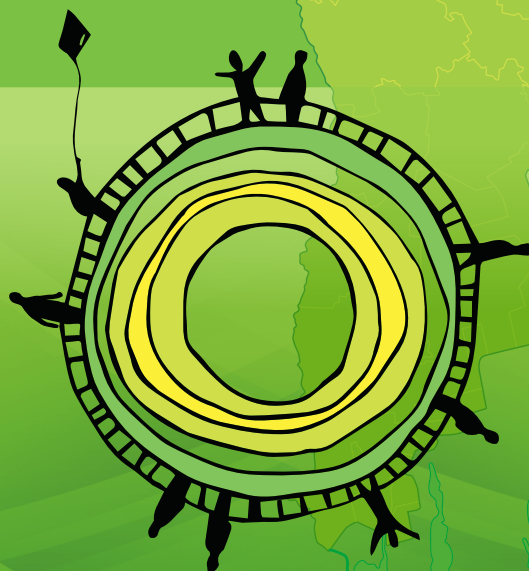


ПОСОБИЕ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Руководство по внедрению
инноваций в организации
образования и спорта
на обоих берегах Днестра





ПОСОБИЕ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Руководство по внедрению инноваций

в организации образования и спорта

на обоих берегах Днестра

Координаторы проекта:
Лилия Нахаба
Александр Бомешко

Координаторы гида:
Светлана Турчак
Виорика Гораш-Постикэ



This project is funded
by the European Union



Center of Innovative
Educational and Social Programs
of Transnistria



Данная публикация издана в рамках платформы «Образование и спорт для укрепления доверия и интенсификации сотрудничества между сообществами обоих берегов Днестра», Программы «Поддержка мер по укреплению доверия» (SCBM), финансируемой Европейским Союзом и внедряемой ПРООН Молдова. Точки зрения, выраженные в данной работе, не отражают позицию ЕС или ПРООН Молдова.

Директор проекта: Римма БЕЗЕДЕ

Координаторы проекта: Лилия НАХАБА, Александр БОМЕШКО

Координаторы гида: Виорика ГОРАШ-ПОСТИКЭ, Светлана ТУРЧАК

Colecția Biblioteca Pro Didactica

Seria Aici și Acum

Перевод: Елена СУФФ

Редактор: Татьяна ЗАЙКОВСКИ

Обложка и компьютерная верстка: Николае СУСАНУ

Образовательный Центр PRO DIDACTICA,

ул. Армянская, №13, Кишинёв, MD-2012,

Тел.: 022 54 25 56, Факс: 022 54 41 99

E-mail: prodidactica@prodidactica.md

© Образовательный Центр PRO DIDACTICA. Все права защищены.

Описание CIP Национальной Книжной Палаты

Руководство по внедрению инноваций в организации образования и спорта на обоих берегах Днестра: Пособие для менеджеров/Образовательный Центр PRO DIDACTICA; Платформа Образование и Спорт для укрепления доверия и интенсификации сотрудничества между сообществами обоих берегов Днестра; дир. проекта: Римма Безеде; коорд. проекта: Лилия Нахаба, Александр Бомешко; коорд. публ.: Светлана Турчак, Виорика Гораш-Постикэ; пер.: Елена Суфф. – Кишинэу; Тираспол: Образовательный Центр PRO DIDACTICA, 2018 (Tipogr. "Bons Offices"). – 84 p. : tab. – (Colecția "Biblioteca Pro Didactica", ISBN 978-9975-3013-2-9) (Seria "Aici și Acum", ISBN 978-9975-3013-3-6).

250 ex.

ISBN 978-9975-3259-5-0.

37.091+796.011.3(082)

P 851

Оглавление

Введение	4
1. Стратегические направления развития образования и спорта глобального характера (Светлана ТУРЧАК).....	5
2. Концептуальные основы разработки программы развития организации образования или спорта (Светлана ТУРЧАК)	6
3. Стратегические программы развития организаций образования и спорта.	9
3.1. Программа развития «Продвижение имиджа организации через развитие дополнительных образовательных услуг на возмездной основе» (Раиса ГАНЗЕЛЮК, Марина МЯКИНИНА)	9
3.2. Программа развития «Создание условий инклюзии для детей с ограниченными возможностями здоровья в процессе интегративного обучения и воспитания» (Алла ТОКАРЕВА, Антонина ЛАПИКУС, Дина КОЛЕСНИЧЕНКО, Наталья ГАНГАН, Виорика ФУРКУЛИЦЭ).	16
3.3. Программа развития «Модернизация организации общего образования через создание профориентационной среды в условиях сельской школы» (Татьяна ПОЯН, Ольга ЧАЙКОВСКАЯ).	30
3.4. Программа развития «Развитие информационных технологий в системе образования и спорта» (Андрей НИКОЛАЕВ, Михаил ГОЛОТИН).....	41
3.5. Неформальное образование: текущее положение и стратегические перспективы развития (Виорика ГОРАШ-ПОСТИКЭ, Алёна ПАЛЕГА, Екатерина МОИСЕЙ, Рита НЕГРУ-ВОДЭ)	43
4. Методические рекомендации по разработке программы развития организации (Светлана ТУРЧАК).	62

Введение

Как известно, ничто не стареет так быстро, как будущее.

Станислав Лем, «Сумма технологий»

Реалии третьего тысячелетия, связанные с подвижностью глобального миропорядка, требуют гибкого и адекватного реагирования образовательных систем на новые вызовы. Актуальность изучения и внедрения инновационных образовательных моделей обусловлена тем, что деятельность системы образования ориентирована на молодое поколение, которому предстоит жить и творить в условиях, имеющих на текущий момент неопределенный и размытый контур.

Во все времена образование направлено на устойчивое формирование именно тех качеств, которые смогут обеспечить развитие личности в любой социально-экономической ситуации.

Поскольку человеческий потенциал страны представлен преимущественно детьми до 18 лет, для которых общее (дошкольное и школьное) образование носит обязательный характер, мы полагаем, что модернизация образовательной среды в части формирования и развития комплексных слагаемых человеческого капитала (здоровья, интеллекта, нравственности) обеспечит мультипликативный эффект.

В материалах данного пособия предлагаются модели и программы развития организаций образования и спорта по пяти направлениям: неформальное образование, частное образование (платные образовательные услуги), инклюзивное образование, ИТ-технологии и профориентация. Данный материал не претендует на истину в последней инстанции, ведь «ничто не стареет так быстро, как будущее», и наша задача создать пример таких моделей развития образования и спорта, в которых могли бы участвовать и объединить усилия различные действующие субъекты: государственные власти, сообщество родителей, представители бизнеса и гражданское общество. Наше пособие – это приглашение к сотрудничеству тех, кто готов участвовать в развитии образования и спорта, в создании новых архитектурных вариантов будущего.

Разработчиками представленного пособия стали участники и эксперты проекта «ПЛАТФОРМА ОБРАЗОВАНИЯ И СПОРТА ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ МЕР ДОВЕРИЯ МЕЖДУ БЕРЕГАМИ ДНЕСТРА». Авторы и составители пособия выражают глубокую признательность донорам и координаторам проектов.

1. Стратегические направления развития образования и спорта глобального характера

Светлана ТУРЧАК,
др., директор, ОЦ «Развитие», г. Тирасполь

До недавнего времени образование и спорт могли позволить себе быть максимально устойчивыми к изменениям в обществе, в связи с чем за ними закрепилась репутация самых консервативных областей человеческой деятельности. Однако изменения и трансформации настойчиво стучат в их двери. Согласно данным проекта «Global Education Futures» за 2015 год источником изменений станут такие отрасли, как информационные технологии, развитие гражданского общества и трансформация стереотипов, среди которых «одна профессия на всю жизнь». Среди основных направлений развития в глобальной повестке будущего образования следующие аспекты:

1. Развитие цифровых технологий и коммуникационных систем, с помощью которых фиксируется, передается и создается знание и формируется навык;
2. Экономическая динамика, связанная с интенсивной конкуренцией, задает спрос на новые типы компетенций и новые формы подготовки специалистов;
3. Все выше спрос на модели обучения на протяжении всей жизни (Life-long learning);
4. Растет спрос на нестандартные образовательные пакеты, комбинирующие индивидуальные особенности с возможностью эффективной социализации, без привязки к особенностям возраста, способностей и возможностей (неформальное и инклюзивное образование).

Пробелы в образовании начинают рассматривать как ключевые источники проблем в политике и экономике. Именно поэтому образование понимается как ключ к построению другой реальности. Учитывая имеющиеся реалии, данное пособие рассматривается как методический инструмент для менеджеров организаций образования и спорта по разработке программы развития организации в контексте имеющихся проблем и возможностей.

2. Концептуальные основы разработки программы развития организации образования или спорта

Светлана ТУРЧАК,
др., директор, ОЦ «Развитие», г. Тирасполь

Программа развития образовательного учреждения – важнейший стратегический документ учреждения, переходящего в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию развития.

Программа развития учреждения – это документ, представляющий целостную модель совместной деятельности всего педагогического коллектива учреждения и определяющий:

- исходное состояние системы;
- образ желаемого будущего состояния этой системы;
- состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему.

Структура данного документа, его объем во многом зависят от выбора образовательным учреждением цели своего развития, желания показать себя как уникальное явление в образовательной системе города, региона, от возможностей сделать это убедительно и качественно.

Разработка Программы развития образовательного учреждения требует от разработчиков серьезного и квалифицированного подхода к анализу ситуации в социуме внутри учреждения, прогнозированию пути развития и его экспертной оценки. Поэтому **программа развития** – это результат организованной работы многопрофильной команды учреждения.

Сам процесс разработки Программы развития стимулирует более точную постановку цели и критериев достижения этой цели.

Основные этапы разработки Программы развития и их ожидаемые результаты.

Подготовительный этап

Создание авторского коллектива единомышленников.

Принятие решения о необходимости и сроках подготовки Программы развития. Принятие решения, его оформление и доведение до педагогического коллектива. Создание и запуск системы управления проектом разработки Программы развития. Создание структуры управления проектом, распределение ролей и функциональных обязанностей, начало работы по управленческому

обеспечению и сопровождению разработки Программы развития. Организация рабочих творческих групп по созданию Программы развития, их обучение и обеспечение (готовность разработчиков к действиям).

Основной этап разработки Программы развития

Составление информационно-статистической справки исходного состояния по всем параметрам и аспектам деятельности. Многообразный и объемный материал представляется в наглядных схемах, таблицах, диаграммах, графиках, что поможет разработчикам сразу определить сферы развития учреждения (данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента Программы развития).

Проблемно-диагностический анализ состояния, содержания и результатов образовательно-воспитательной деятельности. Выделение проблем и их структурирование с целью определения наиболее важной, определяющей миссию учреждения, и зависимых, соподчиненных ей других (Структурированный перечень основных проблем).

Анализ условий (кадровое, нормативно-правовое, программно-методическое, научно-методическое, материально-техническое, финансовое, мотивационное обеспечение). Что в существующих условиях повлияло на дефекты образовательно-воспитательного процесса (данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента Программы развития).

Разработка и формулирование Концепции (концептуального проекта) желаемого будущего состояния образовательно-воспитательного процесса. (Структурированный перечень основных проблем. Концепция нового состояния.)

Разработка стратегии перехода к новому состоянию. (Стратегия, основные направления, этапы и задачи перехода к новому состоянию.)

Конкретизация целей ближайшего этапа развития. Формулировки целей ближайшего этапа развития.

Разработка плана действий по реализации Программы развития. Конкретный план действий.

Первичное редактирование полученного текста. Готовность первого варианта текста Программы развития.

Этап экспертизы, подведения итогов и принятия решений

Принятие решения о переходе к выполнению программы развития.

Оценка Программы развития, внесение коррективов. Внесение поправок в текст Программы развития.

Передача программы развития на независимую внешнюю экспертизу, оценка Программы экспертами. Экспертное заключение. Внесение поправок в текст Программы развития.

Организация обсуждения Программы развития на заседании Педагогического Совета.

Утверждение Программы развития директором, как нормативного документа.

Передача Программы развития на официальную экспертизу. Представление и защита Программы развития. Итоговое решение о Программе развития и переходе к ее выполнению, о финансировании Программы развития.

Структура программы развития учреждения

Каждый педагогический коллектив вырабатывает свои определенные требования, подходы к структурированию своего учреждения. Наиболее распространенный подход к структурированию важнейшего стратегического документа Программы развития может быть следующим:

1. Пояснительная записка к Программе развития содержит:

- 1.1. Аналитический блок, включающий информационную справку об учреждении (краткая история развития, материально-техническое обеспечение, наличие педагогических кадров, наличие контингента обучающихся).
- 1.2. Анализ социального заказа (потребности детей, родителей, социума в образовательных услугах).
- 1.3. Анализ состояния и проблем (особенности образовательного процесса, методическое обеспечение образовательного процесса, управление).

2. Концептуальный блок

- 2.1. Философско-методологическая основа осуществления образовательно-воспитательного процесса.
- 2.2. Цель и задачи деятельности.

3. Блок практической реализации

- 3.1. Реорганизация образовательной системы.
- 3.2. Изменения в деятельности.
- 3.3. Обновление методической работы.
- 3.4. Кадровое и финансовое обеспечение Программы развития.
- 3.5. Модернизация управленческой системы.
- 3.6. Этапы осуществления реализации Программы развития.
- 3.7. План действий педагогического коллектива по реализации Программы развития.

3. Стратегические программы развития организаций образования и спорта

3.1. Программа развития *«Продвижение имиджа организации через развитие дополнительных образовательных услуг на возмездной основе»*

Раиса ГАНЗЕЛЮК, руководитель экспериментальной деятельности,
МОУ «Рыбницкая русская гимназия № 1»;

Марина МЯКИНИНА, инструктор-методист,
МОУ ДО «Суклейская ДЮСШ».

Чем человек образованнее, тем он полезнее обществу.
А. С. Грибоедов

Концепция бесплатного государственного образования все больше теряет доверие родителей. Некачественные образовательные услуги, низкая степень погружения в предмет из-за необходимости постоянно тормозить учебный процесс ради подтягивания отстающих учеников, некомпетентность школ в вопросах подготовки к единому государственному экзамену (ЕГЭ) и дальнейшему обучению в престижных учебных заведениях – вот лишь некоторые факторы выбора в пользу дополнительных платных услуг образования.

«Платные дополнительные образовательные услуги» – это образовательные услуги, оказываемые сверх основной образовательной программы, гарантированной Государственным образовательным стандартом. Платные дополнительные образовательные услуги осуществляются за счет внебюджетных средств, средств сторонних организаций или частных лиц, в том числе родителей (законных представителей), на условиях добровольного волеизъявления, и не могут быть оказаны взамен и в рамках основной образовательной деятельности, финансируемой из бюджета.

«Заказчик» – физическое и (или) юридическое лицо, имеющее намерение заказать либо заказывающее платные образовательные услуги для себя или иных лиц на основании договора;

«Исполнитель» – организация, осуществляющая образовательную деятельность и предоставляющая платные образовательные услуги обучающемуся (к организации, осуществляющей образовательную деятельность, приравниваются индивидуальные предприниматели, осуществляющие образовательную деятельность);

«Недостаток платных образовательных услуг» – несоответствие платных образовательных услуг или обязательным требованиям, предусмотренным законом либо в установленном им порядке, или условиям договора (при отсутствии условий, устанавливаемых договором, может идти речь о предполагаемых, как правило, условиях), или целям, для которых платные образовательные услуги обычно используются, или целям, о которых исполнитель был поставлен в известность заказчиком при заключении договора, в том числе оказания их не в полном объеме, предусмотренном образовательными программами (частью образовательной программы);

«Обучающийся» – физическое лицо, осваивающее образовательную программу;

«Платные образовательные услуги» – осуществление образовательной деятельности по заданиям и за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об образовании, заключаемым при приеме на обучение (далее – договор);

Платные дополнительные образовательные услуги предоставляются с целью всестороннего удовлетворения образовательных потребностей граждан.

Дополнительные платные образовательные услуги рассматриваются как общественное благо. Они могут быть определены, в первую очередь, как средство удовлетворения потребности в образовании, которая выявляется и удовлетворяется на рынке образовательных услуг. Однако в теории управления качеством услуга, как и любой вид деятельности, должна быть направлена на конкретного потребителя.

Цели и задачи развития дополнительных платных образовательных услуг

Цели:

- обеспечение прав личности на развитие и самореализацию;
- расширение возможностей для удовлетворения разнообразных интересов детей и их семей;
- развитие мотивационного потенциала личности и инновационного потенциала общества, обеспечение общественной солидарности.

Задачи:

- увеличение охвата детей дополнительными платными образовательными услугами;
- повышение качества дополнительных платных образовательных услуг;
- обновление содержания дополнительных платных образовательных услуг в соответствии с задачами развития государства, интересами детей и потребностями семей, изменениями технологического и социального уклада;
- создание механизма финансовой поддержки права детей на участие в программах дополнительных платных образовательных услуг, независимо от места проживания, социально-экономического положения семей, а также состояния здоровья через персонифицированные обязательства;
- создание условий для плодотворного сотрудничества и гармоничного удовлетворения потребностей семей.

Для внедрения в практику дополнительных платных образовательных услуг мы опирались на следующую нормативно-правовую базу:

- 1) Закон ПМР «Об образовании»
- 2) Указ Президента ПМР «Об утверждении Положения о порядке и условиях предоставления дополнительных платных образовательных услуг государственными (муниципальными) организациями образования Приднестровской Молдавской Республики»
- 3) Указ Президента ПМР «Об утверждении Положения о формировании предельного уровня цен (тарифов) на услуги по платному образованию и на дополнительные платные образовательные услуги, предоставляемые государственными и муниципальными организациями образования Приднестровской Молдавской Республики»
- 4) Устав школы с изменениями и дополнениями
- 5) Образовательная программа ГОС НОО, ГОС ООО с изменениями и дополнениями
- 6) Разработанные учебные программы по предметам
- 7) Подготовленные договоры по платным услугам

1. Анализ

Изучив информацию о потребностях учащихся в образовательных услугах, мы выяснили, что большая часть родителей и детей хотят изучать следующие дисциплины:

- Английский язык
- Шахматы
- Логику
- Ментальную математику
- Ритмику

Также им необходимо прохождение довузовской подготовки (ЕГЭ)

2. Актуальность

Государственный сектор сферы дополнительных платных образовательных услуг в нашем регионе уникален. В законодательстве не закреплены государственные гарантии общедоступности дополнительных платных образовательных услуг. Такой вид услуг в нашем регионе экономически не эффективен, так как все средства, получаемые от платных услуг, уходят на развитие городского или республиканского бюджета. Несмотря на это, мы решили ввести в нашей школе частные образовательные услуги для того, чтобы дети получили больший спектр знаний для лучшей адаптации в современном мире. Также мы исходим из следующего:

- возрастающий спрос на рынке некоторых предметов, которые не включены в учебный план;
- уход от школьных шаблонов;
- интерес учеников и желание работать по данным направлениям.

3. Кадры

Работу с кадрами мы начали с апробации и внедрения уровневого профессионального стандарта педагога дополнительных образовательных услуг.

Разработали и внедрили контракт с педагогическими работниками дополнительных образовательных услуг.

Создали условия для привлечения в сферу дополнительных образовательных услуг молодых специалистов, для их профессионального и творческого развития.

Внедрили механизмы адресной поддержки педагогов, работающих с талантливыми детьми, детьми, находящимися в трудной жизненной ситуации.

Привлекли к деятельности дополнительных платных образовательных услуг педагогических работников в статусе индивидуальных предпринимателей, имеющих право на оказание услуг дополнительного образования без получения лицензии (на основе патента).

Привлекли к деятельности в сфере дополнительных образовательных услуг волонтеров, студенчество и родительскую общественность.

Наша деятельность предполагает:

- развитие механизмов горизонтального профессионального развития и карьеры преподавателей;
- поддержку профессиональных сообществ и объединений педагогов дополнительных платных образовательных услуг;
- формирование экспертного сообщества для сопровождения инновационного развития системы дополнительных образовательных услуг.

Кадры, которые мы подключили к работе по курсам, хорошо владеют материалом, клиентоориентированы, делятся своим опытом работы на семинарах, педагогических советах, в прессе.

Но учителю английского языка требуется поработать над методикой преподавания английского языка в начальной школе. Его мы определяем на учебу на курсы в Центр «Развитие».

Учитель по шахматам недостаточно владеет опытом работы с детьми шести-семи лет. Для этого мы его отправляем на недельные курсы в школу Карпова.

Учитель логики проводит занятия на высоком уровне, поэтому она должна почаще делиться своими знаниями с коллегами на различных семинарах.

Учитель ментальной математики, прежде, чем проводить занятия с учениками, должна провести семинар с родителями и с учителями, для того чтобы объяснить направление своей работы.

Учителю ритмики, владеющему методикой преподавания этого предмета в школе, надо организовывать дополнительные семинары в онлайн-режиме для обновления репертуара.

Подготовку к ЕГЭ проводят преподаватели университета. Поэтому от школы обязательно назначается куратор, который организывает учащихся для посещения этих курсов и проводит контроль со стороны школы.

Как работают кадры

- Учителя работают согласно расписанию платных образовательных услуг
- Каждый учитель имеет рабочую программу платных образовательных услуг
- Каждый учитель сдает в конце месяца журнал учета посещаемости школы учениками и табель учета рабочего времени
- В конце месяца учащийся, согласно договору, предоставляет квитанцию об оплате в бухгалтерию школы

№ п/п	Наименование мероприятий	Сроки проведения
1.	Педагогические советы	2 раза в год
2.	Обмен опытом с другими школами	1 раз в 2 года
3.	Тематические семинары	1 раз в год
4.	Консультации	Постоянно
5.	Тематическая курсовая подготовка	1 раз в 3 года
6.	Мастер-класс	По мере надобности
6.	Участие в онлайн-семинарах по данной теме	Постоянно
7.	Круглый стол	Ежегодно
8.	Сайт школы	Постоянно

4. Материально-техническая база

Школа располагает современной материально-технической базой, обеспечивающей необходимые условия для учебной деятельности, развития способностей и интересов учащихся:

- кабинеты иностранных языков с видео- и аудиоаппаратурой;
- компьютерный класс;
- переносной компьютерный класс;
- 4 мультимедийных проектора.

Инновационные изменения в образовательной системе позволили на курсах:

- скорректировать методики изучения предметов путем введения в образовательный процесс современных интерактивных педагогических технологий, таких как метод проектов, ролевая игра, мастерские, технология «критического мышления» и т. п.;
- освоить и ввести в практику школы инновационные технологии для создания условий «самообразующейся» личности школьника, такие как технология диалогового общения и др.;
- приобщить педагогический коллектив к научной деятельности и творчеству;
- вовлечь учителей и учащихся в совместную исследовательскую проектную деятельность, практическим результатом которой явились компьютерные презентации для проведения уроков по химии, геометрии, физике, литературе, географии, английскому языку;

- организовать информационное обеспечение учебно-воспитательного процесса (компьютерные классы, локальная сеть, сайт школы, медиа-тека);
- организовать службу сопровождения для повышения уровня компьютерной грамотности учителей-предметников.

Однако для дальнейшей работы в рамках дополнительных платных образовательных услуг нам необходимо приобретение:

- пособий по английскому языку;
- инструментов для проведения занятий по ритмике;
- интерактивных досок;
- платформы по ментальной математике;
- счетов для математики;
- оборудования для лингафонного кабинета;
- логических игр, а также обновление шахматных досок.

5. Мероприятия с сообществом для более качественной работы по организации платных услуг мы проводим через:

- родительские семинары;
- подготовку рекомендаций, направленных на преодоление негативных и поддержку позитивных тенденций развития;
- работу со СМИ;
- подготовку проспектов для печати с целью рекламы;
- подготовку видеороликов для трансляции через интернет-ресурсы;
- изучение отзывов родителей о проводимых занятиях.

В таблице мы более детально отразили мероприятия работы с детьми, родителями и сообществом.

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки выполнения
ДЕТИ		
1.	Викторины	Постоянно
2.	Опрос для выбора предмета	1 раз в год
3.	Итоговые конкурсы по предметам	1 раз в год
4.	Экскурсии	По мере надобности
5.	Конференции	1 раз в год
6.	Олимпиада	1 раз в год
7.	Игры («Что? Где? Когда?»)	Приурочены к празднику
8.	Презентация по предметам	По мере надобности
9.	Итоговые открытые уроки/занятия	1 раз в год
10.	Международные онлайн-олимпиады по предметам	Каждый месяц, по желанию
11.	Индивидуальные консультации	По мере надобности

РОДИТЕЛИ		
1.	Родительские собрания	Форма отчета, раз в квартал
2.	Анкетирование, опрос	2 раза в год
3.	Родительские конференции	1 раз в год
4.	Опрос для выбора предмета	1 раз в год
5.	Конференции в социальных сетях	По мере накопления вопросов
6.	Круглый стол	По результатам, 1 раз в год
7.	Сайт школы	Постоянно
8.	Личные беседы	Постоянно
СООБЩЕСТВО		
1.	Публичный доклад	1 раз в год
2.	Группа в социальной сети	Постоянно
3.	Выступления в прессе и ТВ	Постоянно
4.	Участие в конференциях различного уровня	1 раз в год
5.	Сайт школы	Постоянно

6. Оценка эффективности полученного результата

Для определения правильного вектора направления нашей работы мы применяем инструменты для оценки эффективности полученного результата через:

- положительные отзывы родителей;
- мониторинг качества знаний;
- результаты участия в различных конкурсах, олимпиадах;
- портфолио каждого ученика;
- желание детей посещать данное занятия;
- использование вместо отметок качественных итоговых оценок успешности учеников:
 - «Проявил творческую самостоятельность на курсе»;
 - «Успешно усвоил курс»;
 - «Прослушал курс»;
- эффективность изучения соотношения затрат и доходов, связанных с платной образовательной деятельностью;
- постоянный анализ работы;
- оценку эффективности образовательных платных услуг с позиции интересов государства (Программы, контроль УНО и Министерства просвещения)
- оценку экономической эффективности (Государственная налоговая инспекция, ОБЭП, Счетная палата)
- использование эффективности инновационных технологий
- Модель Д. Килпатрика, включающая четырехуровневую оценку образовательной программы:
 - уровень 1 – реакция обучаемого на само обучение;
 - уровень 2 – усвоенное содержания обучения;

- уровень 3 – изменение поведения обучаемого после прохождения обучения;
- уровень 4 – изменение эффективности компании как следствие прохождения обучения.

7. Финансы

Доход дополнительных образовательных услуг формируется за счет вступительных платежей и ежемесячной платы за обучение. Мы определились со способами оплаты (безналичный расчет) и стоимостью образовательных услуг.

Представлен алгоритм расчета платных образовательных услуг:

- Расходы по зарплате педагога – 60% (зарплата и налоги)
- Расходы на содержание имущества – 9%
- Развитие материально-технической базы – 22%
- Отчисление на государственное социальное страхование – 2%
- Налоговые отчисления – 5%
- Услуги банка – 2%
 - Подготовили документы строгой отчетности
 - Подготовили все документы по лицензированию и аккредитации

Большое значение имеет учетная политика, определяющая особенности ведения бухгалтерского учета. Учет платных услуг идентичен у бюджетных и государственных учреждений.

3.2. Программа развития «Создание условий инклюзии для детей с ограниченными возможностями здоровья в процессе интегративного обучения и воспитания»

Алла ТОКАРЕВА, директор, Муниципальное специальное коррекционное учреждение, «Общеобразовательная школа – детский сад № 44» г. Тирасполь, руководитель высшей категории;

Антонина ЛАПИКУС, методист, дошкольное образовательное учреждение «Виорика» с. Пырыта, Дубоссарский район, вторая категория;

Дина КОЛЕСНИЧЕНКО, директор, дошкольное образовательное учреждение «Прикинде» с. Фырлэдень, Каушанский район, вторая категория;

Наталья ГАНГАН, CDS, дошкольное образовательное учреждение «Прикинде» с. Фырлэдень, Каушанский район;

Виорика ФУРКУЛИЦЭ, предприниматель/родитель, волонтер, с. Пырыта, Дубоссарский район;

Введение

Концепция инклюзии берет свое начало во Всеобщей декларации прав человека (ООН, 1948) [21], которая признает, что все люди рождаются свободными и равными в достоинстве и правах. Эта декларация наводит на мысль

о том, что инклюзия – это принятие всех людей, независимо от их различий, признание людей больше за то, что они из себя представляют, за их компетентность, чем за то, как они двигаются, говорят или ведут себя. Инклюзия помогает людям правильно относиться к различию между ними, понимая, что каждый человек является по-своему особенным.

Образовательные учреждения обязаны обеспечить качественное образование для всех детей благодаря индивидуальным учебным программам, организационным мероприятиям, методам обучения, использованию ресурсов и партнерств с их сообществами. В каждом образовательном учреждении должны существовать службы поддержки, учитывая специальные потребности воспитанников. Инклюзию не нужно рассматривать как что-то дополнительное, она сближает две образовательные системы – общую и специальную, делая границы между ними проницаемыми.

ГЛОССАРИЙ

АДАПТАЦИЯ К ФИЗИЧЕСКОЙ СРЕДЕ – необходимое и соответствующее изменение или приспособление, без чрезмерной обременительности, когда необходимо гарантировать лицам с ограниченными возможностями право пользоваться своими основными правами и свободами и выполнение их в равной мере с другими лицами.

АДАПТАЦИЯ УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ – взаимосвязь в содержании компонентов национальной учебной программы (содержание образования, методы преподавания/обучения, методы и техники оценки) физической и психологической среды обучения, учитывая способности, уровень когнитивных интересов, ритм и стиль обучения ребенка с особыми образовательными потребностями в соответствии с целями и намеченными результатами по индивидуальному плану.

АНТИДИСКРИМИНАЦИЯ – действия, которые предпринимаются через позитивный подход для устранения последствий дискриминации.

ВКЛЮЧЕНИЕ – дети, рассматриваемые как отличающиеся из-за ограничений, этнического происхождения, языка, бедности и т. д., часто отвергнуты или недооценены обществом или местными сообществами.

ДЕФИЦИТ – потеря или отход от нормы структуры тела или определенной физиологической функции (включая интеллектуальные функции).

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ – выполнение человеком определенного задания или действия.

ДИСКРИМИНАЦИЯ – политика, действия и поведение, которые проявляются в несправедливости по отношению к лицам или группам из-за их принадлежности или выбора.

ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ – форма обучения с уделением внимания индивидуальному развитию ребенка.

ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ – различные обучающие задачи разной степени сложности, которые распределены по группам или индивидуально.

ИНВАЛИДНОСТЬ – состояние лица, имеющего врожденные или приобретенные дефекты вследствие несчастного случая или болезни.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН (ИУП) – письменный документ, разработанный для детей с СОТ. ИУП представляет персонализированное структурное планирование некоторых особых целей обучения и адаптации требований образования, исходя из уровня развития и потребностей ребенка с СОТ.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ – предусматривает выбор стратегий и задач обучения, которые облегчили бы прогресс ребенка, раскрытие личного потенциала в зависимости от возраста, индивидуальных потребностей, ритма развития, стиля обучения и типа интеллекта.

ИНКЛЮЗИЯ – процесс подготовки учебных подразделений для объединения в образовательном процессе всех членов сообщества, независимо от их характеристик, недостатков или трудностей.

ИНКЛЮЗИВНАЯ ШКОЛА/ДОШКОЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ – образовательное подразделение, в рамках которого обеспечивается образование для всех детей сообщества, независимо от их уровня развития.

ИНТЕРАКТИВНЫЕ МЕТОДЫ, КОЛЛЕКТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ – методы, которые вызывают интерес ребенка к знанию и исследованию, креативному разрешению проблем и основаны на приобретенном опыте, раскрытии и развитии потенциала каждого ребенка. Эти методы предполагают работу в парах, в малых и больших группах, кооперацию, сотрудничество.

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА (ДИАГНОСТИКА) – предполагает оценку ребенка с психологической, педагогической, медицинской и социальной точки зрения с СОТ, на этапе установления первичной диагностики, в рамках соответствующего учреждения.

НАРУШЕНИЕ – термин говорит о недостаточном уровне развития определенного органа, установленном клиническими и неклиническими методами и средствами, через функциональные исследования или другие методы исследования, использованные медицинскими службами. Это органические или психические нарушения, из-за которых человек производит меньше нормы.

НЕПРЕДВЗЯТОСТЬ – подход, в котором активную роль играют люди в борьбе с предвзятостью, стереотипами, любого рода дискриминацией, подход, способствующий непредвзятому отношению; правильность, справедливость.

НЕСПОСОБНОСТЬ – неблагоприятное социальное положение, возникшее в результате потери или ограничения возможностей лица как следствие существования определенного нарушения, невозможность принимать участие в жизни общества на одном уровне с другими.

НОРМАЛИЗАЦИЯ – это термин, который относится к обеспечению соответствующих жизненных условий для лиц с особыми потребностями. Она может быть физической, функциональной, социальной.

ОСОБЫЕ ПОТРЕБНОСТИ – это достаточно общий и противоречивый термин, используемый в отношении детей, нуждающихся в дополнительной помощи.

ПРЕДВЗЯТОСТЬ – любое отношение, настрой, вера или чувство, которые

способствуют или оправдывают несправедливое отношение к любому человеку из-за его принадлежности.

РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ – это результат действий, с помощью которых различные системы общества и среды являются доступными для всех. Обеспечение равных возможностей – это процесс, благодаря которому различные социальные системы и среда становятся доступными для всех, особенно для лиц с ограниченными возможностями.

РАЗНООБРАЗИЕ – этот термин означает разнообразие или разницу, выявленные в определенной группе детей или взрослых.

РЕАБИЛИТАЦИЯ – процесс, предназначенный для обеспечения людей с инвалидностью возможностью достичь соответствующего физического, психического и социального уровня. Существует тенденция к совместному использованию терминов *абилитация* и *реабилитация*.

СОВМЕСТНОЕ ОБУЧЕНИЕ – этот метод помогает детям взаимодействовать и развивать свои навыки работы в команде. Дети работают вместе, учатся один у другого и помогают друг другу. Таким образом, через взаимодействие внутри группы улучшаются как собственные навыки, так и навыки других.

СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА – включает в себя всю совокупность действий, принимаемых обществом для уменьшения или устранения последствий ограничений, вызванных определенными нарушениями, и их влияние на уровень жизни лиц с ограничениями.

СОЦИАЛЬНОЕ ВКЛЮЧЕНИЕ – относится к изменению отношения и действий со стороны лиц, учреждений и организаций таким образом, чтобы все лица могли способствовать или участвовать в равной мере в жизни и культуре сообщества, к которому принадлежат.

СПЕЦИАЛИСТ – этот термин используется по отношению к лицам, владеющим специальными знаниями в области болезней и нарушений, которым подвержены дети.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ОБОРУДОВАНИЕ – предназначены снизить неспособность вследствие нарушения. Аудиооборудование и усилители – самые очевидные примеры, но можно упомянуть и специальные стулья для поддержки детей за столом, кресла, которые помогают детям двигаться, и специальные каркасы для поддержки положения стоя.

СТЕРЕОТИП – обобщение, в чрезмерно упрощенном виде, в отношении определенной группы, пола, расы, сказывающееся негативно на данной группе.

СТРАТЕГИИ ОБУЧЕНИЯ (набор методов, процессов, инструментов и форм образования) – используются дидактическим персоналом во время занятия или взаимодействия с детьми, чтобы помочь им в процессе обучения.

СЛУЖБА ПОДДЕРЖКИ – относится к тем услугам, которые обеспечивают независимость человека с ограниченными возможностями в повседневной жизни и осуществление его прав.

УЧАСТИЕ – вовлечение лица в жизненную ситуацию.

ШКОЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ – особенно применяется тогда, когда дети с ограни-

ченными возможностями посещают обычные учреждения (детский сад, школа), где было предпринято немного изменений либо не изменилось ничего для удовлетворения потребностей ребенка.

СОКРАЩЕНИЯ:

ГУОМС – Главное управление образования, молодежи и спорта
ДСОЗС – Департамент социального обеспечения и защиты семьи
ИУП – индивидуальный учебный план
МП – Министерство просвещения
МТСЗС – Министерство труда, социальной защиты и семьи
МЗ – Министерство здравоохранения
НПО – неправительственные организации
ОО – общественная организация
РЦППП – Республиканский центр психопедагогической помощи
СОТ – специальные образовательные требования
СППП – Служба психопедагогической поддержки
ТАЕ – территориально-административная единица

МЕЖДУНАРОДНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ:

- I. Конвенция ЮНЕСКО о борьбе с дискриминацией в области образования (1960)
- II. Конвенция ООН о правах ребенка (1989)
- III. Стандартные правила Организации Объединенных Наций в предоставлении равных возможностей для людей с ограниченными возможностями (1993)
- IV. Саламанская декларация Стратегии в области специального образования (1994)
- V. Конвенция ООН о правах лиц с ограниченными возможностями (2006)
- VI. Конвенция ООН о правах инвалидов (2007)

НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ:

1. Закон Приднестровской Молдавской Республики от 15 июля 2011 года № 116-3-V «Об основных гарантиях прав ребенка»
2. Закон Приднестровской Молдавской Республики от 27 июня 2003 года № 294-3-III «Об образовании»
3. Закон Приднестровской Молдавской Республики от 10 февраля 2005 года № 529-3-III «Об образовании лиц с ограниченными возможностями здоровья (специальном образовании)»
4. Закон Приднестровской Молдавской Республики от 26 июня 2006 года № 51-3-IV «О социальной защите инвалидов»
5. Приказ Министерства образования Приднестровской Молдавской Республики от 11 июня 1998 года № 212 «О введении в действие Положения о дошкольных образовательных учреждениях и группах для детей с нарушением речи» (САЗ 01-21)

6. СанПин МЗ и СЗ ПМР «Устройство, оборудование, содержание и режим специальных (коррекционных) образовательных организаций для обучающихся воспитанников с отклонениями в развитии» Приказ № 321 от 28.05.2010 г.

III. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Сегодня все дети с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), воспитываются и обучаются в организациях специального (коррекционного) образования в соответствии с их способностями и возможностями в адекватной их здоровью среде обучения. В организациях специального (коррекционного) образования обучаются дети с нарушением слуха, зрения, опорно-двигательного аппарата, интеллекта, с тяжелыми нарушениями речи. В организациях общего образования работают специальные (коррекционные) классы, в организациях дошкольного образования – специальные (коррекционные) группы.

Сегодня уже есть необходимость создавать условия для полноценного воспитания и образования детей-инвалидов и молодежи, в частности развивать образовательную интеграцию (инклюзию). Инклюзия касается всех субъектов образовательного процесса: детей с ОВЗ и их родителей, нормально развивающихся детей и членов их семей, педагогов и других специалистов образовательно-воспитательного пространства, администрации, а также структур дополнительного образования. На данный момент не каждое образовательное учреждение готово обучать детей с особыми образовательными потребностями. И пока инклюзия – обучение детей с ОВЗ в массовых организациях образования – остается мечтой их родителей, в образовательных учреждениях необходимо подготовить образовательную среду, которая поможет такому ребенку эффективно развиваться. Для этого необходимо:

- провести анализ современной социально-культурной ситуации и общественной жизни в целом;
- изучить международные, республиканские, городские нормативные акты в области инклюзивного образования и воспитания;
- познакомиться с современной специальной литературой;
- сделать глубокий анализ медицинской документации воспитанников;
- продумать формы сотрудничества педагогов с медицинским персоналом;
- познакомиться с контингентом детей и родителей;
- проанализировать потенциал педагогического коллектива;
- подготовить педагогический коллектив учреждения к принятию новых форм работы по инклюзивному образованию;
- сделать анализ возможностей материально-технической базы учреждения;
- создать в учреждении благоприятные условия для всех детей;
- оборудовать специализированные кабинеты необходимым дидактическим и раздаточным материалом;

- проинформировать сообщество об обучении детей с ОВЗ в учреждении: вышестоящие органы, местную администрацию, родителей, НПО, партнеров и т. д.

IV. АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ

В последнее время предлагается все больше инновационных подходов к обучению и воспитанию детей с особыми образовательными потребностями. Инклюзивное образование обладает ресурсами, направленными на стимулирование равноправия обучающихся удовлетворить свою потребность в развитии и образовании, дает возможность всем учащимся в полном объеме участвовать в жизни коллектива детского сада, школы, института, в дошкольной и школьной жизни.

Инклюзивное образование стимулирует равноправие обучающихся и их участие во всех делах коллектива.

Инклюзивное образование направлено на развитие у всех людей способностей, необходимых для общения.

Задача участников учебно-воспитательного процесса в общеобразовательном учреждении – создать благоприятную атмосферу для развития детей-инвалидов, основанную на толерантности и ответственности.

Для гармоничного развития личности дети с ОВЗ должны быть вовлечены во многие виды образовательно-воспитательной деятельности, с учетом их возможностей, при поддержке детей и педагогического коллектива.

Несмотря на флагманский характер инклюзивного образования, существует ряд трудностей в осуществлении на практике данного направления в образовании. Речь идет о квалификации педагогических кадров, условий для доступа в большинстве общеобразовательных учреждений, специфике методик, обеспечении оборудованием, мониторинге детей, нуждающихся в обучении.

Решение этих проблем является приоритетным видом деятельности государства.

Инклюзивное образование – это шанс для создания толерантного, открытого и личностно-ориентированного общества, с равными условиями развития для всех его членов, независимо от способностей и возможностей. Для этого необходимо в образовательных учреждениях:

- сделать анализ статистических данных детей с проблемами развития;
- отследить готовность всех участников образовательного процесса работать в инновационном режиме;
- изучить мнение всех участников образовательного процесса относительно уважения права на образование всех детей;
- изучить существующий опыт;
- познакомиться с инновационной образовательной политикой;
- научить педагогов планировать индивидуальные учебные программы (ИУП) для детей с особыми потребностями;
- научить педагогов работать по индивидуальным учебным программам.

V. ОБУЧЕНИЕ КАДРОВОГО ПЕРСОНАЛА В ОБЛАСТИ ИНКЛЮЗИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Работа по повышению педагогической компетентности педагогов по проблемам инклюзивного образования складывалась поэтапно:

- 1) организационно-теоретический этап – на нем происходит осознание идеи, осмысление передовых систем, создание условий для повышения профессиональной компетентности педагогов;
- 2) методический – показ лучших образцов передового опыта; построение замысла индивидуальной методической системы; стимулирование педагогов на самообразование и инновационную деятельность по проблеме; педагоги проводят мероприятия совместно с методистом, для этого перед подготовкой каждого мероприятия выбирается рабочая группа;
- 3) практический – самостоятельная разработка и апробация воспитателями и специалистами новых технологий обучения и воспитания; педагоги уже работают самостоятельно – индивидуально и рабочими группами, что способствует повышению их мотивации, методист в основном курирует мероприятия на этапе подготовки;
- 4) аналитический – выявление результативности методической, в том числе опытно-экспериментальной работы, а также анализ наиболее типичных затруднений и способов их устранения; на данном этапе методист готовит и проводит мероприятие совместно с педагогами. Основные виды работы в этом направлении:
 1. SWOT-анализ (метод стратегического планирования) педагогического персонала учреждений, имеющих отношение к инклюзивному образованию;
 2. правильное и доступное информирование относительно ИУП по направлениям;
 3. обмен опытом из передовой педагогической практики в области инклюзивного образования;
 4. повышение психопедагогической компетентности педагогов через курсы усовершенствования, учебные семинары, круглые столы, мастер-классы, тренинги, деловые игры;
 5. знакомство педагогов с нормативно-правовыми документам;
 6. самообразование педагогов путем изучения современной методической литературы в данной области.

VI. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА УЧРЕЖДЕНИЯ

Одна из целей образовательного учреждения, вступившего на путь развития инклюзивного образования, – создание специальных условий для развития и социальной адаптации всех детей с особыми образовательными потребностями и их сверстниками.

Создание специальных условий обучения и воспитания, позволяющих

учитывать особые образовательные потребности детей с ограниченными возможностями здоровья посредством индивидуализации образовательного процесса.

Самое общее и основное условие включения ребенка с ОВЗ в социальное, в частности, образовательное пространство – создание универсальной безбарьерной среды, позволяющее обеспечить полноценную интеграцию детей-инвалидов в общество. При этом на уровне образовательного учреждения это условие дополняется задачей создания адаптивной образовательной среды. Очень важно оценить и продумать материально-техническую базу образовательного учреждения. Для этого необходимо следующее:

- оценка материально-технической базы учреждения с целью создания инклюзивной среды через SWOT-анализ (метод стратегического планирования);
- использование существующего потенциала;
- сотрудничество с местной администрацией, спонсорами, НПО, экономическими агентами, родителями и т. д. с целью улучшения материально-технической базы;
- обеспечение учебного процесса специальными дидактическими материалами;
- открытие Ресурсного центра.

VII. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СООБЩЕСТВА

Инклюзивное образование зависит от содействия и доброго отношения членов общества, которое участвует в принятии решений и оказании помощи детям. Поэтому инклюзия – это не просто образ действия или выбор учреждения. Суть ее заключается в причастности к обществу – группе друзей, соседей, школьному сообществу. Инклюзивные учреждения предоставляют возможность обучения в атмосфере сочувствия, равенства, социальной справедливости, сотрудничества, единства и положительного отношения. Дети и взрослые, учащиеся и педагоги получают пользу от доброжелательной и благоприятной обстановки, в которой ценятся межличностные отношения и ощущение совместной работы ради общего блага. Расширяются профессиональные знания педагогов. Такое образование требует новых и более гибких способов преподавания, разработки учебных программ, которые были бы максимально эффективны для всех учащихся. Накопление профессионального опыта, который дает работа в этих учреждениях, поощряет непрерывное совершенствование специалистов. Практика инклюзии использует индивидуальный подход и учебные планы, которые приносят пользу детям с ОВЗ, помогают устранить клеймо неполноценности, вложить свои неповторимые таланты в общую деятельность, в процессе которой каждый может успешно овладевать знаниями, сотрудничать и чувствовать себя причастным. Вот некоторые направления деятельности образовательного учреждения:

1. работа с представителями сообществ: организация встреч с родителя-

ми, презентации в PowerPoint, просмотр фильмов, слушание рассказов о личных переживаниях детей с ОВЗ, встречи с экспертами по проблемам инклюзии;

2. информирование сообщества через СМИ, социальные сети;
3. изготовление информационных брошюр и буклетов;
4. участие детей в международных, республиканских, городских внешкольных мероприятиях;
5. демонстрация результатов роста на информационном стенде;
6. предоставление индивидуального консультирования родителей специалистами;
7. участие сообщества в проведении мероприятий.

VIII. МОНИТОРИНГ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Любое системное изменение требует постоянного анализа промежуточных результатов, корректировки рисков и основных действий, предупреждения ошибок. Аналитические данные мониторинга ориентированы на дальнейшее проектирование и принятие необходимых решений в целях снижения рисков предполагаемых изменений. Мониторинг всегда работает на отслеживание актуальной ситуации. На современном этапе развития инклюзивного образования, при существующих условиях его развития, программы мониторингов в сфере инклюзивного образования могут быть ориентированы на отслеживание основных показателей развития инклюзивной практики и культуры: готовность педагогов к включению ребенка с ОВЗ в массовый класс; оценка потребности в инклюзивном образовании как детей с ОВЗ, так и обычных детей; состояние образовательной среды и ее готовность к включению; отношение учителей и родителей к инклюзии в образовании. Современные требования к образованию связаны с доступностью и качеством предоставления образовательных услуг. Постоянный мониторинг инклюзивного процесса позволит двигаться к решению этих вопросов осознанно и системно:

1. изучение и анализ результатов SWOT-анализа;
2. заполнение вопросников родителями, тестирование, диспуты, беседы, открытые дискуссии и т. д.;
3. мониторинг деятельности в новом режиме местной администрацией, вышестоящими органами управления и партнерами;
4. комплексная диагностика детей (психопедагогическая, медицинская и т. д.) в динамике.

IX. ФИНАНСЫ

Финансирование учреждений образования осуществляется на основе государственных и местных нормативов финансирования по каждому типу и виду образовательного учреждения. Мировая практика показывает, что с развитием общества, повышением благосостояния населения и уровня его жизни возрастает разнообразие источников финансирования образования. Действующие законы

позволяют образовательным учреждениям изыскивать внебюджетные средства за счет предоставления разнообразных платных услуг, привлечения пожертвований юридических и физических лиц, в том числе и средств международных организаций. Важно, чтобы действия, направленные на обеспечение роста финансирования образования из всех источников, были нацелены на развитие учреждения. Источники финансирования сегодня могут быть разными. Среди них:

- использование существующего потенциала учреждения;
- привлечение средств родителей воспитанников, спонсоров, некоммерческих партнеров, экономических агентов, местной администрации;
- участие в международных проектах;
- государственное финансирование (целевые программы, бюджет т. д.).

ИНФОРМАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Работа с педагогами	Работа с родителями	Работа с детьми	Работа с сообществом
1. Учебные семинары 2. Ознакомительные поездки 3. Истории людей с ограниченными возможностями, которые развили свои способности 4. Мотивационные игры 5. Обмен опытом через взаимное посещение 6. Мастер-классы 7. Фильмы (по мотивации, передовой опыт людей)	1. Встречи 2. Круглые столы 3. Просмотры специальных фильмов по мотивации 4. Индивидуальное консультирование 5. Наблюдение или вовлечение в совместные мероприятия вместе с детьми (в том числе с ОВ) 6. Экскурсии, праздники, утреники, творческие мастерские, инсценировки, тематические конкурсы («Золотая осень», «Мэрцишор», «Рождество Господне», «Пасхальный зайчик», «Вестники весны» и т. д.) 7. Информационные брошюры и буклеты. 8. Мастер-классы 9. Личная почта 10. Школа родителей (с приглашением специалистов: логопед, дефектолог, психолог, офтальмолог и т. д.) 11. Тестирование, опрос, предложения 12. Игры на изменение отношения	1. Игры 2. Экскурсии 3. Конкурсы на различные темы: экоконткурс, «Звездный дождь», «На старт с семьей» и т. д. 4. Инсценировки 5. Творческий фестиваль 6. Праздники, утреники, конкурсы 7. Участие в мероприятиях местного, районного, республиканского уровня, и т. д.	1. Информационные брошюры, буклеты 2. Публикации в социальных сетях, местных газетах, журналах 3. Встречи 4. День открытых дверей 5. Приглашение гостей на мероприятия в учреждение 6. Распространение материалов: ручки, блокноты и т. д. 7. Партнерства между разными учреждениями

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Штат персонала	Единица
Врач-специалист	1
Медицинская сестра	1
Психолог	1
Дефектолог	Согласно нормативным документам
Учитель-логопед	1
Физиотерапевт	1
Личный помощник при необходимости (тьютор)	По мере необходимости
Индивидуальная программа обучения	Каждый педагог по мере необходимости
Адаптация к внешней и внутренней образовательной среде	
Дорожки для въезда /пандусы	Индивидуально
Кабинеты для специалистов, оборудованные в соответствии с требованиями специалиста	Индивидуально
Санитарные помещения	Кабинет врача, медицинский кабинет
Перила	Индивидуально
Освещение	Индивидуально
Визуальные, слуховые и тактильные индикаторы	Индивидуально
Адаптированная мебель	Индивидуально
Ресурсный центр	1
Специальный медицинский инвентарь, приспособленный к потребностям ребенка	Брошюры, буклеты,
Реабилитационный инвентарь	Индивидуально
Индивидуальный раздаточный материал	Индивидуально
Демонстрационные дидактические материалы	Индивидуально
Использование технологии дистанционного обучения	Компьютер
Реабилитационный инвентарь	Индивидуально
Медицинский специальный инвентарь для потребностей ребенка	Индивидуально
Демонстративные дидактические материалы и материалы для распространения	Брошюры, буклеты, раздаточный материал

	Приложение № 1
Оснащение Ресурсного центра	
Обучение (подготовка) персонала	Курсы повышения квалификации, семинары, круглые столы, обмен опытом
Транспортные услуги	По мере необходимости
WEB-страница учреждения, материалы	

Рекомендации для руководителей образовательных учреждений по осуществлению инклюзивного образования:

1. Институциональное развитие, развитие культуры, политики и инклюзивной практики.
2. Создание и обеспечение качественного функционирования структур и служб поддержки.
3. Организация образовательного процесса по стандартам, центрированным на обучающемся, с упором на дифференциацию и индивидуализацию.
4. Обеспечение образовательной инклюзивной среды, доступной и дружелюбной для всех детей.
5. Создание групп сторонников инклюзии из педагогов, детей, обслуживающего персонала, родителей, сообщества.
6. Распространение и продвижение позитивного опыта и практики.

Приложение 1

(Приложение п. 6. Положение о гигиене для дошкольных образовательных учреждений)

Оснащение и благоустройство Ресурсного центра для инклюзивного образования

Nr.	Площади	Оснащение
1.	Площадь для общих мероприятий	Компьютерный стол, письменный стол (стандартный, прямоугольный, без частей), стол для занятий (модульный формат), шкаф с полками для игрушек/игр, книг, шкаф/полки для методических материалов, стул офисный, детские стулья, диван, ковер, мягкие модули, настенная доска, магнитная доска, флипчартная доска
2.	Площадь для мероприятий по консультированию	Письменный стол (стандартный, прямоугольный, без частей), шкаф/полки, мягкое кресло, стул офисный, магнитофон, компьютер, документация, книги, дидактические материалы (СД, цветные карандаши, ручки, фломастеры и т. д.)
3.	Площадь для логопедической терапии	Письменный стол, детский стол (стандартный, прямоугольный, без частей), шкаф/полки, стул офисный, зеркало, шкаф для документов, книги, дидактические материалы и т. д.
4.	Площадь для физиотерапии	Брусья параллельные подвижные, металлическая подставка для балетного поручня или для исправления походки, гимнастическая палка, резиновый мяч с шипами, пвх-ролики из губки с высокой твердостью, складной тренажерный матрас в 3 сегмента и т. д.
5.	Площадь для сенсорного развития/ релаксации	Оборудование для сенсорного развития, ковер, оптическая стимуляция и т. д.

3.3. Программа развития «Модернизация организации общего образования через создание профориентационной среды в условиях сельской школы»

Татьяна ПОЯН, директор
МОУ «Малаештская ОСШ Григориопольского района»;
Ольга ЧАЙКОВСКАЯ, зам. директора по ВР
МОУ «Малаештская ОСШ Григориопольского района».

Понятийный аппарат:

Профориентация – профессиональная ориентация, профориентация, выбор профессии или ориентация на профессию (лат. *professio* – род занятий и фр. *orientation* – установка) – система научно обоснованных мероприятий, направленных на подготовку молодежи к выбору профессии (с учетом особенностей личности и потребностей народного хозяйства в кадрах), на оказание помощи молодежи в профессиональном самоопределении и трудоустройстве.

Профпросвещение – предусматривает вооружение учащихся определенной совокупностью знаний о социально-экономических и психофизиологических особенностях различных профессий; об условиях правильного выбора одной из них; воспитание у учащихся положительного отношения к различным видам профессиональной и общественной деятельности; формирование мотивированных профессиональных намерений, в основе которых лежит осознание ими социально-экономических потребностей и своих психофизиологических возможностей.

Профдиагностика – изучение и оценка потенциальных профессиональных возможностей человека для установления степени соответствия нанимающегося работника возлагаемым на него трудовым функциям. Цель профессиональной диагностики состоит в обеспечении наиболее полного соответствия работника требованиям конкретного рабочего места. Профессионально важные качества работника изучаются с помощью анкетного, аппаратного и тестового методов.

Профадаптация – это приспособление, привыкание человека к требованиям профессии и к новым для него условиям труда, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций.

Профагитация – это активное воздействие на школьников (группу людей) с целью побудить их к выбору тех профессий, в которых нуждается рынок труда, при условии их соответствия психофизиологическим качествам личности школьника.

Профессиография – технология изучения требований, предъявляемых профессией к качествам личности работника (кандидата на должность), психологическим способностям, физическим возможностям и др.

Профконсультация – это процесс оказания психологической помощи в виде совета, в ходе которого осуществляется профориентация.

Пропедевтика – (греч. *propaidéuō* – предварительно обучаю) – введение в какую-либо науку, предварительный вводный курс, систематически изложенный в сжатой и элементарной форме.

Рынок труда – это сфера формирования спроса и предложения рабочей силы (трудовых услуг). Через рынок труда большинство работающего населения получает работу и доходы. Рынок труда регулируется спросом и предложением рабочей силы.

Самоопределение – понимание самого себя, своих возможностей и стремлений, понимание своего места в человеческом обществе и своего назначения в жизни. Профессиональное С. – выбор профессии; личностное С. – формирование взглядов на жизнь, мировоззрения.

Социализация – процесс интеграции индивида в социальную систему, вхождение в социальную среду через овладение ее социальными нормами, правилами и ценностями, знаниями, навыками, позволяющими ему успешно функционировать в обществе.

Социальный статус – социальное положение, занимаемое социальным индивидом или социальной группой в обществе или отдельной социальной подсистеме общества. Определяется по специфическим для конкретного общества признакам, в качестве которых могут выступать экономические, национальные, возрастные и другие признаки. Социальный статус характеризуется властными и/или материальными возможностями, реже специфическими умениями или навыками, харизмой, образованием.

Система – (др.-греч. *σύστημα* – целое, составленное из частей; соединение) – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство.

НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. Закон Приднестровской Молдавской Республики от 27 июня 2003 г. № 294-3-III «Об образовании» (САЗ 03-26) в текущей редакции
2. Закон Приднестровской Молдавской Республики от 4 августа 1997 г. № 61-3 «О правах ребенка»
3. Закон Приднестровской Молдавской Республики «Об основных гарантиях прав ребенка в Приднестровской Молдавской Республике» в текущей редакции на 03.11.16 г.
4. Приказ МП ПМР № 440 от 14.04.2017 г. «Об утверждении Порядка взаимодействия организаций профессионального образования с организациями общего образования по проведению профориентационной работы с обучающимися»

1. Анализ ситуации

Как хорошо, когда у человека есть возможность выбрать себе профессию не по необходимости, а сообразуясь с душевными склонностями.

А. Апшерони

Выпускники сельских школ, как правило, ограничены в возможностях участия в мероприятиях, связанных с новыми и современными формами профессиональной ориентации (например, технические выставки, участие в мастер-классах, посещение и стажировки в бизнес-инкубаторах). Само пространство школы мало приспособлено для предоставления возможностей практического проектирования своей деятельности. Недостаточно компетенций у педагогов для организации и последующей презентации проектов учащихся. Все это приводит к неосознанному или случайному выбору будущей профессии, следовательно, снижает эффективность социализации личности.

Для решения данной проблемы планируем:

– создать систему действенной профориентации учащихся, способствующей формированию у подростков и молодежи профессионального самоопределения в соответствии с желаниями, способностями, индивидуальными особенностями каждой личности и с учетом социокультурной и экономической ситуации в обществе.

На основании проведенного анализа планируем:

1. создать систему профориентации учащихся через урочную и внеурочную деятельность;
2. обеспечить профпросвещение, профдиагностику, профконсультации учащихся;
3. сформировать у школьников знания об отраслях хозяйства страны, об организации производства, современном оборудовании, об основных профессиях, их требованиях к личности, о путях продолжения образования и получения профессиональной подготовки;
4. разработать формы и методы социального партнерства учреждений профессионального образования и ОУ по вопросам профессионального самоопределения молодежи;
5. разработать механизм содействия трудоустройству выпускников ОУ;
6. сформировать единое информационное пространство по профориентации.

2. Актуальность

Сложность социально-экономических процессов в обществе, связанных с переходом в сферу рыночных отношений, существенно сказываются на образовании молодежи и ее профессиональном самоопределении. Увеличивается число неработающей и неучащейся молодежи. Предприятия трудоустраивают молодежь с осторожностью, и часто молодые люди оказываются невостребованными на рынке труда.

Наблюдения на рынке труда показывают тот факт, что при сохранении престижа высшего и среднего специального образования старшеклассники в большей степени ориентированы на работу в коммерческих структурах и предпринимательство.

Происходит замена профессиональной карьеры коммерческой, что блокирует возможность состояться молодым людям в профессиональном отношении. Наряду с этим происходит полная нивелировка значимости рабочих специальностей, а востребованность остается высокой.

Состояние проблем и перспектив занятости молодежи на сегодняшний день свидетельствуют о том, что представления старшеклассников школы не совпадают с реальной ситуацией на рынке труда.

Сегодня не оправдывают себя традиционные способы профориентации, суть которых заключается в приглашении молодежи на вакантные, чаще всего не престижные трудовые места.

В современных условиях профессиональное самоопределение предполагает выбор карьеры, сферы приложения и саморазвития личностных возможностей, а также формирование осознанного отношения личности к социокультурным и профессионально-производственным условиям. Поэтому необходимо совершенствовать систему профориентационной работы в ОУ, привести ее в соответствие с требованиями времени.

3. Материально-техническая база школы

Для модернизации организации общего образования через создание профориентационной среды в условиях сельской школы необходимо улучшить материально-техническую базу школы.

Оснащение кабинета обслуживающего труда является неудовлетворительным. Отсутствуют швейные машинки, оборудование для приготовления пищи, холодильник, посуда. Оснащение кабинета технического труда также неудовлетворительно. Все имеющееся оборудование устарело, не соответствует современным требованиям. Для организации работы по профориентации учащихся необходимо оборудовать кабинеты обслуживающего и технического труда, а также обустроить отдельный кабинет и оснастить его необходимым оборудованием.

Наименование оборудования	Количество
Принтер 3 в 1	1
Проектор мультимедийный	1
Ноутбук	1
Цветной принтер	1
Духовой шкаф	1
Швейные машинки	4
Электрический чайник	1
Сервиз чайный	2

Сервиз столовый	2
Скатерть	2
Формы для запекания	5
Сковородки	2
Шкафы	2
Стол	2
Стулья	12
Слесарный станок	2
Электровыжигатель по дереву	10
Верстак столярный учебный	2
Токарный станок по дереву	2
Токарно-винторезный станок по металлу	2

4. Основные направления системы программных мероприятий

Для модернизации организации общего образования через созданий профориентационной среды в условиях сельской школы в Программе предусмотрены следующие направления деятельности:

1. Профпросвещение – педагогов, родителей, учащихся через учебную и внеурочную деятельность с целью расширения их представлений о рынке труда.
2. Диагностика и консультирование – с целью формирования у подростков осознанного выбора профессии.
3. Взаимодействие с предприятиями – с целью объединения усилий заинтересованных ведомств для создания эффективной системы профориентации в ОУ.
4. Проадаптация – с целью обеспечения функционирования системы содействия занятости и трудоустройству молодежи.

Формы работы определяются в соответствии с возрастными особенностями.

Этап	Возрастные особенности	Формы профориентационной работы
Пропедевтический 1-4 классы	Повышенная чувствительность к внешним воздействиям. Ведущая деятельность – учебная. В овладении ЗУН руководит мотив интереса, любознательность, стремление добиться одобрения со стороны взрослых.	Увлекательные рассказы с примерами об интересующих профессиях, особый интерес вызывает работа родителей. Проигрывание профессий, сюжетно-ролевые игры. Методика «Кем быть». Нарисуй, кем бы ты хотел стать, под рисунком сделай подпись. Профпросвещение: - встречи детей с мастерами своего дела (бабушки, дедушки);

Пропедевтический 1-4 классы	Недостаточно развита волевая сфера, мышление носит наглядно-действенный характер Самооценка, уверенность в себе формируется в деятельности под воздействием взрослых. Ребенок должен ощутить значимость и целесообразность своего труда.	- показы образцов труда, конкурс рисунков о труде, выставка детских поделок; - костюмированные карнавалы профессий; - сочинение на тему «Пусть меня научат»; - игра «Чей это инструмент?»; - трудовые поручения; - какие профессии живут в нашем доме (экскурсии). Темы классных часов: - Кто работает в нашей школе? (экскурсия) - Как правильно организовать свое рабочее место? (практическая минутка) - Беседа: твои трудовые обязанности в школе и дома. - Экскурсия в школьные мастерские. - Беседа: мое любимое занятие в свободное время.
Поисково-зондирующий 5-7 классы	Формируется чувство взрослости. Подростки стремятся самоутвердиться в коллективе. Формируется нравственная основа общения. Для профессионального самоопределения имеют значение те виды общественно полезной деятельности, которые связаны с проявлением милосердия, заботы об окружающих, младших и людях пожилого возраста. Это сензитивный возраст для формирования профессионально ориентированных ЗУН.	1. Встречи с интересными людьми (профессионалами). 2. Экскурсии. 3. Ролевые игры. 4. Конкурсы. 5. Практическая, трудовая, общественно-значимая работа. 6. Предприятия нашего района, республики (походы, экскурсии). 7. Всякий труд надо уважать.

Период развития профессионального самоопределения 8-9 классы	Период развития профессионального самосознания, формирование личностного смысла выбора профессии. Показатель сформированности достаточного уровня самоопределения – адекватная самооценка.	- элективные курсы, уроки технологии, работа школьных психологов; - информация о профессиях народного хозяйства, перспективами профессионального роста и мастерства; - знакомство с правилами выбора профессии; - формирование умения адекватно оценивать свои личностные особенности в соответствии с требованиями избираемой профессией.
Учащиеся 10-11 классов	Период уточнения социально-профессионального статуса. Наиболее остро встают вопросы о выборе профессии, учебного заведения и выборе подготовительных курсов. Основной акцент необходимо делать на ценностно-смысловой стороне самоопределения. Для юношей актуальна служба в армии.	Дискуссии: «День допризывника», «Мой выбор» и т. д. Отработка навыков самопрезентации и предъявления себя на рынке труда (написание резюме, собеседование, как проводить поиск работы, где получить информацию о вакансиях).

Мероприятия по реализации Программы по профориентации

№	Содержание	Ответственные	Освещение
1.	Разработка и утверждение программы по профориентации учащихся.	Заместитель директора по ВР	Сайт для учителей
2.	Создание банка данных об учебных заведениях.	Социальный педагог	Сайт школы
3.	Инструктивно-методическое совещание с учителями-предметниками, классными руководителями, психолого-педагогической службой по определению их роли в системе профориентационной работы с учащимися и планирование деятельности.	Заместитель директора по ВР	Сайт для учителей

4.	Разработки классных часов, игр, рекомендаций классным руководителям, учителям-предметникам по реализации программы профориентации учащихся.	Педагог-организатор	Сайт для учителей
5.	Семинар-практикум для учителей начальных классов «Планирование, организация профориентационной работы с учащимися начальных классов».	Руководитель МО	Районная газета «Дружба»
6	Мастер-класс с педагогами по использованию современных профориентационных методов и ИКТ	Администрация ОУ	Республиканская газета «Аде-вэрүл Нистрян»
7	Организация тематических выставок по профориентации учащихся в читальном зале.	Библиотекарь	-
8	Разработка методических рекомендаций по профориентации для учащихся, педагогов и родителей: - психология выбора профессии; - использование игровых упражнений в профориентационной работе; - трудовое воспитание как условие эффективности профориентации старшеклассников; - конфликты профессионального самоопределения.	Администрация школы	Сайт для учителей
9.	Итоговый педсовет по оценке деятельности в системе профориентации.	Директор школы	Сайт для учителей

	Экскурсии на предприятия.	Классные руководители	Сайт школы
	Экскурсии в учебные заведения г. Тирасполя.	Классные руководители 9 классов	Сайт школы
	Ярмарка профессий «Шаг в будущее».	Классные руководители 10-11 классов	Сайт школы

Акция «Чистое село».	Организатор, Местный совет детей и молодежи	Районная газета «Дружба»
Участие в районной выставке-конкурсе по технологии.	Учитель технологии	Республиканская газета
Участие в районной выставке-конкурсе лучших работ с уроков технологии.	Учителя технологии	Республиканская газета
Внедрение элементов профориентации учащихся на уроках.	Учителя-предметники	Сайт учителей
Встречи с представителями интересных профессий «История нашей профессии».	Классные руководители	Сайт школы
Конкурс творческих проектов по представлению любимой профессии.	Учителя технологии, классные руководители, психолог и соц. педагог	Сайт школы
Ролевые игры для учащихся.	Классные руководители, психолог, соц. педагог	Сайт для учителей
Организация Дня самоуправления в школе.	Администрация школы	Сайт школы

- Мастерим мы – мастерят родители (1-е классы). - Профессии моей республики (2-е классы). - Трудовая родословная моей семьи (3-и классы). - Известные люди нашего села (4-е классы). - Мир профессий (5-е классы). - Как изучить свои способности (6-е классы). - Я и моя будущая профессия (7-е классы) - Внутренняя культура – гарант удачного бизнеса (8-е классы).	Классные руководители, библиотекарь, психолог школы	Сайт школы
---	---	------------

- Формула успеха – труд по призванию. Проблемы профессионального самоопределения учащихся (9-е классы). - Как вести себя в конфликтных ситуациях (10-е классы). - Дороги, которые мы выбираем. Профессиональное самоопределение, подготовка к сдаче государственных экзаменов (11-е классы).		
Родительские собрания - Мир детей и мир взрослых: точки соприкосновения. - Изучение склонностей и способностей ребенка. - Шпаргалка для родителей. Помощь в период подготовки и сдачи выпускных экзаменов. - Родительское собрание для будущих 10-классников.	Классные руководители, психолог, администрация	Сайт школы
Общешкольное родительское собрание на тему: «Наше будущее в наших детях».	Администрация школы	Сайт школы
Опрос родителей.	Классные руководители, психолог	Сайт школы
Организация внеурочной деятельности учащихся внутри школы (участие в конкурсах, выставках, проектах): Коллективные творческие дела. Субботники по уборке школьного двора. КТД «Это моя школа». Выставка «Дары осени».	Классные руководители	Сайт для учителей
Консультирование и тестирование учащихся 8-9 классов: - «Карта интересов». - «Склонности и профессиональная направленность». - Анкета «Профессиональный интерес».	Психолог школы	

	- Консультирование родителей по вопросам профориентации.	Классные руководители 9-11 классов, психолог, социальный педагог	Сайт школ
--	--	--	-----------

5. Мониторинг качества профориентационной работы

Творческие отчеты классных руководителей по профориентации учащихся.	2018-2021	Руководитель МО классных руководителей
Анализ соответствия профнамерений учащихся и их участия в кружках, секциях, факультативах, курсах по выбору.	2018-2021	Социальный педагог
Педсовет на тему: «Внедрение инновационных форм работы по профориентации».	Один раз в три года	Администрация школы
Мониторинг социализации выпускников.	Сентябрь/ежегодно	Администрация школы
Анкетирование родителей о деятельности школы в сфере информирования по проблемам профориентации.	Ежегодно	Психолог, социальный педагог

6. Ожидаемые результаты

1. Профориентационная работа с обучающимися организации общего образования и организаций профессионального образования будет осуществляться на основе системы современных форм, инновационных методов и средств воздействия, ставящей в качестве главной задачи формирование условий осознанного выбора профессии.
2. Система предполагает создание равных возможностей для получения профориентационных услуг, независимо от возраста, пола, национальности и религиозного мировоззрения;
3. Реализация запланированных мероприятий обеспечит доступность информации для учащихся, родителей и сообщества, необходимой для выбора специальности, формы обучения в организациях профессионального образования.
4. В основе деятельности будут преобладать приоритет интересов и возможностей личности, гуманистический характер профориентации.
5. В процессе реализации программы будет обеспечено единство целей и соблюдение последовательности, преемственности и непрерывности профориентационного воздействия всеми участниками профориентационной деятельности.

3.4. Программа развития «Развитие информационных технологий в системе образования и спорта»

Андрей НИКОЛАЕВ, директор, ОО «Родолубец»,
с. Парканы, Слободзейский район;

Михаил ГОЛОТИН, тренер, шахматная школа «Салют», г. Рыбница.

1. ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ

- ИТ – развивающаяся сфера
- ИТ является средством коммуникации и взаимодействия (общества/преподавателей/технологий)
- ИТ – средство популяризации образования и спорта в массах и взаимодействия всех сторон, вовлеченных в процесс (родители/преподаватели/ученики/сообщество)
- ИТ – современное средство развития личности
- ИТ – дополнительная мотивация молодежи к занятию спортом и образованием; интерактивное и игровое обучение
- ИТ – позволяет осуществить быструю оценку знаний/состояния качества
- ИТ – предоставляет большой доступ к базам данных. Комфорт и удобства обучения. Скорость поиска/ удаленный доступ

2. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

- 2.1. Современная система образования не может развиваться без применения ИТ-технологий, для чего необходимо построить многоуровневую систему обучения преподавателей и детей, а так же начать обучение с самого раннего возраста для детей и молодежи, а также взрослых.
- 2.2. Рынок труда требует специалистов использующих ИТ технологии в работе, т. е. обученные специалисты более востребованы и конкурентоспособны.

3. КАДРЫ

- 3.1. Средний возраст преподавателей ИТ-технологий 40+
- 3.2. Обученность кадров выше у молодежи, в то время как более зрелые преподаватели пользуются устаревшими знаниями
- 3.3. Низкая мотивация для продвинутых преподавателей (премирование) и высокая текучесть
- 3.4. Отсутствие достаточного количества стажировок (Европа – 0%; Россия – 5%; ПМР – 15-20%)
- 3.5. Преподаватели других дисциплин практически не используют ИТ-технологии (не более 10%)

МЕРОПРИЯТИЯ

- Инвентаризация всех организаций в области ИТ-обучения
- Провести анкетирование кадров и оценку потребностей
- Составить списки/реестры/нормативы и программу обучения
- Адаптировать и внедрить программу обучения на разных уровнях (с учетом целевых аудиторий)
- Разработать программу стажировок в ПМР, СНГ, Европе, а также приглашать экспертов из за рубежа

4. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА

- 4.1. Провести анализ технического обеспечения, исходя из загруженности школ и их направленности (город/село, начальное/среднее/высшее звено, органы управления).
- 4.2. Проводить постоянный апгрейт (обновление) и текущий (централизованный ПРИ ПГУ) ремонт.
- 4.3. Обеспечить полную загрузку кабинета информатики. Обеспечить свободный доступ.
- 4.4. Внедрить новую технику (серверы с терминальными компьютерами/интерактивные доски).
- 4.5. Сайты учреждений оформить по единому шаблону и их список.

5. СООБЩЕСТВО

- 5.1. Для большего охвата сообщества необходимо предоставление типовой информации на базе существующих платформ, на которых все образовательные учреждения размещают необходимую информацию.
- 5.2. В настоящее время сайты ОУ есть только у 20-25%, и они не интерактивны.
- 5.3. Вовлечение родителей через ИТ-технологии: сайты, соц. сети, мессенджеры (вайбер группы, закрытые группы для педагогов и родителей); Использование электронного дневника.

6. ОЦЕНКА УСПЕХА

Количественная

- количество мероприятий/участников/акций/региональность/охват
- разнообразие предметов/дисциплин, использующих ИТ для процесса обучения
- количество обученных преподавателей

Качественная

- оценка через анкетирование учителей/учеников
- отзывы родителей
- наличие площадок для обмена опытом (ресурсные центры, кружки, клубы)

7. ФИНАНСЫ

- 7.1. Анализ поставщиков оборудования и материалов (Украина, Молдова, Азия, Россия)
- 7.2. Разработка бюджета развития ИТ-технологий в учреждениях
- 7.3. Расширение бюджетных расходов на ИТ-технологии
- 7.4. Разработка стратегии привлечения средств из разных источников (проекты и др.)
- 7.5. Государственное участие и партнерство
- 7.6. Бизнес
- 7.7. Доноры
- 7.8. Платные услуги (клубы, кружки) и специализированные организации

3.5. Неформальное образование: текущее положение и стратегические перспективы развития

Виорика ГОРАШ-ПОСТИКЭ, др. хаб., профессор,
Молдавский Государственный Университет;

Алёна ПАЛЕГА, директор, первая дидактическая категория,
СШ с. Бутор, район Григориополь;

Екатерина МОИСЕЙ, заместитель директора по воспитательной работе,
гимназия им. П. Ерхана, с. Тэнэтарь, район Кэушень;

Рита НЕГРУ-ВОДЭ, директор, вторая дидактическая категория,
вторая менеджерская категория, гимназия им. Д. Матковски,
с. Вадул-Рашков, район Шолдэнешть.

Введение. Неформальное образование является ключевым элементом организационной культуры каждой школы и должно быть отражено в миссии, концепции и прочих составляющих плана стратегического развития, в том числе в годовом оперативном плане учебно-воспитательной деятельности. Когда неформальное образование в школе обсуждается и разрабатывается при участии всех учителей, учеников, родителей и представителей местного сообщества, то его составные части могут содержать и продвигать в долгосрочной перспективе инновационные (как минимум на местном уровне) творческие идеи, таким образом содействуя созданию привлекательной и демократичной школьной культуры. В педагогической литературе неформальное образование представлено как комплекс обучающих действий, планируемых и осуществляемых в рамках внешкольных и/или внеобразовательных структур, представляющий собой «мост» между знаниями, усвоенными на уроках, и знаниями, полученными неформальным путем» [3, стр. 232].

Неформальное образование отталкивается от воспитательной/обучающей деятельности и организуется как вне системы образования, так и в ней, под

руководством педагогов, которые специализируются на проектировании воспитательных мероприятий, обеспечивая выполнение соотношения субъект/воспитатель – объект/воспитуемый на уровнях повышенной по сравнению с формальным образованием гибкости.

Прямым и косвенным образом неформальное образование поддерживает деятельность и воздействие системы образования на двух основных педагогических направлениях:

А. Внеклассное педагогическое направление:

- 1) предметные кружки, междисциплинарные кружки, тематические/трансдисциплинарные кружки;
- 2) спортивные, художественные, культурные кружки и ансамбли;
- 3) соревнования, конкурсы, курсы, школьные олимпиады.

Б. Внешкольное педагогическое направление:

- 1) внешкольные мероприятия, организованные для использования свободного времени в воспитательных целях: на основе традиционных ресурсов – экскурсии, визиты, лагеря, клубы, народные университеты, просмотр театральных спектаклей и кинофильмов, посещение выставок и т. д.; на основе современных ресурсов – видеотека, медиатека, дискотека; школьное радио и телевидение; компьютеризированное обучение, неформальные сети программирования и т. п.
- 2) околошкольные мероприятия, организованные в социально-профессиональной среде как альтернативные опции для повышения квалификации, обучения на протяжении всей жизни, формализованные на уровне педагогической прессы, школьного радио и телевидения, курсов, тематических конференций – со специальными программами непрерывного обучения и т. д.

Характерные для неформального образования педагогические задачи дополняют ресурсы формального образования на уровне «трудового обучения»: поддержка учащихся с особыми / минимальными / максимальными шансами на успех в школе и в профессии и т. д.; стимулирование развития личностей учеников и местного педагогического сообщества к достижениям и компетентности высшей степени на соответствующем интеллектуальном, моральном, технологическом, эстетическом и физическом уровне; адекватное использование стратегий по проектированию и выполнению мероприятий (по профессиональной подготовке и переподготовке; организации свободного времени; развитию функциональной грамотности неблагополучных групп населения).

Содержание и методология неформального образования подчеркивают следующие характерные черты, которые проявляются на функционально-структурном уровне на фоне *повышенной гибкости* (по сравнению с формальным образованием) и *открытости* (по сравнению с информальным образованием):

- а) *неформализованное* учебное проектирование, включающее открытые к междисциплинарности и непрерывному обучению программы – на *общечеловеческом*, профессиональном, спортивном, эстетическом и пр. уровнях;
- б) *факультативный, неформализованный* подход к организации учеб-

ного процесса – профилирование в зависимости от выбора учеников и школьного и местного сообществ, при особой открытости к экспериментированию и инновациям;

- в) *факультативное, неформализованное* оценивание с психологическим уклоном и намерением стимулировать, без отметок и прочих официальных форм оценки.

В Кодексе об образовании Республики Молдова неформальное образование определяется как «комплекс обучающих действий, планируемых и осуществляемых в рамках внешкольных структур, представляющий собой “мост” между знаниями, усвоенными на уроках, и знаниями, полученными неформальным путем», а в статье 123, *Общие основы обучения в течение всей жизни*, указано, что «обучение в течение всей жизни представляет деятельность человека по обучению, осуществляемую им в течение жизни, с целью формирования или совершенствования компетенций в интересах личностного, гражданского, социального и профессионального развития» (1) и что «обучение в течение всей жизни осуществляется в контексте формального, неформального и информального образования» (5).

Недавно (26.06.2018) в районе левобережья Днестра была создана и зарегистрирована Ассоциация непрерывного неформального образования, которая объединила ряд образовательных НПО, работающих в области направления «Образование и спорт». Был подписан договор о сотрудничестве с эквивалентной организацией из Кишинэу. На ближайшее будущее запланирована общая конференция членов обеих ассоциаций с целью продвижения успешного опыта и партнерства между учреждениями, расположенными по обе стороны Днестра.

Данные положения были более или менее внедрены в учреждениях и организациях по правую сторону Днестра, в то время как в районе левобережья до прошлого (2017) года План развития школы (ПРШ) не считался обязательным. Хотя он и существовал в некоторых учебных заведениях, его не использовали в качестве инструмента планирования и развития образовательного процесса, и уж тем более он не имел отношения к неформальному образованию. По правую сторону Днестра ПРШ является обязательным для всех учебных заведений документом; в досье кандидата на место директора школы входит ПРШ на пять лет. Однако следует признать, что на деле это требование не всегда функционально, особенно если кандидат – человек новый, а то и вовсе не работает в данной школе; внедрение такого плана тоже может оказаться проблематичным, если школа уже следует другому ПРШ. Неформальное образование, которое характеризуется инновационными элементами, подлежит внедрению и применению в стратегической и оперативной части Плана развития учебного заведения, чтобы гармонично дополнить гамму текущих задач и мероприятий, запланированных школой.

Далее мы рассмотрим тематические примеры из практики следующих школ: средняя общеобразовательная школа с. Бутор района Григориополь, гимназия с. Тэнэтарь района Кэушень, гимназия им. Думитру Матковски с. Вадул-Рашков района Шолдэнешть, районная спортивная школа г. Криулень.

При **анализе текущего положения** в общем контексте образования в целом и в отношении неформального образования в частности выделяется ряд общих элементов: с каждым годом растет число детей, оставшихся без родительского надзора, и детей из социально уязвимых семей; бюджет порой не покрывает даже минимальные затраты для организации кружка или открытия клуба для детей и/или родителей; ощутимо растет число маленьких школ со скромным бюджетом – например, в с. Тэнэтарь всего 258 учеников на ок. 3000 жителей, в Вадул-Рашков 177 учеников на ок. 2000 жителей, в с. Бутор 232 ученика на 2700 жителей; учителя зачастую недостаточно мотивированы, чтобы заниматься дополнительной или волонтерской деятельностью для внедрения и развития неформального образования.

Актуальность неформального образования в контекстах, в которых работают общеобразовательные и спортивные учебные заведения на обоих берегах Днестра, продиктована в первую очередь теми преимуществами неформального образования в сельской местности, которые связаны с развитием современного общества и интересами детей и их родителей. Следует также упомянуть растущую роль мероприятий, организованных после уроков, в школе или вне школы, носящих воспитательный или спортивный характер, в условиях расширенной и более разнообразной палитры интересов учащихся. В эпоху информационных технологий, глобализации и ускоренного развития всех сфер жизни образование больше не может ограничиваться длительностью и содержанием, предписанными официальным kurikulumом: оно требует постоянного расширения и адаптации к задачам, возникающим в сферах интересов потребителей образования, а также к конкретным потребностям в развитии соответствующих местных сообществ, частью которых являемся мы, учителя, и которые мы стремимся развить и адаптировать к текущим нуждам также и посредством нашего участия.

Обучение и повышение квалификации кадров с целью качественного осуществления неформального образования должно включать в себя актуализированные методические рекомендации, к которым подходят, в том числе, в практическом и интерактивном ключе и которые относятся к все более широкому кругу мероприятий. Среди последних числятся (распределенные по ключевым потребителям образования):

Ученики	Родители учеников	Учителя	Местное сообщество
• Общие воспитательные и спортивные мероприятия • Школьные фестивали • Туристические походы	• Совместные с детьми и учителями мероприятия на разные темы, например «Вся наша семья дома»	• Обучающие программы • Тематические визиты для обмена опытом • Воркшопы, семинары	• Индивидуальные договоры о сотрудничестве с местными органами и агентствами • Общие с учениками, родителями

• Тематические экскурсии • Флэшмобы • Мероприятия по сбору средств • Мастер-классы • Мероприятия, посвященные благотворительности, экологии и т. д.	• Дни открытых дверей • Школа/университет родителей • Благотворительные ярмарки и прочие мероприятия • Праздник мам, пап, бабушек и дедушек и т. д.	• Общие с детьми, родителями, местным сообществом мероприятия.	- и учителями мероприятия • Мероприятия по информированию и просвещению относительно различных проблем • Ярмарки и выставки • Мастер-классы народных мастеров и т. д.
---	--	--	--

Информация о таких мероприятиях выкладывается в электронном формате на сайтах учебных заведений, на страничках в Фейсбуке и в блогах, а также на афишах в школе, на информационных панно в населенном пункте, распространяется посредством буклетов, районных газет, местного телевидения и т. д., с использованием многочисленных доступных в настоящее время технологических возможностей.

Материальная база для осуществления неформального образования. В целом, не существует общеобразовательного или спортивного учебного заведения, где учителя или ученики утверждали бы, что считают материально-техническую базу школы обеспеченной на высоком уровне и полностью отвечающей их интересам и потребностям в неформальном образовании.

Средняя школа с. Бутор района Григориополь (располагает зданием 1928 г. постройки, которое частично поэтапно ремонтировалось; два класса продолжают заниматься в помещении детского сада) может предложить для неформального образования следующее: кабинет труда для мальчиков и девочек, без нового ремонта, но функциональный, условия обучения приемлемые, материалы поставляются в основном учениками и учителем, имеются квалифицированные специалисты; весной и осенью дети проходят раздел аграрных работ, а зимой занимаются в мастерских; сохранился трактор, который изучают в 10-11 классах; обеспечение библиотеки устарело, в основном ввиду преобладания книг в русской графике; в компьютерном классе есть пять устаревших компьютеров в рабочем состоянии; была обновлена мебель. Группа учеников выдвинула идею создать фитнес-зал, зал для вольной борьбы и танцевальный зал, которые в итоге были открыты в Доме культуры при поддержке внешнего финансирования (были выиграны проекты). Существует также кружок флористики, но на настоящий момент он еще не оснащен помещением, оборудованием или материалами.

Гимназия с. Тэнэтарь района Кэушень (здание на 640 учеников было сдано в эксплуатацию в 1975 г.; в 2006 г. имел место капитальный ремонт; в настоящее время половина здания пустует, не задействована в учебном процессе).

Для фольклорно-художественных мероприятий школа располагает квалифицированным музыкальным руководителем, народными костюмами для 15 девочек и 10 мальчиков, отремонтированным и обустроенным актовым залом, музыкальной техникой, возможностью выступать в местном Доме культуры. Для спортивных мероприятий имеется отремонтированный спортзал, оснащенный современным спортивным оборудованием, и квалифицированный учитель физкультуры. Для кружков по декоративно-прикладному искусству, живописи и вязанию крючком школа выделила, помимо профильного специалиста, оборудованный кабинет труда, однако материалы для творчества покупаются родителями учеников. В каждом классе имеется подключенный к Интернету компьютер.

Гимназия им. Думитру Матковски, с. Вадул-Рашков района Шолдэнешть (школа рассчитана на 640 учеников; здание было сдано в эксплуатацию в 1969 г. и подверглось частичному ремонту в 2013 и 2016 гг.): оснащенный всем необходимым спортзал; кабинет труда – 50% стоимости материалов для занятий обеспечивается из школьного бюджета; квалифицированные учителя; народные костюмы, школьный транспорт, на котором ученики могут поехать на конкурсы или экскурсии; места достаточно и для разработки других внеклассных мероприятий; отсутствует квалифицированный специалист для занятий музыкой и хореографией. Гимназия открыта к сотрудничеству и готова предоставить помещения для филиалов районной спортивной школы и Школы искусств.

Подводя итоги, следует подчеркнуть, что общеобразовательные и спортивные школы располагают достаточными материально-техническими условиями для стратегического развития неформального образования, но эти условия ограничены и ориентируются на детей, их родителей и местное сообщество, в то время как учителя как заинтересованные лица включены в процесс лишь в малой или незначительной степени. Говоря о рекомендациях на будущее, несомненна потребность в добавочных средствах для обновления и модернизации условий и оборудования. Необходимы также адекватно оснащенные помещения, в том числе ориентированные на взрослых и молодежь, желающих вести здоровый образ жизни (например, фитнес-зал), а также мастерские для творчества и ремесел, при участии членов местного сообщества. Школьные библиотеки хорошо обеспечены материалами, но нуждаются в добавочном техническом оснащении, чтобы превратиться в ресурсные центры по модели Новатеки.

Для того чтобы учебное заведение стало поистине источником распространения образования в местном сообществе, который серьезно участвует также в образовании взрослых и молодежи, ему следует обзавестись средствами и подготовить своих учителей и управляющий состав для педагогической работы и с этими возрастными категориями тоже, поскольку число детей в республике снижается год от года. Хорошим шансом на развитие в этом направлении является создание общественной организации, привлечение предпринимателей и выпускников к деятельности такого рода.

Партнерство с местным сообществом при осуществлении неформального образования облегчает доступ к нему все большего количества детей, в том числе детей из социально уязвимых семей. Такое сотрудничество содействует обеспечению элементарных условий, а порой – даже очень хороших условий для неформального образования.

Средняя школа с. Бутор имеет хороший опыт поддержки со стороны одного из депутатов от клуба «Шериф» (Тирасполь), который полностью обеспечивает детям транспорт и помогает средствами для ежегодного ремонта школы. Недавно в рамках проекта при поддержке ПРООН была возведена пристройка к столовой, а депутат помог с покупкой оборудования и мебели. Районная и местная администрация, а также районное управление народного образования эффективно сотрудничают со школой. Например, в прошлом году школа получила от района мясорубку и холодильник для оснащения кухни. Следует отметить, что у школы нет собственного бюджета – как и в правобережных районах, бюджет распределяется центральными властями.

У гимназии с. Тэнэтарь района Кэушень есть следующие партнеры: ООО «Факира», которое уже два года дарит детям призы на различных мероприятиях, а также сладкие подарки к Новому году; ко Дню спортсмена фирма подарила школе спортивный инвентарь, к Международному дню защиты детей (1 июня) дарит детям подарки и организует развлекательную программу для них. Культурная ассоциация «АСТРА», отделение им. М. Когэлничану, из с. Валулуй-Траян района Тигина, организует в Румынии лагеря отдыха и экскурсии для детей и взрослых. Местное публичное управление также предоставляет подарки, почетные грамоты, призы, транспорт на различные мероприятия. Действует соглашение о сотрудничестве гимназии с Республиканской футбольной федерацией, которая предоставила учебному заведению инвентарь и одежду на сумму 10 000 лей.

Гимназия им. Думитру Матковски, с. Вадул-Рашков района Шолдэнешть, отмечает в числе своих партнеров прежде всего ООО «Скофилд», которое уже более двенадцати лет дарит первоклассникам ранцы со школьными принадлежностями, а также в конце учебного года предоставляет школьникам призы общей стоимостью в 5000 леев. Районное управление образованием района Шолдэнешть и Районный совет недавно выделили из районного бюджета более 2 000 000 леев для смены внутренней системы отопления и крыши гимназии. Гимназия уже четыре года сотрудничает с ОЦ «Про Дидактика» в проекте «Культура добрососедства», получая методическую помощь и материалы для внедрения одноименного факультативного курса. ОА «Инфо Терра» первой провела обучение школьных работников на тему управления проектами. Также гимназия сотрудничает с местным НПО «Каса де акасэ» и с домом-музеем писателя Думитру Матковски, с местным публичным управлением и пр.

Районная спортивная школа г. Криулень подписала соглашения о сотрудничестве с профильными спортивными федерациями по следующим видам спорта: вольная борьба, бокс, волейбол, футбол, гандбол, легкая атлетика,

пинг-понг, классическая борьба, дзюдо, спортивное ориентирование, пеший туризм.

Рекомендуется продолжать укреплять сотрудничество и партнерство как функциональную часть ПРШ, особенно посредством заключения отдельных соглашений по сотрудничеству с каждым партнером, в которых будут перечислены обязанности и выгода для каждой стороны на срок как минимум 1-3 года.

Оценивание сильных сторон, перспектив, рисков и уязвимых сторон при осуществлении неформального образования посредством SWOT-анализа, проведенное в командах вместе с учителями и управляющим составом, выявило следующее положение дел, со многими схожими аспектами:

+	-
• Большинство учителей достаточно компетентны для осуществления неформального образования. • Наличие активных местных и районных партнерств, которые поддерживают неформальное образование. • Родители заинтересованы, а дети мотивированы к неформальному образованию. • Успехи на районных и республиканских конкурсах доказывают потенциал, заключенный в неформальном образовании. • В школах существуют благоприятные условия. • И т. д.	• Ограниченные бюджеты сельских школ с небольшим числом детей препятствуют расширению возможностей для неформального образования. • Количество часов, выделенных для кружков, ограничено, в том числе из-за небольшого числа детей. • Материальная база недостаточна для развития неформального образования. • Отсутствие подходящего оборудования и одежды. • Недостаточно финансовых ресурсов для транспортировки и содержания детей на конкурсах и спортивных соревнованиях. • Препятствия политического и языкового рода не позволяют детям свободно участвовать в мероприятиях. • И т. д.
Возможности/перспективы	Риски/опасения
• Проекты с внешним финансированием предоставляют дополнительные шансы для личного и профессионального развития кадров, а также детей и материально-технической базы учебных заведений.	• Малое число детей не позволяет небольшим школам участвовать в проектах, рассчитанных на более крупные бюджеты. • Утечка детей с потенциалом к достижениям из небольших школ в крупные, так как последние более привлекательны для них и их родителей.

• Сотрудничество с другими школами республики и школами из-за границы, в том числе посредством подписания соглашений о сотрудничестве. • Возможности для повышения квалификации и непрерывного образования кадров по новому профилю. • Шансы на сотрудничество с профильными республиканскими и заграничными ассоциациями и учреждениями – такими, как профильные спортивные федерации, международные организации (Корпус мира, Французский альянс), культурные фонды и ассоциации. • И т. д.	• Пассивность некоторых организаций местного сообщества (церковь/религиозные организации, фирмы, местная публичная администрация). • Распределение районного бюджета по политическим соображениям. • Формальности, с которыми сопряжено пересечение Днестра, когда устраиваются общие спортивные и культурные мероприятия. • Отсутствие перспектив для дальнейшего образования и работы для детей-носителей румынского/молдавского языка из Приднестровского региона. • Продолжающаяся эмиграция целых семей с детьми. • Старение учительского состава, отсутствие привлекательности в дополнительной работе руководителем кружка и волонтером для проведения мероприятий с молодежью и детьми. • И т. д.
--	---

Среди наиболее распространенных инструментов для оценивания потребностей учеников числятся анкеты, в том числе онлайн, интервью в фокус-группах, углубленные собеседования (с местными организациями, народными мастерами и ремесленниками и т. д.).

Существующий/де факто бюджет и необходимый на деле для осуществления неформального образования. Например, в гимназии им. Д. Матковски выделено 9 часов на кружки для внешкольной работы и 8 часов на спортивные секции (если в школе учатся до 240 детей). Стоимость этих часов по бюджету – ок. 2700 леев в месяц. Организацией внеклассной и внешкольной работы занимается заместитель директора по воспитательной работе. В лицах для этого может быть выделена целая ставка; в гимназиях это обычно 0,5 ставки, с зарплатой в 2560 леев в месяц. На уровне класса внешкольной работой занимается классный руководитель, который получает за классное руководство 180 леев в месяц – на школу получается 1620 леев. Еще выделено 2000 леев на поездки учащихся на спортивные соревнования, конкурсы, фестивали. Ученики также поощряются посредством призов и похвальных грамот, оплаченных спонсорами. Родители покрывают часть затрат на экскурсии, спектакли, представления бродячего цирка непосредственно в учебном заведении.

Выводы с методическими рекомендациями для оптимизации неформального образования инновационного характера в целях укрепления стратегичес-

кого развития учебных заведений, сближения берегов Днестра и обеспечения устойчивости нововведений:

- Введение рубрики «неформальное образование» как обязательного элемента ПРШ, что выдвинет ее в число приоритетов стратегического развития учебного заведения на следующие 3-5 лет.
- Заключение соглашения о сотрудничестве между упомянутыми четырьмя учебными заведениями с целью улучшения неформального образования и закрепления начатых изменений.
- Организация школьного Фестиваля неформального образования.
- Создание и внедрение долгосрочных общих проектов.
- Рабочие поездки по республике и за границу в целях обмена опытом.
- Организация общих праздников в задействованных населенных пунктах, с элементами продвижения неформального образования для местных жителей всех возрастных категорий.
- Тематические экскурсии для учителей и учеников.
- Общие неформальные мероприятия: туристические походы, экскурсии, экологические акции: «Чистый берег от села к селу».
- Систематический обмен опытом и положительными практиками между преподавательским и управляющим составом, в том числе посещение занятий и внеклассных мероприятий и т. д.

Развитие:

Школы-побратимы из разных стран.

Библиография:

1. Cristea S. Dicționar de pedagogie. Chișinău-București: Litera Internațional, 2000.
2. Goraș-Postică V., Nahaba L. (coord.) Comunități școlare în acțiune pentru educația nonformală. Experiențe de succes. Chișinău: CE PRO DIDACTICA, 2012.
3. Văideanu G. Educația la frontiera dintre milenii. București: Editura Politică, 1998.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Программа малых грантов (SGP-2017)

Формуляр для подачи заявки

1. Информация о проекте	
1.1. Полное название организации-заявителя	Общественная организация «КоНатал-Нео»
1.2. Название проекта	ОБРАЗОВАНИЕ ЧЕРЕЗ КУЛЬТУРУ И ДЛЯ КУЛЬТУРЫ

1.3. Продолжительность проекта	Дата начала:	01.08.2017	Дата окончания:	28.02.2018
1.4. Место проведения проекта	Гимназия им. П. Ерхана, с. Тэнэтарь района Кэушень, Средняя общеобразовательная школа с. Бутор района Григориополь.			
1.5. Сумма, запрашиваемая у SCBM, в евро (€)	1998 евро			
2. Сведения о заявителе				
2.1. Почтовый адрес				
2.2. Телефон				
2.5. Электронная почта				
2.6. Веб-сайт (если имеется)				
3. Информация о координаторе проекта				
3.1. Полное имя и фамилия координаторов проекта				
3.2. Место работы, звание/должность				
3.3. Почтовый адрес				
3.4. Рабочий телефон				
3.5. Мобильный телефон				
3.6. Электронная почта				
4. Банковские реквизиты				
4.1. Фискальный код организации				
4.2. Номер банковского счета в молдавских леех				
4.3. Банковский код				
4.4. Наименование банка				
4.5. Адрес банка				
4.6. Полное имя и фамилия лица, уполномоченного подписывать документы				

5. Описание организации-заявителя

Ассоциация была основана в 2009 г. Она пережила период застоя и на сей день удалось организовать лишь одно культурное мероприятие в с. Опачь по случаю Дня независимости и Дня нашего языка в 2010 г. Также была получена и распределена гуманитарная помощь для социально уязвимых жителей с. Опачь. На данный момент руководство ассоциации желает заново начать активную, продуктивную и эффективную деятельность для достижения обозначенных в регламенте ассоциации целей.

5.1. Дата регистрации организации. Для государственных учреждений – дата начала деятельности.

17 июля 2009

5.2. Общее число работников организации с полной и неполной занятостью. Предоставьте список имен, фамилий, должностей, электронных адресов и телефонов сотрудников, которые будут заниматься внедрением гранта.

5.3. Опишите основную деятельность организации-заявителя.

Основная деятельность Общественной ассоциации «КоНатал-Нео» состоит в следующем:

- разработка методов, концепций, идей касательно познания и изучения продвижения и защиты основных прав и свобод человека;
- организация семинаров, конференций, совещаний, занятий и пр. для выполнения заявленных целей организации, а также участие в них;
- организация и мобилизация членов местного сообщества для мероприятий и действий, которые поведут к достижению заявленных целей организации, т. е. содействие улучшению и развитию социально-экономического положения общества, прекращение развала системы образования и культуры, участие в их развитии;
- разработка, внедрение/воплощение, оценивание и наблюдение за различными проектами на местном/национальном уровне в целях развития человеческого и социально-экономического потенциала.

5.4. Опишите проекты, которые организация осуществила за последние два года. Укажите их бюджет и его источники.

За последние два года АО «КоНатал-Нео» не осуществила ни одного проекта с внешним финансированием, однако внедрила ряд проектов на уровне местного сообщества при содействии местной публичной администрации, детского сада и школы.

6. Описание проекта

6.1. Изложите контекст и проблемы, которыми будет заниматься проект.

Проблема: Низкий уровень знания учениками гимназии им. П. Ерхана с. Тэнэтарь района Кэушень и учениками средней общеобразовательной школы с. Бутор района Григориополь народных традиций и обычаев ведет к тому, что новое поколение замещает традиции своего народа традициями чужих народов, что подвергает местные традиции опасности исчезновения.

Из отчетов по оцениванию художественных мероприятий на местном и районном уровне стало понятно, что в обоих задействованных учебных заведениях лишь 10% от общего числа учеников участвуют в таковых. Подобное неудовлетворительное положение спровоцировано недостаточным количеством часов, выделенных на художественные кружки в средних учебных заведениях, отсутствием условий для развития таких народных ремесел, как вязание крючком и вышивка, отсутствием аутентичных народных костюмов, которые могли бы дополнительно мотивировать учащихся к участию во внеклассных/внешкольных художественных мероприятиях. Ремонт пристройки в гимназии им. П. Ерхана с. Тэнэтарь района Кэушень и постройка столовой в школе с. Бутор позволят развернуть все задуманные в рамках данного проекта мероприятия, что приведет к развитию новых отношений между учениками, учителями и родителями, способствуя укреплению доверия между сообществами-партнерами. Как каждый младенец, появляясь на свет, получает идентичность и генетическую информацию, от которой никогда не сможет отделиться, так и традиционная народная культура не может лишиться своей идентичности и документальности, всего богатства ценностей, которые передаются из поколения в поколение.

6.2. Кратко изложите содержание проекта (не более двух абзацев).

Опишите результаты проекта (главные задачи, которым проект будет способствовать / которые решит).

Внедрение данного проекта позволит 268 ученикам гимназии им. П. Ерхана из с. Тэнэтарь района Кэушень и 260 ученикам из СШ с. Бутор района Григориополь изучить, практиковать и поддерживать народные обычаи и традиции, благодаря чему дети разовьют свою национальную идентичность и открытость к другим культурам без опасности ассимиляции. Будут созданы четыре внеклассных кружка, по два в каждом учебном заведении, в которых будут обучены как минимум 80 учеников (образование через культуру). Вырастет уровень доверия между населением задействованных сел, укрепятся связи по сотрудничеству, межкультурному общению и содействию между учебными заведениями из обоих населенных пунктов, возникнет дружба между учениками, семьями, учителями и другими членами сообщества.

6.3. Опишите задачи проекта.

Проект подразумевает следующие задачи:

- 1) Повышение уровня продвижения культурно-художественных ценностей среди учащихся задействованных учебных заведений посредством роста числа внеклассных/внешкольных мероприятий на по меньшей мере две единицы в обеих школах на время действия проекта и в течение минимум трех лет после прекращения финансирования.
- 2) Обеспечение повышенной мотивации учеников гимназии им. П. Ерхана из с. Тэнэтарь района Кэушень и учеников средней общеобразовательной школы с. Бутор района Григориополь к участию в культурно-художественных мероприятиях и мероприятиях, посвященных развитию и продвижению национальных ценностей.

- 3) Укрепление доверия между 268 учениками гимназии им. П. Ерхана с. Тэнэтарь района Кэушень и 260 учениками средней общеобразовательной школы с. Бутор района Григориополь посредством участия в общих культурно-художественных мероприятиях.

6.4. Опишите конкретно часть проекта, касающуюся укрепления доверия, которое проект предполагает создать/укрепить и которому намерен содействовать. Просьба излагать как можно конкретнее. Добавьте один абзац на тему устойчивости и продолжительности проекта.

В результате внедрения данного проекта мы намерены повысить уровень доверия между учениками, учителями и родителями из с. Тэнэтарь и с. Бутор посредством создания возможностей для изучения, применения и продвижения народных традиций и обычаев. С этой целью будут развернуты мероприятия, призванные сблизить жителей берегов Днестра, создать атмосферу взаимопонимания, культурной и религиозной толерантности, обеспечить устойчивые дружеские отношения, межкультурное общение и продолжительное сотрудничество.

Таким образом, в проекте запланированы два посещения музеев школ-партнеров, двое общих посиделок, два семинара, две экскурсии в музей в мун. Кишинэу, один фестиваль рождественских и новогодних традиций и обычаев, два мастер-класса для руководителей кружков и занятых в них учеников, одна общая встреча с деятелями культуры, два фестиваля «Мэрцишор-2018». Эти мероприятия позволят ученикам, учителям и родителям лучше узнать друг друга, подружиться, пообщаться, сотрудничать и кооперироваться в будущем. Организуя такие встречи, мы добьемся перемены отношения друг к другу, создания групп друзей среди учеников, учителей, родителей из обоих учебных заведений, будут созданы кружки по интересам.

Устойчивость проекта по укреплению доверия между учебными заведениями по обе стороны Днестра будет обеспечена при помощи:

- укрепления сотрудничества между учебными заведениями на период минимум три года, что будет зарегистрировано в соглашении о сотрудничестве на 2018-2020 гг., в котором будут перечислены общие мероприятия – круглые столы, встречи, занятия, посиделки, концерты, визиты по обмену опытом;
- создания новых общих проектов для решения воспитательных задач, которые касаются культурно-воспитательных мероприятий;
- взаимных приглашений на культурные мероприятия местного значения, в том числе на праздник села;
- поддержания партнерства и сотрудничества на основе планов стратегического развития учебного заведения;
- общих мероприятий с детьми – посиделок, выставок и т. д.

6.5. Какие ожидаются результаты и посредством каких индикаторов (качественных и количественных) предполагается их измерение?

	Индикатор (что будет измеряться)	Текущее положение	Источники и средства проверки
Результат 1.1. 4 учрежденных художественно-творческих кружка (по два в каждом из двух учебных заведений-партнеров) с тематикой: «Этнография и фольклор» и «Вязание крючком и вышивка – традиционные народные ремесла». 1.2. Минимум 80 учеников в возрасте 12-16 лет, мальчики и девочки с обоих берегов Днестра, обученные в сфере этнографии и фольклора, вязания крючком и вышивки – традиционных народных ремесел на протяжении проекта. 1.3. Дети, мотивированные усваивать народные традиции и практиковать их на обоих берегах Днестра.	4 учрежденных кружка. Минимум 40 учеников из каждой школы. Число обученных учеников. 4 руководителя кружков, нанятых на время проекта. Повышенный уровень участия учеников в культурно-художественных мероприятиях.	Не существует кружков на эту тему. Дети не мотивированы усваивать народные традиции в отсутствие материалов и ресурсов для деятельности кружков.	Куррикулы деятельности внешкольных кружков. Журнал посещений. Контракты по найму руководителей кружков. Отчет деятельности руководителей кружков. Ежемесячные доклады о деятельности кружков, представленные на педагогических советах. Информация, опубликованная на странице школ в Фейсбуке. Расписание работы кружков, доступное и известное всему учебному заведению.

1.4. Расширенная организационная культура, открытая к продвижению старинных традиций.			
Результат 2.1. Приобретенные 42 народных костюма для девочек и мальчиков в возрасте 12-16 лет из гимназии им. П. Ерхана с. Тэнэтарь и СШ с. Бутор. Приобретенные материалы и инструменты, необходимые для работы кружков. Подписка на профильные для кружков журналы. 2.2. 2 соглашения о партнерстве, заключенные между учебными заведениями по обе стороны Днестра. 2.3. Сблизившиеся и с повышенным доверием местные	Приобретенные 42 народных костюма. Количество приобретенных инструментов. Количество подписок на журналы. Хорошо осведомленные педагогические работники. Число заключенных партнерских соглашений.	В настоящее время у нас нет народных костюмов для мальчиков и девочек 12-16 лет, а также инструментов и материалов для деятельности кружков. Отсутствует подписка на такие журналы. Сотрудничество с коллегами из СШ с. Бутор находится на начальном этапе. Повышенный уровень подготовки учеников в сфере продвижения культурно-народных ценностей;	Накладные, чеки. Комплекты народных костюмов. Накладные, чеки. Набор инструментов. Счета, накладные, чеки. Журналы, на которые подписались. Подписанное обеими сторонами соглашение о сотрудничестве. Программа деятельности в перспективе. Интервью. Обсуждение в фокус-группах. Периодическая публикация репортажей об организованных общих мероприятиях. Планы на будущее.

сообщества по две стороны Днестра, соединенные долгосрочным сотрудничеством.	повышенное осознание учениками необходимости сохранения национальной идентичности.		
--	--	--	--

6.6. Перечислите те мероприятия в рамках проекта, которые приведут к изложенным выше результатам, и предоставьте краткое описание каждого мероприятия.

Будут организованы:

2 семинара для учителей и руководителей кружков. Один семинар, устроенный в СШ с. Бутор района Григориополь, будет сосредоточен на теме важности образования для сохранения и изучения национальных ценностей (традиций и обычаев). В нем будут участвовать 4 руководителя кружков. Второй семинар будет иметь место в гимназии им. П. Ерхана с. Тэнэтарь района Кэушень. Его темой станет обмен опытом между специалистами. В нем будут участвовать 4 руководителя кружков, 8 учителей и 8 родителей (из обоих задействованных учебных заведений).

2 взаимных визита в музеи школ-партнеров при участии ок. 25 учеников и 4 учителей из СШ с. Бутор района Григориополь и 25 учеников и 4 учителей из гимназии им. П. Ерхана с. Тэнэтарь района Кэушень. Цель мероприятия – познакомить ученикам и учителям двух учебных заведений познакомиться, а также ознакомиться со школой-партнером и ее музеем.

2 мастер-класса, организованных в Доме Кристя в Кишинэу, в которых будут участвовать ок. 20 учеников и 4 учителя из обеих школ-партнеров.

Взаимная фольклорная экспедиция в село-партнер с участием ок. 10 человек (учеников и учителей).

2 посиделок с тематикой «У нас в селе», которые будут иметь место в обеих школах-партнерах при участии ок. 30 учеников и учениц, 10 родителей, 4 бабушек/дедушек и 4 учителей. Будут продемонстрированы характерные для с. Тэнэтарь и с. Бутор традиции и обычаи.

Фестиваль рождественских и новогодних традиций «Зажгите свет», который будет иметь место в монастыре св. Марфы и Марии в районе Кэушень при участии 30 учеников, 8 родителей и 6 учителей.

Общая встреча учеников, учителей и родителей из школ-партнеров с культурными деятелями Андреем Тамазлыкару и сестрами Осоану, которая будет иметь место в гимназии им. П. Ерхана в с. Тэнэтарь. Будут приглашены ок. 50 учащихся, родителей и учителей.

2 общие экскурсии в Национальный музей этнографии и естественной истории при участии ок. 80 учеников и учениц из обеих школ в сопровождении 4 учителей.

Фестиваль «Мэрцишор-2018», который будет проведен в обоих учебных заведениях при участии ок. 50 учеников и учениц.

6.7. Перечислите бенефициариев проекта (прямых и косвенных). Укажите их примерное число.

Результатами проекта воспользуются:

- учащиеся гимназии им. П. Ерхана из с. Тэнэтарь: 268, мальчики и девочки;
 - учащиеся средней общеобразовательной школы с. Бутор: 260, мальчики и девочки;
 - учителя и родители детей из школ-партнеров;
- уязвимые группы детей:
- дети под опекой – в сумме 7, в обеих школах;
 - дети в ситуации риска – 34, в обеих школах.
 - также результатами проекта воспользуются жители обоих населенных пунктов и местные сообщества в целом.

6.8. Как будет происходить мониторинг и оценивание проекта; как будут измеряться его результаты?

Оценивание и самооценивание проекта будут производиться как в течение мероприятий, так и по их окончании. Все мероприятия будут оцениваться посредством тестирования, анкет, интервью, обсуждения в фокус-группах, карточек анализа мероприятия, записи в визитной карточке.

**6.9. Перечислите партнеров по внедрению проекта (если таковые имеются) и укажите их роль в процессе внедрения.
(Требуется приложить подтверждающее письмо от партнеров.)**

Общественная ассоциация «КоНатал-Нео»;
Гимназия им. П. Ерхана, с. Тэнэтарь района Кэушень;
Средняя общеобразовательная школа с. Бутор района Григориополь.

6.10. Риски: опишите риски, связанные с проведением проекта, политикой или доставкой, и то, каким образом они будут устранены.

Потенциальными рисками, способными помешать осуществлению проекта, могут стать:

- совпадение времени проведения нескольких мероприятий с периодами, неблагоприятными для участников;
- языковой барьер;
- расстояние между задействованными населенными пунктами велико, могут возникнуть непредвиденные затраты на транспорт;

- предвыборная кампания для местных выборов;
- политическое положение в стране, напряженные отношения;
- экономический кризис может привести к повышению НДС;
- ОА может создать сложности при внедрении проекта;
- трудности при транспортировке определенных товаров;
- погодные условия;
- между партнерами может возникнуть несогласие, которое сделает бессмысленным проведение мероприятий.

Возможности преодоления/устранения:

- будет проведен опрос, чтобы выбрать оптимальное для всех время;
- все документы будут разработаны на двух языках;
- в бюджете будут предусмотрены достаточные средства для покрытия затрат такого типа;
- мероприятия в рамках проекта не будут связаны никаким образом с предвыборной кампанией, о чем участники будут проинформированы;
- мероприятия будут проводиться на правом берегу Днестра;
- с Общественной ассоциацией будет заключено партнерское соглашение;
- графики проведения мероприятий будут гибкими;
- будут задействованы разумные способы избежания рисков, общие инвестиции ресурсов (времени, труда), взаимная выгода.

Примечание: Проект был разработан инициативной группой из обоих действовавших учебных заведений. Заявка была подана на конкурс проектов Программы Развития ООН в 2017 г., но проект проиграл, в том числе ввиду отсутствия функционального НПО для управления проектом.

4. Методические рекомендации по разработке программы развития организации

Светлана ТУРЧАК,
др., директор, ОЦ «Развитие», г. Тирасполь

Методические рекомендации по разработке программы развития

В условиях инновационного развития экономики и системы образования и спорта программа развития учреждения является документом об инновационном развитии, способным эффективно понижать неопределенность будущего развития для различных субъектов образовательного процесса; инструментом управления учреждением, необходимым для привлечения управленческих, кадровых, финансовых ресурсов при решении значимой для образовательного процесса проблемы.

С точки зрения современного менеджмента программа является основой как для принятия стратегических и оперативных управленческих решений в инновационной деятельности учреждения, так и его финансирования.

Прежде чем приступать к разработке программы развития учреждения, необходимо разобраться для самих себя, ответить на следующие вопросы:

- Что следует учесть при разработке программы развития учреждения?
- Что такое программа, чем она отличается от плана мероприятий (значительно более привычной формы планирования)?
- В чем различия между программой и проектом?
- Что такое концепция? Является ли она частью программы?
- Каковы соотношения понятий: программа, план, проект, концепция?
- Из каких элементов (блоков) должна состоять программа? Какова «нагрузка» каждого элемента (блока)?
- Как организованы эти элементы (блоки), какова структура программы?

Когда ответы на эти вопросы составителю программы ясны (ниже приведены необходимые объяснения), можно приступить к собственно составлению программы (разработке). На этом этапе также необходимо ясно представлять себе, как это делается. Здесь нужно прояснить для себя следующее:

- С чего начинать?
- В какой последовательности двигаться?
- На что обращать внимание в первую очередь?
- Каковы критерии реальности программы?

- Что необходимо проверить, учесть при составлении программы? Рассмотрим эти вопросы и возможные ответы на них последовательно.

Что следует учесть при разработке программы развития образовательного учреждения?

- переход на новые образовательные стандарты;
- развитие системы поддержки талантливых детей;
- совершенствование педагогического корпуса;
- изменение инфраструктуры учреждения;
- сохранение и укрепление здоровья детей;
- развитие самостоятельности образовательного учреждения.

Основные направления модернизации системы образования и спорта:

- совершенствование содержания и технологий;
- кадровая политика;
- развитие инфраструктуры;
- поддержка талантливых детей и молодежи;
- развитие системы оценки качества.

Договоримся о понимании основных терминов

Что такое программа, чем она отличается от плана мероприятий?

План обычно (так сложилось) составляется «от сегодняшнего дня», вперед, насколько хватит воображения у составителя. Как правило, составляя план, мы отвечаем на вопрос: «Что можно сделать?». А длительность (продолжительность) плана зависит от множества условий, как правило, внешних: «На сколько надо?». Программа, по крайней мере, в момент своего составления, не привязана к срокам. Вопрос о планировании во времени встает на одном из последних этапов работы над программой.

План – это система (перечень) мероприятий, направленных на достижение целей и задач программы развития образовательного учреждения.

Вопрос, на который отвечает программа – другой: «Что необходимо сделать, чтобы...?». Поэтому при составлении программы всегда сначала необходимо задать вопрос: «Что должно произойти?», а потом: «Как именно этого добиться?». Программа в отличие от плана мероприятий ориентирована на изменение, на «шаг развития». Поэтому программа всегда составляется не от нынешнего момента вперед, а, наоборот, от завтрашнего дня, от образа потребного будущего, к сегодняшней, наличной ситуации. В этом главное отличие плана от программы.

Сразу же заметим, что программа – значительно более ответственный документ: задавая образ результата того, что получится в конце, мы берем на себя ответственность за собственные действия по его достижению.

Программа – документ, отражающий системные, целостные изменения в образовательном учреждении, обеспечивающий образовательной системе новое качественное состояние.

Программа, задавая результат, проявляет наши намерения, показывает в явном виде, на что именно направлены наши действия. И, следовательно,

программа значительно «строже» к результатам: она прямо указывает, что должно быть получено.

В чем различия между программой и проектом?

В последние годы модным и часто употребляемым стало слово «проект». В сущности, термины «программа» и «проект» близки. Их часто употребляют как синонимы. Некоторые авторы предлагают считать программой несколько взаимосвязанных проектов. Этого понимания мы и предлагаем придерживаться.

Что такое проект? Это серия спланированных, тщательно документально обоснованных взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения определенных целей и разрешения конкретных задач за строго определенный период времени. Это планомерная работа, направленная на достижение конкретных целей, основанная на адекватном использовании имеющихся в распоряжении ресурсов.

Что такое концепция и является ли она частью программы?

Концепция – 1) определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел; 2) относительно целостная и завершенная, структурированная система взглядов, представлений, идей.

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

*Каковы соотношения понятий **программа, план, проект, концепция**?*

Программа как целое объединяет в себе концепцию, проекты (два и более), план мероприятий.

Рассмотрим содержание и структуру программы развития учреждения

В начале разработки программы необходимо представить, в какой логике, последовательности будем писать текст.

Определим существующее положение дел (*проблемно-ориентированный анализ*). Первоначально убедимся, какие в учреждении есть условия, внутренние ресурсы и потенциал, позволяющие прогнозировать качественные изменения. Разберемся, что составит проблему, а также угрозу для достижения желаемого будущего. И, наоборот, на какие внешние факторы и ситуации мы можем рассчитывать. Главное не забывать об объективности и надежности информации (не полагаться на устаревшие данные).

Теперь уверенно можно вообразить образ желаемого будущего (*концепция*) и разрабатывать стратегию (*выражена в формулировке темы, описании противоречий, проблем, цели*) и тактику его достижения (*проекты, планы мероприятий*).

Из каких элементов (блоков) должна состоять программа?

Какова «нагрузка» каждого элемента (блока)?

Основными элементами (блоками) программы можно считать: анализ реальной ситуации с формулировкой актуальных проблем, формулировку цели,

задач, разработку проектов, планирование результатов, составление плана мероприятий, финансового плана.

Анализ ситуации

При подготовке анализа, кроме описания действительного положения дел учреждения, должны быть: выявлены противоречия, обозначены проблемы, сформулирована тема программы.

Противоречие – это несоответствие между желаемым и действительным состоянием учебно-воспитательного процесса (например, противоречие между объективной необходимостью качественных изменений результатов обучения и недостаточными условиями для повышения качества обученности).

Вопрос: Чего необходимо достичь и каково действительное положение дел?

Требования к формулировке противоречий:

- реальность, то есть брать для работы «посильные противоречия», которые можно разрешить педагогическими средствами и в рамках школьных возможностей;
- позитивность, разрешение противоречия должно способствовать положительному преобразованию практики, сознательное получение антипедагогического результата в сфере образования противопоказано.

Проблема (греч. задача, задание) – вопрос, требующий решения. Формулируется и выявляется проблема из противоречия. Например, каким образом в условиях образовательного учреждения можно обеспечить повышение качества обученности школьников? или Какие условия необходимы для повышения качества обученности школьников?

Вопрос: Что не устраивает в образовательном пространстве?

Определить наличие проблемы можно по таким признакам, как:

- затруднения педагогической практики;
- анализ педагогической практики на предмет выявления требуемых знаний;
- недостаток в результатах работы системы учреждения образования или спорта;
- неясность причин и способов устранения недостатков (недостаток проявляется на основе сравнения реального положения дел с требуемым – желаемым).

Требования к формулировке проблемы:

- актуальность, что означает: возможность влияния на результаты учебно-воспитательного процесса; наличие объективных средств, условий для решения проблемы;
- проблема может быть только одна.

Проблему можно сформулировать в виде:

- проблемной ситуации – описание ситуации конкретного учреждения, в которой обнаружены отрицательные признаки процесса, требующие решения;

- проблемного вопроса – это вопрос, поставленный относительно возможности исследовать тот или иной предмет познания; выражается вопросительным предложением, в котором фиксируется предмет исследования;
- проблемной задачи – это обозначение предполагаемого результата исследования; проблемная задача формулируется как обыкновенная цель – «найти способы связи компонентов системы ...», «определение комплекса условий ...».

Требования к описанию педагогической (социально-экономической) проблемы:

- наименование проблемы;
- цифровая и иная информация, характеризующая проблему (текущее состояние, динамика изменений);
- оценка развития ситуации на перспективу;
- краткий обзор имеющейся практики в стране или за рубежом.

Проблема определяет формулировку названия программы. Тема программы развития образовательного учреждения формулируется по желанию разработчиков. Тема программы развития образовательного учреждения – «свернутое» в одно предложение содержание изменения или локальная формулировка, выражающая главную идею, мотив, пафос преобразования.

Вопрос: В чем суть изменений (преобразований)?

Требования к формулировке темы:

- значимость для образовательного учреждения.
- конкретность, точность; широкая тема указывает на поверхностность программы, мешает определить цели и выделить посильный круг задач;
- прогностичность, то есть при выборе темы нужно серьезно думать о возможности ее решения (о вероятной логике построения работы и диагностике, подтверждении результатов).

Типы формулировок тем программы развития образовательного учреждения:

- Изменение качеств А у В в условиях С. Например, повышение качества обученности школьников в условиях ИКТ насыщенной среды образовательного учреждения.
- Условия изменения качества А у Б (вместо «условий» могут быть «факторы, основы, принципы, подходы»). Например, педагогические условия обеспечения повышения качества обученности школьников средствами ИКТ.
- А как Б (в качестве А может быть любой педагогический феномен, а в качестве Б лишь функция, средство, метод, принцип, форма, фактор, проблема, результат). Например, ИКТ как средство повышения качества обученности школьников.

Определившись с проблемами и темой смело можно приступать к разработке основного инструмента программы: концепция, цель, задачи, проекты, результаты.

Концепция:

- Формулировка видения. Видение – это сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния учреждения.
- проектирование миссии учреждения (приоритетных интересов), целей и принципов построения;
- поиск, изучение и оценка новшеств;
- предварительный выбор идей;
- формирование образа будущего.

Формулировка цели

Вопрос: Чего мы хотим достичь, на какой результат выйти, выполняя программу?

Цель – элемент программы, тесно связан с другим ее элементом – «Результат». Фактически это равнозначные элементы, организующие всю программу в целом. Цель программы может быть сформулирована как «разрешающая проблему, которая стоит перед учреждением».

Цель – более общая формулировка того, что мы хотим получить в результате реализации программы. Цель обычно касается нового качества, которое мы хотим получить по окончании программы.

Цель может, например, определять:

- новое качество предоставляемых образовательных услуг;
- новую номенклатуру предоставляемых услуг;
- новые условия обучения;
- изменение технической оснащенности и т. д.

Однако, как правило, цель программы связана с основной деятельностью той организации, которая составляет и осуществляет программу. Поэтому среди приведенных примеров более важной целью является новое качество образования, а изменение технического парка – менее важной (частной) целью.

Важно, чтобы цель, которая сформулирована в программе, была понятна всем участникам программы, четко сформулирована, близка всем, кто имеет отношение к ее достижению. Только в этом случае можно надеяться, что программа будет поддержана всем педагогическим коллективом.

Требования к постановке целей:

- реалистичность, посильность, достижимость;
- однозначность, способность представлять в обобщенном виде конечный продукт исследования;
- проверяемость цели, ее контролируемость, в отдельных случаях диагностируемость;
- определенность во времени (определены сроки проведения исследования);
- операциональность (цель распределена на задачи);
- отсутствие специальных (профессиональных) терминов;

- отсутствие неоднозначных выражений и понятий;
- отсутствие указаний на иные цели и задачи – следствия реализации программы;
- указания на пути, средства, методы реализации программы;
- явное соответствие заявленной проблеме.

Итак, мы определили стратегию программы развития учреждения, она заключается в описании темы, противоречий, проблем, цели, концепции.

Тактика реализации программы – это система локальных практических действий, направленных на достижение цели. Вырабатывая тактику, мы определяем задачи, разрабатываем проекты, планируем мероприятия по достижению результатов, выбираем методы диагностирования, продумываем ресурсы и условия.

Формулировка задач

Задачи – это конкретизированные или более частные цели (цель, подобно вееру, развертывается в комплекс взаимосвязанных задач.). Задачи по отношению к цели выступают как самостоятельные «цели».

Вопрос: Какие промежуточные результаты нужно получить, чтобы достичь цели?

Деление цели на задачи – неизбежный процесс, делается это для того, чтобы:

- выделить более простые и доступные для выполнения операции;
- создать последовательность выполнения операций с учетом их связи, сложности и времени выполнения, то есть выработать тактику достижения цели;
- смоделировать весь объем работы и рассчитать свои силы.

Технология формирования задач состоит в «расщеплении» цели на составляющие, одновременно в своей совокупности они дают представления о том, каким путем будет достигнута цель. Именно поэтому задачи формулируются в виде перечисления (изучить, описать, выяснить, сформулировать, установить и т. д.) и, как правило, их не бывает более 4-5.

Очень важно, чтобы задачи и цель были согласованы. Составляя список задач, проверяйте себя, не появилось ли лишних задач (тогда поставленная цель должна быть переформулирована). Или может оказаться, что поставленных задач недостаточно для достижения цели. В этом случае список задач должен быть дополнен.

Требования к представлению задач программы:

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

Как разработать проект

В последние годы модным и часто употребляемым стало слово «проект». В сущности, термины «программа» и «проект» близки. Их часто употребляют как

синонимы. Некоторые авторы предлагают считать программой несколько взаимосвязанных проектов. Этого понимания мы и предлагаем придерживаться.

Проект всегда имеет цель (перевод слова «проект» – брошенный вперед). В отличие от цели программы, цель проекта значительно конкретнее. Это может быть, например, отдельная задача. Но может быть и иначе, в зависимости от структуры всей программы в целом.

Проект обязательно ограничен во времени. Относительно проекта всегда понятно, сколько времени он будет реализовываться. Отдельные проекты в рамках программы имеют собственную продолжительность, которая определяется не столько общей (внешней) временной рамкой, сколько содержанием данного конкретного проекта, временем на достижение его результата.

При разработке конкретных проектов особое внимание следует уделить ответам на следующие вопросы.

Первая группа вопросов:

- Что должно быть сделано? Как это связано с целями и задачами района, муниципалитета, программой развития в целом?
- Какие результаты должны быть достигнуты? «Где» («на чем») мы их увидим? Каковы индикаторы, критерии успешности?
- Как будет организован мониторинг хода реализации проекта? Что (какие мероприятия) надо осуществить для того, чтобы ход реализации проекта можно было бы вовремя скорректировать?
- В каком виде и кому будут представляться отчуждаемые продукты (результаты реализации проекта)?

Вторая группа вопросов:

- Кто будет это осуществлять? Кого следует привлечь к этой работе (как в учреждении, так и извне)? Кого необходимо привлечь для реализации замысла?
- Когда это будет осуществлено?
- Как это будет осуществлено?
- Какие дополнительные ресурсы потребуются для реализации проекта?

Требования к представлению краткого резюме проекта:

- ожидаемые измеримые результаты реализации проекта;
- сроки реализации проекта;
- перечень проектных действий;
- объем расходов, в том числе для каждого проектного действия;
- объем эксплуатационных расходов (по годам);
- требования к формулированию проектных действий – как для мероприятий программы.

Результаты программы

Как уже понятно из вышеизложенного, критерием успешности разработки всей программы является ее результат. При составлении программы необходимо сформулировать результат. Именно результат (ожидаемый) определяет цель программы.

Вопрос: что конкретно изменится на уровне данного учреждения по завершении программы?

Цель программы и ее результат взаимосвязаны. Формулируя цель, разработчики программы сразу же определяют круг возможных результатов. По конкретности планируемых результатов цель тоже приобретает черты определенности. Чем точнее сформулированы результаты, тем понятнее всем участникам становится цель программы в целом, тем легче она будет реализовываться.

Именно формулировка результатов программы может вызвать наибольшие споры, потому что результаты наглядны и конкретны. Формулируя результаты, необходимо задуматься о том, в чем конкретно они будут «измеряться»: где их будет видно, насколько они изменят ситуацию в обучении.

Требования к целевым индикаторам, описанию ожидаемых результатов:

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

Планирование

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

Практика убедительно показывает, что тщательно разработанный план – залог его успешного проведения; он позволяет всесторонне осмыслить действия, заранее предусмотреть объем работы, избежать различных огрехов, придает работе ритмичность на всех этапах его воплощения.

При разработке плана четкое отражение должны найти следующие вопросы.

- в чем будет заключаться преобразование, какие именно педагогические воздействия, способы решения задач и т. п. будут подвергаться проверке и в каких вариантах;
- какие параметры (свойства, характеристики, признаки) педагогического процесса будут выбраны для изменений и их следствий;
- как будут отслеживаться выбранные параметры;
- какие методы получения и обработки информации будут применяться;
- какое время потребуется для реализации программы;
- с чем будет сопоставляться результат, достигнутый в процессе реализации программы;
- как будет оформляться и оцениваться результат;
- вопросы согласования программы развития учреждения с коллективом;
- подбор и необходимая коррекция (уравнивание) объектов;

- подготовка методического обеспечения;
- подготовка диагностического инструментария, размножение методических материалов.

Требования к представлению мероприятий программы:

- одно мероприятие – одна задача;
- для каждого мероприятия указаны источники финансирования;
- для каждого мероприятия указан объем финансирования (в целом, по годам).

Финансовый план

При разработке финансового плана программы развития учреждения определяем:

- целевые ориентиры и приоритетные задачи развития учреждения;
- доходную часть, которая складывается:
 - из стоимости услуг, предоставляемых учреждением в соответствии с его уставной деятельностью, которая оплачивается за счет бюджетных средств;
 - из доходов от предпринимательской и иной приносящей доходы деятельности;
 - из средств некоммерческого партнерства родителей;
 - из средств Ассоциации выпускников;
 - из средств грантовой деятельности учреждения;
- структуру расходов, отражающую приоритетные направления расходования финансовых средств, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Требования к обоснованию финансового плана реализации программы:

- формируется в разрезе отдельных мероприятий;
- охватывает прямые и эксплуатационные расходы;
- способы обоснования:
 - примеры стоимости аналогичных мероприятий, ссылки на рыночные предложения;
 - сметная стоимость;
 - расчеты на основе фактической информации;
 - иные способы.

Как организованы элементы (блоки) программы, какова ее структура?

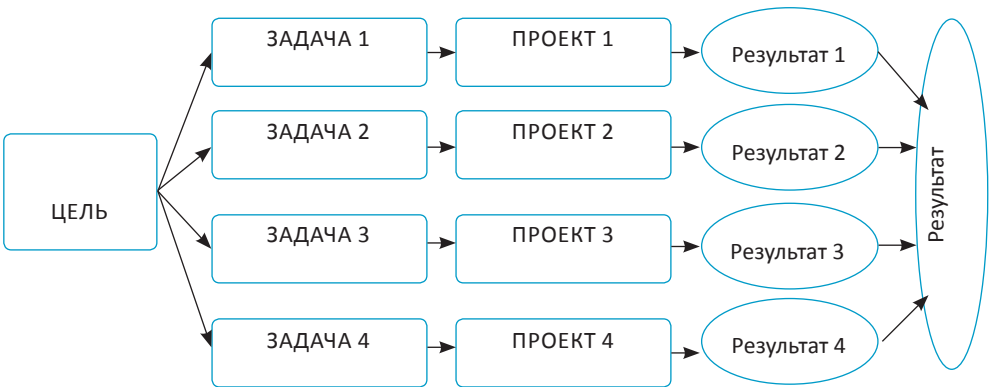
В организации программы главное – согласованность ее элементов. Первое – взаимосвязанность элементов программы. Об этом уже шла речь, теперь попытаемся сформулировать требования к согласованности элементов программы точнее. Итак, во-первых, цель и результат программы – взаимосвязаны и отражают друг друга. Лучше, возможно, сформулировать сначала результаты, а затем цели или делать это параллельно.

Следующий важный момент – согласование целей и задач программы и составляющих ее проектов. Здесь возможны различные варианты структуры.

Например, задачи формулируются как микроцели, каждая из которых отра-

жает отдельное направление деятельности (рис. 1). Общая цель дробится на свои составляющие, которые в свою очередь становятся проектами – самостоятельными микропрограммами со своими частными результатами.

Рис. 1

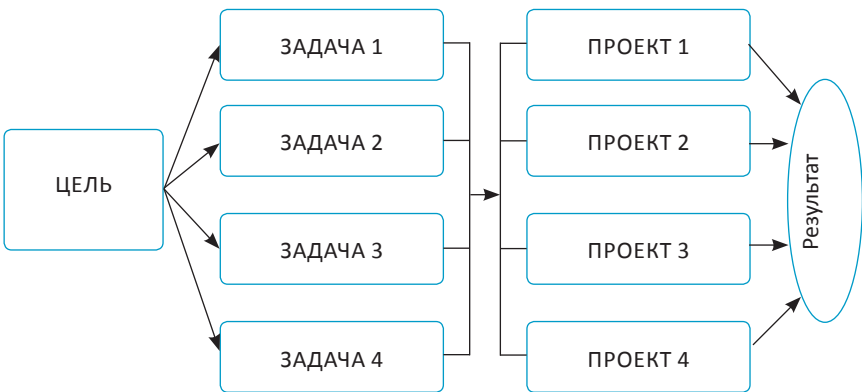


При такой структуре программы она с самого начала существует и далее разветвляется как несколько относительно самостоятельных подпрограмм. Как правило, при такой организации на решение каждой задачи назначается отдельный человек (ответственный), который на протяжении всего срока существования программы курирует ее реализацию. Такая структура имеет свои преимущества. Она наиболее проста для контроля и оперативного управления. Однако есть и недостаток – при такой организации наиболее вероятен разрыв между направлениями, конкурентные направления между нами, потеря общей цели и опасность не достичь общего результата.

Прообразом такой организации программы может стать ее поэлементное выполнение, например, как если бы при ремонте помещения каждую стену ремонтировали бы отдельно.

Возможна и другая структура программы (рис. 2).

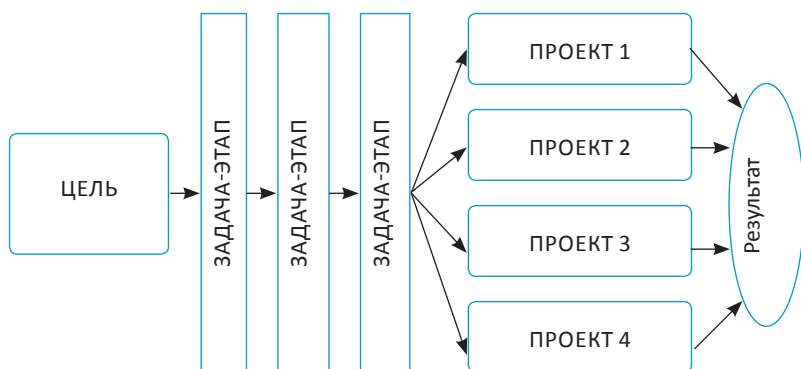
Рис. 2



При такой структуре ни задачи, ни проекты не обособляются. А результаты не складываются, как в предыдущем примере, а возникают как единый совокупный продукт. Если продолжить аналогию с ремонтом, то здесь последовательно, а иногда и параллельно, закупаются материалы и выполняются отдельные типы работ, но сразу на всех направлениях реализации программы. Ясно, что выделение индивидуальных заданий исполнителям может происходить на этапе выделения отдельных проектов. При этом вся команда работает «единым фронтом», становится более сплоченной, что также способствует успеху. Хотя управление такой деятельностью усложняется.

Приведем еще примеры организационной структуры программы (рис.3).

Рис. 3



Здесь задачи планируются как отдельные шаги-этапы реализации программы, которые на определенном этапе дифференцируются на отдельные проекты.

В принципе, вариантов структуры программы может быть много. Самое главное, чтобы при составлении программы разработчики сразу представляли себе ее полную форму. Наверное, можно порекомендовать на этапе разработки составлять аналогичные рисунки, сразу вписывая в соответствующие ячейки содержание соответствующих элементов. Тогда вся программа предстанет в качестве единого целого.

Составляя программу развития, повторим, необходимо обязательно сразу проектировать ожидаемые результаты по каждому отдельному действию и соотносить эти результаты с поставленными целями и задачами. Именно внутренняя согласованность программы – одно из важнейших условий ее успешной реализации.

Важно также при любом изменении программы проверять ее новую версию на внутреннюю согласованность. Изменение любого элемента (блока) программы приводит к ее рассогласованию. Поэтому, если и придется вносить изменения, это необходимо делать осторожно.

Также разработчики программы должны обратить внимание на оценку результативности (степень соответствия поставленных целей и полученных ре-

зультатов, возможность их изменения) и эффективности программы (степень соответствия затрат и полученных результатов). Качество оценки будет зависеть от наличия в программе мониторинга и обратной связи, позволяющей быстро реагировать на изменения и вносить коррективы в содержание.

Любое изменение функционирующей системы – риск для ее устойчивой деятельности. Поэтому в современной теории проектирования обязательно обсуждаются ее риски (или нежелательные эффекты). Такое обсуждение требует определенных навыков. Чтобы сделать подобную работу, необходимо заранее представить себе, к каким последствиям может привести реализация программы. При этом нужно научиться видеть не только плюсы, но и возможные минусы производимых изменений. Если при разработке программы удалось предвидеть такие эффекты, желательно сразу подумать об их минимизации. Заранее рецептов такой деятельности дать невозможно.

Даже если составленная программа выглядит не так красиво как привычные в работе планы мероприятий, грамотно составленная программа обязательно принесет свои результаты.

Приложение 1

Примерная структура и содержание программы развития учреждения

1. Аннотация (паспорт программы)

- данная Программа (название) предназначена для...;
- Программа разработана по заказу...;
- Программа разработана на следующих научно-методических основаниях и с использованием таких-то научных источников...;
- Программа разработана коллективом в составе..., под руководством...;
- Программа подготовлена при консультативной поддержке специалистов...;
- Предлагаемый срок реализации Программы – ... по...;
- Работа над Программой велась в такие-то сроки;
- Программа обсуждалась...;
- Программа принята (кем? когда? на каком уровне?)...;
- Программа передается в (какой орган?) для... (например, для утверждения и решения финансовых и других вопросов).

2. Информационная справка об учреждении

- краткая информация об ОУ в целом со всей необходимой статистикой;
- место и роль ОУ в районе (опорная, базовая, экспериментальная);
- характеристика образовательного учреждения, его типа, вида, контингента учащихся, кадрового состава и других работников (без оценки качества работы);
- номенклатура оказываемых образовательных услуг, потоки учащихся (воспитанников);
- характеристика бюджета, материальной базы, оборудования;
- характеристика программно-методического обеспечения ОУ (какие используются программы, планы, учебники, обеспеченность учреждений этими ресурсами);
- характеристика основных результатов (олимпиады, поступление, итоговая аттестация и т. д.);
- характеристика образовательного сообщества ОУ;
- характеристика инновационных процессов в ОУ (без оценки качества), основные направления;
- внешние связи ОУ и других образовательных учреждений, включая связи с наукой;
- характеристика системы управления.

3. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды ОУ

- характеристика влияния на ОУ важнейших социально-экономических и социокультурных факторов;
- портрет заинтересованных групп – клиентов, заказчиков, поставщи-

- ков ресурсов, потребителей продукции, производимой школой;
- как может измениться ситуация во внешней среде ОУ;
- как это может повлиять на развитие ОУ (несколько вариантов возможных сценариев).

4. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа на образование

- Каков был социальный заказ на образование у разных заказчиков?
- В какой мере этот заказ был выполнен, а заказчики удовлетворены?
- Из какого образца будущего соцзаказа исходят разработчики программы, на какой исследовательский материал они опираются?

5. Анализ достижений

- Какие результаты образования в ОУ заслуживают высокой оценки, закрепления, распространения?
- Что из этих результатов говорит о наличии в ОУ передового опыта, уникальных конкурентных преимуществ?
- Какие сильные стороны, достоинства образовательных процессов привели к таким достижениям?
- Какие условия, ресурсы, факторы сделали возможными нужные свойства образовательных процессов (сеть, финансы, кадры, программы и т. п.)?
- Какие подходы в управлении ОУ сделали возможными отмеченные успехи?
- Где можно ожидать сопротивление в ОУ и как его преодолеть?
- Насколько высок инновационный потенциал ОУ и как его можно повысить?

6. Анализ проблем ОУ и их причины

- Какие результаты ОУ (продукты, суммарные результаты, социальные последствия) не удовлетворяют нас и заказчика в свете нового соцзаказа и должны быть изменены?
- Какие образовательные услуги не оказываются?
- Какие услуги недоступны или мало доступны?
- Какие недостатки образовательных процессов стали причиной неудачных результатов?
- Какие недостатки условий приводят к недостаткам в образовательном процессе?
- Какие недостатки управления приводят к недостаточным результатам ОУ?
- Какие проблемы являются приоритетными и требуют решения в первую очередь?
- Какие из проблем наиболее реально решить в обозреваемом будущем?
- На решении каких проблем будет сосредоточена программа развития?

7. Концепция желаемого будущего

- важнейшие ценностные основания нового ОУ;
- видение ОУ, общий образ ее будущего желаемого состояния;
- миссия ОУ и ее подразделений;
- образовательные маршруты и траектории;
- модели выпускников;
- общие показатели суммарных достижений ОУ;
- номенклатура услуг по всем уровням – от начального до среднего;
- характеристика контингента;
- программы, содержание образования;
- образовательные технологии;
- организация образования;
- состояние всех необходимых ресурсов;
- сообщество; социальные партнеры;
- внешние связи;
- состояние систем управления.

8. Стратегия, этапы, основные направления и задачи перехода к новому состоянию ОУ

- Каковы основные этапы развития ОУ?
- Каковы основные направления инноваций в ОУ?
- Какие важнейшие нововведения необходимо произвести во всех звеньях ОУ?
- Какие ресурсы требуются для их осуществления и как их предполагается получить?
- Каковы цели ближайшего этапа Программы по всем подсистемам образования и критерии их самооценки?
- Конкретные мероприятия по реализации важнейших нововведений (в форме таблицы).

9. Бизнес-план

При разработке бизнес-плана и бюджета образовательного учреждения руководитель опирается на целевые ориентиры и приоритетные задачи развития образовательного учреждения;

- представляет доходную часть образовательного учреждения, которая складывается:
 - из стоимости образовательных услуг, предоставляемых образовательным учреждением в соответствии с ее уставной деятельностью и оплачивается за счет бюджетных средств;
 - из доходов от предпринимательской и иной приносящей доходы деятельности.

10. Приложения

- Материал иллюстративного характера.

Приложение 2

ПАСПОРТ

программы развития учреждения (примерная форма)

Наименование программы	_____
Дата принятия правового акта о разработке программы, дата ее утверждения (наименование и номера соответствующих нормативных документов)	_____
Государственный заказчик программы	_____
Основные разработчики программы	_____
Цели и задачи программы	_____
Основные целевые показатели	_____
Сроки и этапы выполнения программы (подпрограмм, проектов)	_____
Перечень подпрограмм (проектов) и основных мероприятий	_____
Объемы и источники финансирования программы (с разбивкой по годам)	_____
Ожидаемые конечные результаты выполнения программы	_____
Система организации контроля за исполнением программы	_____

Приложение 3

ИНФОРМАЦИЯ о результатах реализации программы

(наименование программы)
за 201_ год

№ п/п	Целевые индикаторы и показатели, отражающие результаты реализации программы			Примечания
	утвержденные при принятии программы	фактически до- стигнутые	оценка полу- ченных резуль- татов	
1	2	3	4	5

Приложение 4

ПЛАН мероприятий программы

(название программы)

№ п/п	Наименование ме- роприятий	Сроки испол- нения	Ответственные исполнители	Примечания
1	2	3	4	5

Приложение 5

СМЕТА
расходов на программу

(название программы)

Этап реализации
Период реализации

Наименование мероприятий, виды расходов	Единица измерения	Объем работ	Сумма (тыс. рублей/леев)	Источник финансирования
1	2	3	4	5
Итого				

Приложение 6

Матрица для проведения экспертизы программы развития образовательного учреждения

№	Требование	Соответствие	Примечания
Требования к описанию проблемы			
1	Наименование проблемы (главная – одна)		
2	Цифровая и иная информация, характеризующая проблему (текущее состояние, динамика изменений)		
3	Оценка развития ситуации на перспективу		
4	Краткий обзор имеющейся практики (в стране и за рубежом)		
Ориентационный комплекс			
5	Видение – отражает идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях		
6	Миссия – официально декларируемое решение об общем назначении образовательного учреждения, о его целях и ценностях, принимаемых на себя обязательствах		
Требования к формулированию цели программы			
7	Отсутствие специальных (профессиональных) терминов		
8	Отсутствие неоднозначных выражений и понятий		
9	Отсутствие указаний на иные цели и задачи – следствия реализации ДЦП		
10	Указания на пути, средства, методы реализации ДЦП		
11	Цель должна явно соответствовать заявленной проблеме		
Требования к целевым индикаторам, описанию ожидаемых результатов			
12	Соответствуют показателям, характеризующим проблему		
13	Значения индикаторов за последний год		

14	Промежуточные годовые значения индикаторов (при наличии)		
15	Качественное описание степени решения проблемы		
16	Оценка устойчивости результатов		
Требования к представлению задач программы			
17	Формулировка в виде заданий по достижению определенных результатов к определенному сроку		
18	Результаты должны быть измеримы (как правило – в цифрах)		
19	Набор задач необходим и достаточен для достижения цели		
20	Набор мероприятий поставлен в соответствие задаче		

