихся.		v		
3.1.1. Разработка образовательных программ в соответствии с современным содержанием образования и с учетом образовательных потребностей и возможностей учащихся.		v		
3.1.2. Согласование образовательных программ в соответствии с современным содержанием образования и с учетом образовательных потребностей и возможностей учащихся на педагогическом совете.		v		
3.1.3. Утверждение образовательных программ в соответствии с современным содержанием образования и с учетом образовательных потребностей и возможностей учащихся директором.	v			
3.2. Реализация Основных образовательных программ начального и основного общего образования, направленных на формирование и развитие гражданской позиции, профессиональной и социальной адаптации учащихся.		v		
3.3. Обновление системы психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса в целях создания благоприятных условий реализации ФГОС общего образования.			v	

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
3.3.1. Создание Школы молодого родителя на базе МАОУ СОШ № 23.		v		
3.3.2. Создание Школы молодого преподавателя на базе МАОУ СОШ № 23.		v		
3.3.3. Проведение ежеквартальных психолого-педагогических диагностик по классам.		v		
3.4. Расширение возможностей дополнительного образования и внеурочной деятельности учащихся в условиях школы.		v		
3.4. Увеличение количества предоставляемых платных образовательных услуг.		v		
3.5. Привлечение обучающихся из других школ и детских садов на получение платных образовательных услуг в МАОУ СОШ № 23.		v		
3.5. Обновление и реализация действенной системы детского самоуправления.			v	
3.5.1. Разработка действенной системы детского самоуправления.			v	
3.5.2. Согласование действенной системы детского самоуправления на педагогическом совете.			v	
3.5.3. Утверждение действенной системы детского самоуправления директором.	v			
4. Обеспечение информационной открытости образовательного пространства школы в целях привлечения партнеров социума к участию в оптимизации условий реализации Федерального закона № 273-ФЗ.				
4.1. Обновление нормативно-правовой базы и механизмов взаимодействия школы с партнерами социума для обновления инфраструктуры и содержания образовательной деятельности.				v
4.2. Приведение инфраструктуры школы в соответствие с требованиями ФЗ-273, СанПиНов и ФГОС общего образования.				v
4.3. Активное взаимодействие школы с социумом и образовательным пространством муниципалитета, региона, страны для оптимизации условий реализации ФЗ-273.				v
4.3.1. Сотрудничество с ТЮЗ.		v		
4.3.2. Сотрудничество с Екатеринбургским государственным театральным институтом.		v		
4.3.3. Сотрудничество с Управляющей компанией «Академический»		v		

Все задачи распределены между членами проектной команды таким образом, чтобы обеспечить наиболее эффективное их выполнение. На менеджера проекта возлагается большое количество задач, связанных с утверждением официальных документов, а также контроль за процессом реализации проекта в целом. Заместители директоров отвечают за соответствующий функционал.

В табл. 10 представлено штатно-должностное расписание проекта, отражающее персональный принцип формирования команды. Все члены проектной команды участвуют в реализации проекта без отрыва от основной работы. Поэтому дополнительного вознаграждения за выполнение задач проекта не предусмотрено.

Таблица 10 – Штатно-должностное расписание проекта¹

Ф. И. О.	Должность	Форма ожидаемого вознаграждения
О.В. Михайлова	директора МАОУ СОШ № 23	Заработная плата
О. С. Захарова	заместитель директора по УД	Заработная плата
И.Д. Новоселова	заместитель директора по ИТ	Заработная плата
Е.Е. Пауэсова	заместитель директора по АХЧ	Заработная плата

Проектная команда сформирована на базе МАОУ СОШ № 23, поэтому принципы ее организации носят регламентированный и официальный характер. Взаимодействие между членами команды осуществляется в рамках субординации и должностных инструкций.

Базой данного проекта является Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 23. Проектную команду составляют работники МАОУ СОШ № 23. Наиболее

¹ Составлена автором.

приемлемой в этом случае является функциональная организационная структура проекта, обеспечивающая выполнение сотрудниками дополнительных задач в рамках повседневной деятельности без дополнительного вознаграждения.

Директор МАОУ СОШ № 23 назначает ответственного за проект – О.С. Захарову, заместителя директора по УД, которая выполняет свои привычные функциональные обязанности и параллельно руководит проектной командой, имея профессиональный доступ к значимым работникам МАОУ СОШ № 23.

Все члены проектной команды подчиняются напрямую менеджеру проекта. Информационный обмен в команде происходит через заместителя директора по УД напрямую.

Такие связи обеспечивают эффективное взаимодействие внутри команды и позволяют разрабатывать оптимальные решения, а принцип единоначалия гарантирует исполнение решений.

План управления возможными рисками проекта представлен в табл.11.

Таблица 11 – План управления рисками¹

Виды рисков	Пути минимизации рисков
1	2
Нормативно-правовые риски	
-Неполнота отдельных нормативно-правовых документов, не предусмотренных на момент разработки и начало внедрения Программы. -Неоднозначность толкования отдельных статей ФЗ-273 и нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность и ответственность субъектов Образовательного процесса и школе в целом	-Регулярный анализ нормативно-правовой базы школы на предмет ее актуальности, полноты, соответствия решаемым задачам. -Систематическая работа руководства школы с педагогическим коллективом, родительской общественностью и партнерами социума по разъяснению содержания ФЗ-273 и конкретных нормативно-правовых актов
Финансово-экономические риски	
-Нестабильность и недостаточность бюджетного финансирования; -Недостаток внебюджетных, спонсорских инвестиций и пожертвований в связи с изменением финансово-экономического положения партнеров социума.	-Своевременное планирование бюджета школы по реализации программных мероприятий, внесение корректив с учетом реализации новых направлений и программ, а также инфляционных процессов.

¹ Составлена автором.

Продолжение таблицы 11

1	2
Организационно - управленческие риски	
-Некомпетентное внедрение сторонних структур (организаций, учреждений) и лиц в процессы принятия управленческих решений по обновлению образовательного пространства школы в образовательный процесс.	-Разъяснительная работа руководства школы по законодательному разграничению полномочий и ответственности, четкая управленческая деятельность в рамках ФЗ-273 (статьи 6-9, 28).
Социально-психологические риски (или риски человеческого фактора)	
-Недостаточность профессиональной инициативы и компетентности у отдельных педагогов по реализации углубленных программ и образовательных технологий. -Неготовность отдельных педагогов выстраивать партнерские отношения с другими субъектами образовательного процесса, партнерами социума.	-Систематическая работа по обновлению внутриучрежденческой системы повышения квалификации. -Разработка и использование эффективной системы мотивации включения педагогов в инновационные процессы. -Психолого-педагогическое и методическое сопровождение педагогов с недостаточной коммуникативной компетентностью.
Ресурсно-технологические риски	
-Неполнота ресурсной базы для реализации новых направлений и отдельных программ, и мероприятий Программы; -Прекращение плановых поставок необходимого оборудования для реализации программ реализации ФГОС общего образования.	-Систематический анализ достаточности ресурсной базы для реализации всех компонентов Программы. -Включение механизма дополнительных закупок необходимого оборудования за счет развития партнерских отношений. -Участие педагогов и всего образовательного учреждения в международных, федеральных, региональных проектах для расширения возможностей развития ресурсной базы.

Все эти предусмотренные мероприятия по осуществлению, сопровождению и текущей коррекции Программа развития на 2018-2022 гг. являются определенной гарантией ее успешной и полноценной реализации.

Неизбежными являются организационно-управленческий и временной риск, которые связаны с дефицитом времени и загруженностью членов проектной команды, так как данный проект имеет функциональную организационную структуру, члены проектной команды совмещают деятельность по проекту с повседневной работой. Для предотвращения данного рискованного события нужно создавать участникам проекта временные резервы, чтобы если их служебные обязанности начинают пересекаться с календарными работами проекта, была возможность расширить сроки

выполнения. Хочется отметить, что любой из указанных выше рисков может привести к временной задержке.

Данный проект находится на стадии планирования, поэтому предполагает предварительную экспертизу.

Предварительная оценка эффективности проекта будет осуществляться следующими субъектами:

- независимыми экспертами;
- руководством Департамента образования Администрации г. Екатеринбурга;
- менеджером проектной команды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, проведенное диссертационное исследование показало, что программно-целевое управление развитием общеобразовательной организацией представляет собой противоречивый процесс, в котором можно выделить факторы, снижающие эффективность программ.

В нашем исследовании была рассмотрена историческая сущность программно-целевого управления организацией, направленного на эффективное и рациональное использование ресурсного обеспечения процесса функционирования и развития общеобразовательной организации. Проникновение идей программно-целевого управления в образование связывают с концом 60-х и началом 70-х годов XX века, когда на уровне школ разрабатывались перспективные пятилетние планы, не сумевшие тогда подняться до требуемого уровня и в массовом сознании практиков не связанные с существующим изменением планирования и управления в целом.

На наш взгляд в настоящий момент механизмы программного управления экономикой требует методической корректировки ее инструментария, однако все структурные преобразования невозможно произвести эффективно без учета исторического развития программно-целевого управления.

Анализ теоретических источников, проведенный в ходе диссертационного исследования, показал, что нет определения такого понятия как «программно-целевое управление развитием общеобразовательной организации». В рамках диссертационного исследования нами было предложено следующее определение: программно-целевое управление развитием общеобразовательной организации - это означает волевое воздействие руководителя на общеобразовательную организацию в целом и на участников образовательных отношений в

частности на основе принятых принципов государственной политики в этой сфере и действующего законодательства.

В рамках подготовки диссертационной работы было проведено исследование состояния программно-целевого управления развитием общеобразовательными организациями. Нами было теоретически и практически доказано, что программно-целевой подход в управлении общеобразовательной организацией на основе действующего законодательства позволяет руководителю вывести организацию на работу в режиме развития.

В диссертационном исследовании был осуществлен анализ 10 программ развития общеобразовательных организаций г. Екатеринбурга и определены основные индикаторы развития, которые включают в себя строгую отчетность и рейтингование полученных результатов. Однако, как показало исследование, в программах отсутствует такой показатель как «эффективность».

Анализ программ развития школ показывает, что при использовании программно-целевого подхода возникает ряд проблем. Во-первых, это проблемы, связанные с недостатками в управлении целевой программой, а именно, отсутствие координации действий всех участников ее реализации. Такая ситуация неизбежно приводит к потере понимания участниками программы поставленных перед ними целей и задач, своей роли в реализации программы. При этом возможно дублирование функций участников реализации программы, размывание ответственности за эффективность результатов программы.

Во-вторых, проблемы применения программно-целевого подхода в управлении образовательной организацией связаны с неопределенностью показателей результативности, в качестве которых выступает большое количество социально-экономических, технических, личностных, промежуточных и конечных показателей. Специфика образовательной

сферы, в сравнении с коммерческим сектором, заключается в измерении не только экономического, но и социального эффекта от реализации программ.

Третья проблема реализации программ развития – это отсроченность результатов деятельности во времени. Например, финансирование в образовании, как правило, основано на результатах, достигнутых сразу или вскоре после окончания обучения. При этом учитываются краткосрочные показатели: это количество учеников, поступивших в высшие учебные заведения, количество детей, охваченных вне учебной деятельностью и т.д., на основании которых в полной мере нельзя оценить отсроченные результаты.

Четвертой основной проблемой для реализации программно-целевого управления образовательной организацией является отсутствие или недостаточность важных для реализации программ структур и ресурсов (в том числе нормативных, финансовых, трудовых, информационных).

Так, зачастую, разработка программы развития школы требует разработки дополнительных подпрограмм. Кроме того, видна объективная сложность обработки большого количества разнообразной поступающей информации, требующей использования современных информационных технологий, а также работы специалистов — аналитиков, прогнозистов, программистов и др., которых традиционно нет в образовательной системе. Причина наличия перечисленных проблем при использовании программно-целевого метода управления в формальном, узкоотраслевом подходе к реализации программы развития школы.

Предложенная программа развития общеобразовательной организации представляет собой методическое руководство к ее разработке. Авторы диссертационного исследования предполагают, что если использовать для реализации программы развития проектный подход, то ее эффективность увеличится.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1) О государственном прогнозировании и программировании социально-экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон № 115 от 20.07.1995 г. // Сайт Президента России. – Режим доступа : <http://kremlin.ru/acts/bank/8100> (дата обращения : 30.01.2017).
- 2) Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ // Сайт закона об образовании. – Режим доступа : <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/2.html> (дата обращения : 20.01.2017).
- 3) Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства Российской Федерации от 2 августа 2010 г. № 588 // Сайт министерства финансов РФ. – Режим доступа : http://minfin.ru/ru/document/?id_4=120201&area_id=4&page_id=2104&popup=Y#ixzz56NVS9Vag (дата обращения : 22.11.2017).
- 4) Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Правительства Российской Федерации № 295 от 15.04.2014 г. // Официальный портал правовой информации. – Режим доступа : <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102349659&rdk=&backlink=1> (дата обращения : 14.10.2017).
- 5) Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2015 г. № 295 // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа : <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102349659&rdk=&backlink=1> (дата обращения : 12.10.2017).

- 6) Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства Российской Федерации № 1050 от 15.10.2016 г. // Сайт Правительства Российской Федерации. – Режим доступа : <http://government.ru/docs/24918/> (дата обращения : 24.09.2017).
- 7) Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» [Электронный ресурс] : приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. № 761 н. // Информационно-правовой портал Гарант.ру –. Режим доступа : <http://base.garant.ru/199499/#ixzz56NMejVco> (дата обращения : 13.12.2017).
- 8) Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации [Электронный ресурс] : приказ Минэкономразвития России от 20 ноября 2013 г. № 690 // Сайт «Российская газета». – Режим доступа: <https://rg.ru/2014/04/04/metodika-site-dok.html> (дата обращения: 25.11.2017).
- 9) Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации [Электронный ресурс] : приказ Министерства Экономического развития Российской Федерации от 16 сентября 2016 г. № 582. // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102349561&backlink=1&&nd=102412697> (дата обращения: 30.11.2017).
- 10) Об утверждении государственной программы Свердловской области «Развитие системы образования в Свердловской области до 2024 года» [Электронный ресурс] : постановление Правительства Свердловской области от 29.12.2016 г. № 919-ПП // Электронный фонд нормативно-правовой и технической документации. – Режим доступа : <http://docs.cntd.ru/document/429094102> (дата обращения : 30.09.2017).

- 11) Афанасьев В. Г. Общество, системность, познание, управление / В. Г. Афанасьев. – Москва, 1981. – 345 с.
- 12) Брызгунова Ю. А. Управление развитием образовательных организаций в условиях реформирования образования [Электронный ресурс] / Ю. А. Брызгунова // Наукоедение. – 2013. – Выпуск 6. – Режим доступа : <https://naukovedenie.ru/PDF/119EVN613.pdf> (дата обращения : 13.12.2017).
- 13) Бюджетное послание Президента России о бюджетной политике в 2012–2014 годах [Электронный ресурс] // Сайт Президента России. – Режим доступа : <http://kremlin.ru/events/president/news/11779> (дата обращения : 24.09.2017).
- 14) Гапоненко А. Л. Стратегическое управление / А. Л. Гапоненко. – Москва : Омега-Л, 2010. – С. 123.
- 15) Гершунский Б. С. Философия образования для XXI века / Б. С. Гершунский. – Москва, 1998.
- 16) Голубков Е. П., Жандаров А. М., Ужинский И. К. Экономика стандартизации метрологии и качества продукции / Е. П. Голубков, А.М. Жандаров, И. К. Ужинский. – Москва, 1997. – 456 с.
- 17) Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2011 год. / под редакцией А. А. Аузана, С. Н. Бобылева. – Москва : ПРООН в РФ, 2011. – 81 с.
- 18) Дониная И. А. Особенности управления развитием современного образовательного учреждения в условиях рынка [Электронный ресурс] / И. А. Дониная // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4. – Режим доступа : <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9800> (дата обращения : 30.01.2017).
- 19) Ефремов Р. В. Применение программно-целевого подхода для управления развитием школы / Р. В. Ефремов // Символ наук. – 2016. – № 2. – С. 110-112.
- 20) Закон Российской Федерации «Об образовании». – Москва, 1992.

- 21) Лаптева Н. П. Управление общеобразовательным лицеем на основе программно-целевого подхода: авторефер. дис...канд. пед. наук : 13.00.01 / Лаптева Надежда Петровна. – Липецк, 2002. – 28 с.
- 22) Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С. Охрана окружающей среды – программно-целевой подход к управлению / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт // Программно-целевое управление социалистическим производством. – Москва, 1980. – С. 134-142.
- 23) Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С. Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. – Москва, 1983. – 326 с.
- 24) Мокроносов А. Г. Роль программно-целевого управления в развитии сферы образования / А. Г. Мокроносов, Г. В. Клименков, Е. В. Лобанов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/11943/1/euro_2006_015.pdf (дата обращения : 24.09.2017).
- 25) Орлова Т. В. Теоретические основы становления и развития современных общеобразовательных учреждений / Т. В. Орлова. // Завуч. – 2000. – № 6. – С. 86-95.
- 26) Попов Г. Х. Программно-целевой подход / Г. Х. Попов // Организация управления. – Москва, 1977. – 426 с.
- 27) Пospelов Г. С., Ириков В. А. Программно-целевой метод в управлении и планировании / Г. С. Пospelов, В. А. Ириков. – Москва, 1980. – 532 с.
- 28) Программа реформирования и развития системы образования Российской Федерации в условиях углубления социально-экономических реформ // Вестник образования. – 1992. – № 10. – С. 45-49
- 29) Программно-целевое управление развитием образования / под ред. А. И. Моисеева. – Москва, 1999. – 531 с.
- 30) Разработка и модернизация Программы развития общеобразовательного учреждения (с учётом изменений целевых показателей) : методические рекомендации / сост. И. В. Жижина, Е. А.

Камышанова, А. И. Шарапов [и др.]; Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования». – Екатеринбург : ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2013. – 91 с.

31) Райзберг Б. А. Качество плано-управленческой работы: (вопросы методологии и практики) / Б. А. Райзберг, Л. С. Пекарский. – Москва : Экономика, 1987. – 534 с.

32) Райзберг Б. А. Программно-целевое планирование и управление: Учебник. / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко – Москва, 2002. – 456 с.

33) Райзберг Б. А., Пекарский Л. С. Качество плано-управленческих работ / Б. А. Райзберг, Л. С. Пекарский. – Москва, 1987. – 367 с.

34) Рейтинг топ-200 лучших общеобразовательных организаций в Российской Федерации в 2017 году [Электронный ресурс] // Интернет-газета «Знак». – Режим доступа : https://www.znak.com/2017-08-30/12 liceev_gimnaziyu_i_shkol_sverdlovskoy_oblasti_poshli_v_top_200_luchshih_shkol_rossii (дата обращения: 30.09.2017).

35) Реформа образования в России и государственная политика в сфере образования (исходные позиции, цели, принципы, этапы реализации) // Вестник образования. – 1992. – №3. – С.23-25.

36) Реформы образования: Аналитический обзор. / под ред. В. М. Филиппова. – Москва : Центр сравнительной образовательной педагогики, 2003. – 303 с.

37) Российское образование – 2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях: к IX Международной научной конференции «Модернизация экономики и глобализация», Москва, 1-3 апреля 2008 года. / под ред. Я. И. Кузьмина, И. Д. Фрумина; ГУ – Высшая школа экономики. – Москва : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. – 39 с.

38) Третьяков П. И. Управление школой по результатам: практика педагогического менеджмента / П. И. Третьяков. – Москва, 1998. – 489 с.

- 39) Управление развитием школы / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – Москва, 1995. – 376 с.
- 40) Федеральный центр образовательного законодательства [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.lexed.ru/praktika/realizatsiya-273-fz/detail.php?ELEMENT_ID=2600 (дата обращения : 29.09.2017).
- 41) Шебеко Т. Д. Программно-целевое управление развитием инновационного процесса в образовательном пространстве города : автоферер. дис.. канд. пед. наук : 13.00.01 / Шебеко Татьяна Дмитриевна. – Тюмень, 2004. – 28 с.