

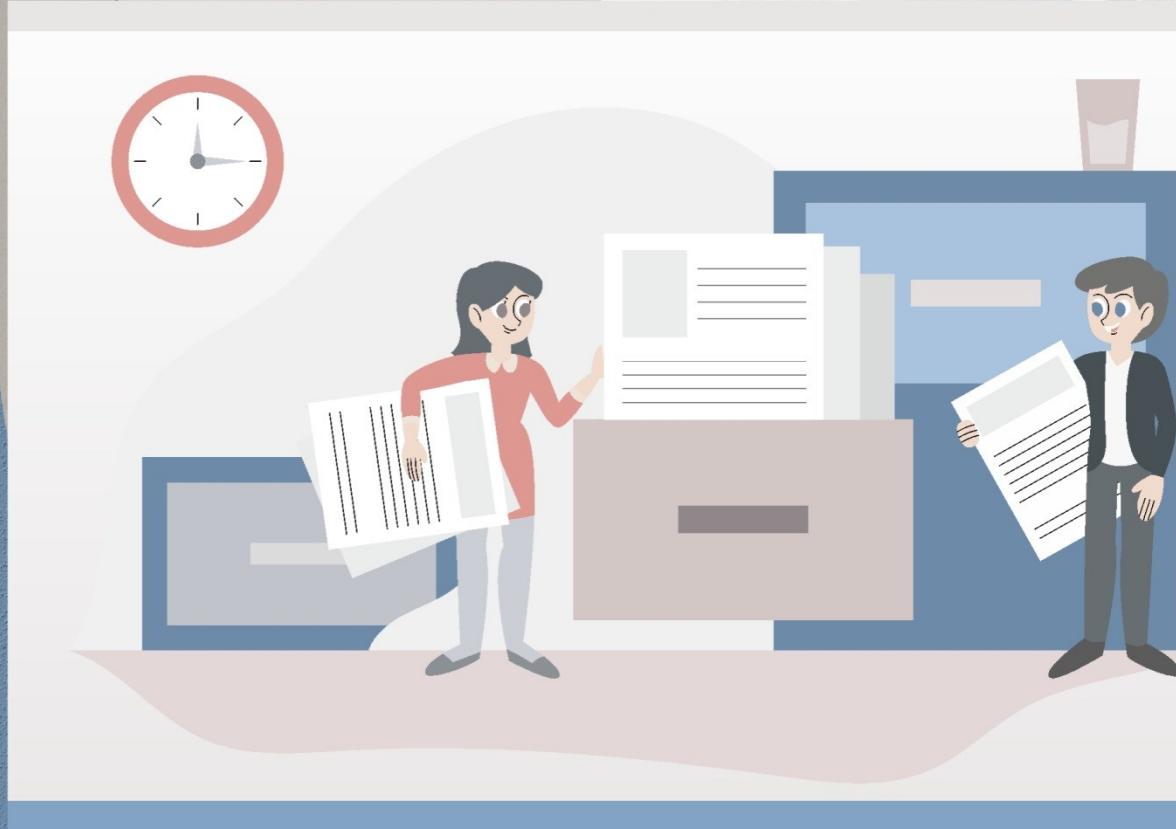


СЕРИЯ

КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ:
МЕТОДИЧЕСКАЯ МАСТЕРСКАЯ

Н. А. Криволапова, В. Д. Яченёв

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ



Серия «Качество образования: методическая мастерская»

Выпуск 8

Н. А. Криволапова, В. Д. Яченёв

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Петропавловск-Камчатский
Камчатский ИРО
2025

УДК 373.1 : 371.3

ББК 74.480.4

К82

СЕРИЯ

«Качество образования: методическая мастерская»

Основана в 2024 году. Выпуск 8

Издано по решению редакционно-издательского совета
КГАУ ДПО «Камчатский институт развития образования»

Р е ц е н з е н т ы

Надежда Александровна Чумакова

кандидат исторических наук, проректор по науке и инновационной деятельности,
Институт развития образования и социальных технологий, Курган

Наталья Леонидовна Древницкая

кандидат педагогических наук, директор, Гимназия № 31, Курган

Криволапова, Нина Анатольевна

К82 Разработка программы развития образовательной организации : методические рекомендации / Нина Анатольевна Криволапова, Виктор Дмитриевич Ячменёв ; Камч. ин-т развития образования. — Петропавловск-Камчатский : Камчатский ИРО, 2025. — 120 с. — (Серия: Качество образования: методическая мастерская. Выпуск 8). — Текст: электронный. — Доступ: свободный. — (Электрон. издание сетевого распространения: 1 файл PDF 4,82 Мб). — URL: <https://kamchatkairo.ru/images/books/Krivilapova-Progr-razv-OO.pdf>

ISBN 978-5-6053548-0-2

Методические рекомендации составлены на основе нормативно-правовых документов, документов стратегического планирования, разработанных на федеральном и региональном уровнях, а также научных и практических материалов, посвященных разработке и применению программ развития образовательных организаций в Российской Федерации. Представлена организация работы по разработке программы: аналитико-прогностическое обоснование, механизм реализации, ожидаемые результаты. Даны рекомендации по разработке плана действий и экспертизы программы. Описаны критерии и показатели оценки реализации программы, а также требования к разработке, ее содержанию и структуре.

Издание адресовано руководителям и заместителям руководителей образовательных организаций разных типов.

УДК 373.1 : 371.3

ББК 74.480.4

ISBN 978-5-6053548-0-2

© Криволапова Н. А., 2025

© Ячменёв В. Д., 2025

© Камчатский ИРО, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5	
ТРЕБОВАНИЯ К ПРОГРАММЕ РАЗВИТИЯ	8	
ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ	12	
Структура программы развития		
Титульный лист	13	
Паспорт программы	13	
Информационная справка об образовательной организации	14	
Аналитико-прогностическое обоснование программы развития	18	
Ожидаемые результаты реализации программы развития.		
Критерии и показатели оценки	36	
Механизм реализации программы развития образовательной организации.		
Разработка плана действий	39	
ЭКСПЕРТИЗА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ	43	
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ		44
ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ.		
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ И ЕГО СТРУКТУРА	48	
Список источников	59	
ПРИЛОЖЕНИЯ		
1. Паспорт программы развития образовательной организации	61	
2. Информационная справка об образовательной организации	68	
3. SWOT-анализ деятельности образовательной организации по управлению качеством образования	72	
4. Концепция программы развития образовательной организации	75	
5. Примеры формулирования миссии	79	
6. Цель и задачи в программах развития образовательных организаций	80	
7. Механизм (план) реализации программы развития	85	
8. Примерная структура проекта для программы развития образовательной организации	94	
9. Экспертный лист	96	
10. Шаблон оформления программы развития образовательной организации	101	
11. Паспорт проекта	115	

ВВЕДЕНИЕ

Происходящие кардинальные изменения в социально-экономическом устройстве России затрагивают и образовательные организации, которые в изменяющихся условиях тоже должны изменяться, чтобы быть способными удовлетворять запросы и требования, предъявляемые обществом и государством. Управление образовательной организацией невозможно представить себе без документов, отражающих его основные решения.

Стратегическую триаду современной образовательной организации формируют:

- образовательная программа, несущая в себе текущие образовательные стратегии;
- основные образовательные программы;
- программа развития, в которой дается среднесрочная стратегия развития школы.

Главной в этой триаде документов является программа развития образовательной организации, которая является важнейшим нормативным документом. Следует отметить, что Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» к компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относит разработку и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации [1]. Ответственность за разработку и реализацию программы развития несет руководитель образовательной организации. Программа развития, являясь обязательным документом, выделяется статусностью из общего ряда локальных актов в силу необходимости ее согласования с учредителем. Законодательные и нормативные документы не дают определения понятия программы развития, ее содержания и структуры построения. Ее отличительная особенность в том, что она разрабатывается не для локального, частного, а для системного преобразования образовательной организации, когда новшества прямо или косвенно затрагивают все или большинство частей образовательной системы школы, детского сада, учреждения среднего профессионального образования или учреждения дополнительного образования.

Отсутствует и единое определение понятия «программа развития».

Одни авторы понимают программу развития как важнейший стратегический документ образовательной организации, переходящей (перешедшей) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшей за основу программно-целевую идеологию развития. Другие — как долгосрочный или среднесрочный нормативно-управленческий документ, представляющий основные тенденции, главные цели, задачи и направления обучения, воспитания, развития обучающихся, особенности организации кадрового и методического обеспечения педагогического процесса и инновационных преобразований учебно-воспитательной системы, основные планируемые конечные результаты, критерии их оценки. Третьи — как нормативный документ, составленный с учетом конкретных условий и особенностей образовательной организации, отражающий стратегический план осуществления основных инноваций и нововведений в образователь-

ной организации (инновационных преобразований учебно-воспитательной системы), основных планируемых конечных результатов, критериев их оценки.

Под программой развития профессиональных образовательных организаций понимают управленческий документ, фиксирующий механизм достижения стратегических и тактических задач развития образовательной организации с учетом приоритетов и целей государственной и муниципальной политики в сфере образования и результатов проблемного анализа текущей образовательной ситуации на основе планирования системных позитивных изменений, описания содержания инновационной деятельности и механизмов ее финансирования, критериев количественной и качественной оценки достижения прогнозируемых результатов [2].

В Методических рекомендациях Департамента государственной политики и управления в сфере общего образования Министерства просвещения России по разработке, утверждению и согласованию программ развития общеобразовательной организации программа развития «рассматривается как вклад школьной команды в укрепление единого образовательного пространства и обеспечение образовательного суверенитета Российской Федерации» [3].

Под развитием мы будем понимать целенаправленные и управляемые изменения самой образовательной организации (содержание образования, уклад жизни и управления ею, которые определяют условия и средства обучения и воспитания, обеспечивающие высокие образовательные результаты, отражающие самобытный облик образовательной организации, успешное выживание, ее репутацию в окружающем образовательном пространстве, социуме).

Обобщая понятие «развитие», можно сказать, что это:

- а) процесс изменения состояния какого-либо объекта;
- б) процесс и результат изменения объекта при переходе его из одного состояния в другое, более совершенное.

Развитие — это и процесс, и результат, и качественное и количественное изменение в объекте.

Таким образом, под программой развития мы будем подразумевать программу изменений, которые необходимо осуществить в образовательной организации для ее успешного выживания и удовлетворения меняющихся потребностей государства, общества и личности в определенный промежуток времени.

Вместе с тем программа развития должна содержать описание изменений инфраструктуры организации, требуемых для обеспечения реализации образовательных программ, необходимых качественных изменений для создания новой образовательной практики в сфере образования. Поэтому программу развития образовательной организации можно рассматривать как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий гарантированный и своевременный переход учреждения в новое качественное состояние, и одновременно как инструмент, обеспечивающий управление этим переходом.

Программа — это сложное средство управления, которое должно обладать определенными качествами, а для ее подготовки нужна специальная технология, о которой мы будем говорить в настоящем методическом пособии.

При проектировании программы развития необходимо определить *модель формирования программы* [4]:

- 1) *процессная модель* — модель, при использовании которой цель и задачи программы развития достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов, процесс — объединенный общей целью набор работ по получению результата (*рис. 1*);
- 2) *проектная модель* — модель, при использовании которой цель и задачи программы развития достигаются преимущественно через создание портфеля целевых проектов, проект — комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений (*рис. 2*);
- 3) *смешанная модель* (процессно-проектная) — модель, объединяющая использование при проектировании программы развития характеристик процессной и проектной моделей (*рис. 3*).



Рис. 1. Процессная модель формирования программы

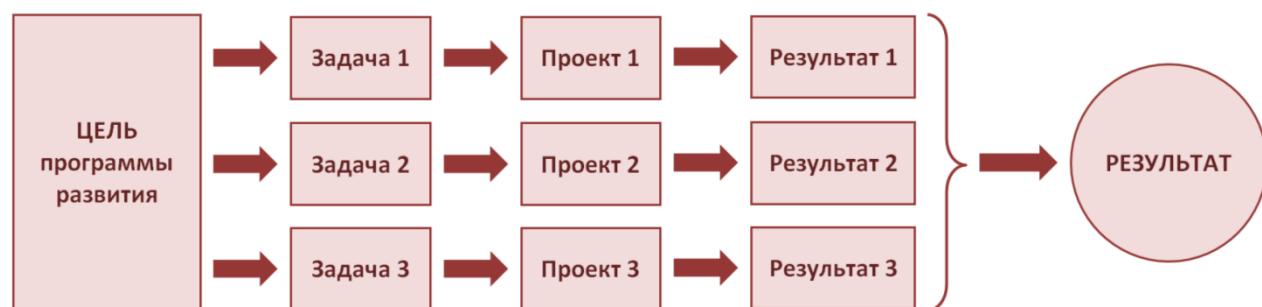


Рис. 2. Проектная модель формирования программы



Рис. 3. Смешанная модель формирования программы

ТРЕБОВАНИЯ К ПРОГРАММЕ РАЗВИТИЯ

Программа развития выполняет ряд важных функций:

- *нормативно-управленческую*, так как описывает совокупность предполагаемых управленческих решений и действий, обеспечивающих переход от исходного состояния образовательных объектов к новому, запланированному состоянию;
- *целеполагания*, так как формулирует стратегические цели развития, образ желаемого будущего состояния образовательной организации;
- *процессуальную*, так как определяет логическую последовательность плана действий и мероприятий по развитию образовательной организации, организационные формы и методы, средства и условия процесса развития;
- *оценочную*, так как предполагает выявление качественных и количественных изменений в образовательном процессе посредством контроля и мониторинга хода и результатов реализации программы развития, состояния и динамики объектов планирования.

Данные функции определяют отличительные, сущностные характеристики программы развития.

Теперь несколько слов о том, какие общие требования могут быть предъявлены к программе развития образовательной организации.

1. Стратегический характер, то есть направленность на определенное будущее.
2. Инновационная направленность, то есть ориентированность на повышение эффективности действующей системы.
3. Логика и стройность изложения: каждый последующий раздел должен вытекать из предыдущего.
4. Простота и ясность: должна быть понятна для непрофессиональных управляющих.
5. Аналитичность: должна быть хорошо проработанная (добротная) аналитическая часть, в которой объясняется, почему конкретная образовательная организация собирается двигаться именно в заданном направлении.
6. Прогнозность и актуальность: направленность на будущее, современные тенденции и требования, стратегические ориентиры.
7. Результативность: описание ожидаемых результатов, критериев и показателей, определяющих их достижение. На наш взгляд, это очень важное требование. Отдельные программы развития образовательных организаций грешат тем, что в них прописано большое количество мероприятий (действий), реализация которых не ведет ни к каким изменениям.
8. Конкретность: должны быть определены механизмы ее реализации и конкретный план действий по решению поставленных задач, достижению ожидаемых результатов.

9. Ресурсность: определение необходимых ресурсов для ее реализации (научно-методических, кадровых, информационных, материальных, финансовых), включая бюджет, определяющий необходимые ресурсы для реализации программы.
10. Реалистичность: нет нужды строить замки на песке, то есть планировать то, что никогда не сможет быть реализовано.
11. Контролируемость и устойчивость к сбоям: программа должна быть контролируемой и корректируемой, реагирующей на неожиданности.
12. В разработке должны принимать участие представители всех заинтересованных в ее развитии групп (администрация, педагогический коллектив, обучающиеся, родители, представители социума).

Для того чтобы программа как документ приобрела реальную силу, она должна быть соответствующим образом утверждена, то есть согласована с учредителем.

Естественно, что эти требования к программе весьма условны, однако было бы неплохо, если бы разработчики их придерживались.

Программа развития образовательной организации должна ответить на три важных вопроса:

1. Чего достигла наша образовательная организация сегодня, каковы ее сильные и слабые стороны, достижения и проблемы?
2. Какой мы хотим видеть нашу образовательную организацию и ее выпускников через два-три года, пять лет?
3. Что и как мы сделаем, чтобы образовательная организация успешно перешла от своего сегодняшнего состояния к желаемому будущему?

Сформулированные с позиции стратегического менеджмента эти вопросы звучат следующим образом:

- Где мы (наша организация) находимся сейчас?
- Где мы должны находиться в будущем?
- Что необходимо сделать для того, чтобы образовательная организация из настоящего состояния «переместилась» в будущее?

Ответы на эти вопросы порой найти достаточно сложно, но разработчики программы должны быть готовы отвечать и на них. В некоторых случаях помогают графические схемы и рисунки.

Принципы, на которых разрабатывается программа развития образовательной организации:

- **законность** — безусловное соблюдение требований законодательства Российской Федерации, прав и законных интересов обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогических и иных работников образовательной организации;
- **актуальность** — нацеленность на решение ключевых задач, стоящих перед образовательной организацией; одновременно все основные целевые направления развития должны учитывать требования государственной политики в сфере образования

(одним из инструментов определения такого рода задач может являться самодиагностика в рамках реализации проекта «Школа Минпросвещения России»);

- **прогностичность** — ориентация на решение задач системы образования, прогнозируемых в рамках социально-экономического развития Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального образования;
- **проблемно-ориентированность** — рассмотрение текущего состояния и развития образовательной организации в качестве проблемной области, требующей описания проблем и разработки алгоритмов их решения;
- **эффективность** — максимально возможные результаты и рациональное использование ресурсов;
- **целостность** — наличие системного образа образовательной организации и осуществляющей ею деятельности, его отражение в комплексе направлений развития в единстве образовательной, управленческой, инновационной и иных подсистем, обеспечивающих функционирование и развитие;
- **реализуемость** — соответствие планируемых действий и результатов имеющимся и прогнозируемым ресурсам и возможностям;
- **включенность** — учет потребностей и интересов всех участников образовательных отношений;
- **проектность** — разработка и реализация программы развития как комплекса действий для реализации проекта (проектов), каждый из которых ограничен сроками, бюджетом и краткосрочными целями;
- **контролируемость** — наличие максимально возможного набора индикативных показателей, регулярная проверка их выполнения, оперативная корректировка программы в случае выявления такой необходимости;
- **комфортность** — качество и лаконичность оформления, обеспечивающие визуальное и смысловое единство содержания и внешней формы программы, использование современных технических средств;
- **технологичность** — ее разработка опирается на специальную технологию.

Таким образом, программа развития должна обеспечить для образовательной организации:

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

В этих условиях основными факторами успеха организации наряду с конкурентоспособностью и рентабельностью являются гибкость, адаптивность и способность к постоянному развитию. При этом масштаб заявленных в программе развития целей и задач должен соответствовать реальным ресурсам образовательной организации.



Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» закрепляет право образовательной организации самостоятельно разрабатывать и утверждать программу развития. Но при разработке необходимо придерживаться определенных правил:

- программа развития как стратегический документ должна соответствовать общей нормативной модели (системные характеристики, структура, содержание и др.);
- программа развития должна планировать направления изменений в зависимости от типа образовательной организации (дошкольная образовательная организация, общеобразовательная организация, профессиональная образовательная организация, организация дополнительного образования) в соответствии с перспективами развития сферы дошкольного, общего, профессионального и дополнительного образования и приоритетами государственной образовательной политики;
- в программе развития должны присутствовать региональный и муниципальный компоненты, отражающие особенности и потребности социально-экономического развития региона и муниципалитета.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Принципы проектного управления определяют этапы реализации программы развития образовательной организации.

Этапы реализации программы

1. Анализ исходного состояния системы.
2. Определение желаемого состояния системы.
3. Обоснование необходимости перехода от актуального состояния к желаемому будущему.
4. Анализ потенциала развития системы в соответствии с желаемым образом.
5. Определение инструментария перевода системы из актуального состояния в желаемое.
6. Выявление перечня мер, состава и структуры действий, ресурсов, обеспечивающих переход организации в новое состояние.
7. Определение результата и оценка эффективности.

Методология проектного подхода позволяет определить следующую *структуру программы развития* образовательной организации:

- 1) титульный лист программы развития;
- 2) паспорт программы развития;
- 3) информационная справка об образовательной организации;
- 4) аналитико-прогностическое обоснование программы развития;
- 5) концепция желаемого будущего состояния образовательной организации как системы;
- 6) основные сферы стратегических изменений, которые могут раскрываться через подпрограммы и проекты;
- 7) ожидаемые результаты;
- 8) критерии и показатели оценки реализации;
- 9) механизмы реализации;
- 10) план действий по реализации;
- 11) ресурсы, необходимые для достижения целей и задач программы, в том числе финансовые, — бюджет программы;
- 12) риски достижения планируемых результатов и пути их минимизации (преодоления);
- 13) экспертиза и контроль за исполнением.

Разумеется, программа может содержать и иные разделы, однако предложенные нами разделы рассматриваются как инвариантные, и было бы неплохо, если бы разработчики их придерживались.

То же самое можно сказать и по отношению к структуре программы развития. Ее примерная структура представлена в следующем разделе.

СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Титульный лист

Титульный лист программы развития (*рис. 4*) включает полное наименование образовательной организации в соответствии с Уставом, информацию о принятии программы советом, согласовании с учредителем (как правило, это региональный или муниципальный орган, осуществляющий управление в сфере образования, или учредитель частной образовательной организации), утверждении руководителем образовательной организации, название программы, период реализации, место и год ее разработки.

Титульный лист программы развития	
Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № ____» г.о. Петропавловск-Камчатский	
<p>СОГЛАСОВАНО Начальник управления образования А.В. Краснова <u>00.00.202_</u></p> <p>ПРИНЯТО Управляющим советом (протокол от 00.00.202_ № __)</p>	<p>УТВЕРЖДЕНО приказом от 00.00.202_ № __ Директор _____ А.А. Иванова</p>
ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ НА 202_ -202_ ГОДЫ «ПУТЬ К УСПЕХУ»	
2024	

Рис. 4. Титульный лист

Паспорт программы

Паспорт программы — чрезвычайно важный раздел. Естественно, что он формируется по завершении работы над всеми остальными разделами. Здесь в сжатом виде представлена фактически вся программа, начиная от названия, нормативной основы разработки, целей и результатов и заканчивая бюджетом и контролем реализации программы.

Посмотрев паспорт, любой человек (в том числе и член управляющего совета) должен получить представление обо всей программе развития образовательной организации. Поэтому, на наш взгляд, разработчикам не стоит им пренебрегать.

В паспорте отмечаются следующие параметры.

1. *Наименование программы развития.* Наименование должно полностью соответствовать указанному на титульном листе.
2. *Нормативно-правовые документы*, послужившие основой для разработки. Необходимо назвать документы федерального, регионального, муниципального уровней, послужившие основанием для разработки программы развития в следующей последовательности: Федеральные законы Российской Федерации, Указы Президента Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации, приказы вышестоящих органов управления, программы, планы, письма (с указанием названия, даты и номера принятия, утверждения, вступления в силу).
3. *Информация о заказчике, разработчике и ответственном исполнителе.* Указывается решение совета ОО от 00.00.0000 №... или приказ руководителя ОО от 00.00.0000 №... «О разработке программы развития... (наименование ОО)».
4. Сроки реализации.
5. *Цель и задачи.* Цель раскрывает основную идею образовательной организации: решение не только проблем ОО, но и местного сообщества, развитие личности ребенка и т. п. Задачи направлены на реализацию цели: должны быть четкими и измеримыми в количественных или качественных показателях.
6. *Ожидаемые результаты реализации.* Необходимо указать конкретные ожидаемые результаты, полученные в ходе реализации программы.
7. *Ключевые целевые индикаторы и показатели.* Указать конкретные измеримые количественно или качественно показатели (доля, % и т. п.).
8. *Параметры финансового обеспечения*, включая объем бюджетных и внебюджетных источников. Направления финансирования: указать, на какие цели будут расходоваться финансовые средства.
9. *Информация о контроле за исполнением программы.* Указать орган, который будет осуществлять контроль, отчетные мероприятия и способы доведения информации до общественности.

Примерный образец заполнения паспорта программы развития образовательной организации представлен в *приложении 1*.

Информационная справка об образовательной организации

В этой части дается краткая справка об истории образовательной организации и информационно-аналитические данные о ней.

Программа развития образовательной организации является прежде всего рабочим документом для осуществления текущей и перспективной деятельности. В этом ее главное назначение. Вместе с тем программа является официальным документом и попадает в руки лиц, которые не работают в образовательной организации, не зна-

комы с ее возможностями. Поэтому целесообразно начать программу с информационной справки об образовательной организации.

В справке указываются основные факты, связанные с историей открытия образовательной организации и ее развития, о переименованиях и изменении форм собственности, кратко описываются особенности и традиции. Уже в этой части программы развития имеет смысл рассказать о традициях образовательной организации, связанных с основными направлениями развития системы образования. В частности, можно отметить тенденции развития основного и дополнительного образования (части, формируемой участниками образовательных отношений), сложившиеся формы и методы работы с одаренными детьми, особенности деятельности по совершенствованию профессионализма педагогов и инфраструктуры образовательной организации, а также деятельности по воспитанию и сохранению здоровья участников образовательных отношений.

Историю развития образовательной организации можно представить «наглядно»: в виде схем, графиков или таблиц, иллюстрирующих текст и показывающих результаты в динамике. По каждому пункту желательно сделать краткие (1–3 предложения) выводы, показывающие тенденции развития.

Информационная справка содержит данные об основных направлениях деятельности за последние 3–5 лет.

Структура информационной справки

1. Общие сведения об образовательной организации.

1.1. Полное название образовательной организации, ее адрес, учредитель, лицензия

1.2. Историческая справка

1.3. Краткая характеристика социального окружения образовательной организации и характер его влияния на учебное заведение. Описание роли образовательной организации в социуме, в территориальной образовательной системе (районной, окружной, городской):

- связь образовательной организации с другими учреждениями, организациями социальной сферы (дошкольными образовательными организациями, организациями дополнительного образования и др.);
- совместные мероприятия образовательной организации и учреждений из социального окружения (какие услуги оказывают);
- связь с бизнес-структурами, производственными предприятиями, государственными и негосударственными учреждениями, учреждениями профессионального образования.

2. Характеристика образовательного процесса, его организационно-педагогическое обеспечение и основные результаты.

2.1. Особенности образовательной программы.

2.2. Содержание образования (основное и дополнительное, решение проблем преемственности в образовательной деятельности), образовательных программ, в т. ч.

- в соответствии с ФГОС общего образования, профильного обучения; наличие рабочих и авторских программ.
- 2.3. Использование современных педагогических технологий.
 - 2.4. Структура управления образовательной организацией.
 - 2.5. Режим работы образовательной организации (продолжительность уроков / занятий, количество учебных дней в неделе, семестры, триместры, сменность занятий, наличие групп продленного дня и т. д.).
 - 2.6. Режим труда и отдыха (медицинское и социальное обслуживание детей).
 - 2.7. Краткая характеристика нормативно-правового, документационного, программно-методического обеспечения работы школы.
 - 2.8. Характеристика воспитательной системы (национально-культурные, патриотические традиции в воспитательной системе, детские общественные организации и др.).
3. Сведения об обучающихся на момент подготовки программы. Характеристика социального статуса их семей. Данные сведения представляются по стандартной схеме.
- 3.1. Описание сведений о здоровье обучающихся на момент подготовки программы, в частности, необходимо указать:
 - динамику численности обучающихся (по классам, группам);
 - национальный состав;
 - количество практически здоровых детей, детей с ослабленным здоровьем и ОВЗ, требующих особого внимания педагогов и медицинских работников;
 - представить информацию о распределении обучающихся по специальным группам физического развития и по группам здоровья;
 - перечислить меры по реализации индивидуального и дифференцированного подходов к обучающимся на уроках / занятиях, содействующих предотвращению перегрузок;
 - представить статистические данные об оценке здоровья детей по различным параметрам (инфекционные заболевания, нарушения зрения, слуха, опорно-двигательного аппарата, речи, хронические заболевания и пр.).
 - 3.2. Социализация выпускников.
 - 3.3. Организация предпрофильной подготовки и профильного обучения.
 - 3.4. Трудоустройство выпускников. Выбор учебных заведений для продолжения образования. Работа со школьниками по их подготовке к жизни в семье и обществе.
 - 3.5. Характеристика семей, где следует указать:
 - социальный состав,
 - уровень образования,
 - занятость в сфере трудовой деятельности,
 - уровень доходов,
 - участие в совместной работе со школой по воспитанию детей.

4. Характеристика педагогических кадров.

- 4.1. Количество педагогов и степень укомплектованности образовательной организации необходимыми специалистами, соотношение основных работников и совместителей, данные по стажу, полу и возрасту.
- 4.2. Данные о квалификации педагогов и их личных достижениях, наличие почетных званий, обучающихся заочно.
- 4.3. Краткое описание системы работы с педагогическими кадрами и основные проблемы, которые следует решить при реализации направления программы развития, ориентированного на усиление педагогического потенциала.

5. Сведения о материально-технической базе образовательной организации и ее состоянии, организации питания обучающихся, обеспечении безопасности участников образовательных отношений и охране их труда.

- 5.1. Наличие спортивного и актового залов, учебных и медицинских кабинетов.
- 5.2. Наличие компьютеров (число обучающихся на один компьютер), «Точка Роста», ИТ и др.
- 5.3. Обеспечение библиотеки учебниками, научно-популярной, методической и художественной литературой, периодическими изданиями.

6. Финансовое обеспечение.

- 6.1. Объем финансирования и его источники (бюджетное, внебюджетное).
- 6.2. Оценка уровня обеспеченности образовательной организации финансовыми ресурсами.

7. Взаимодействие образовательной организации с различными учреждениями и организациями:

- учреждениями культуры, здравоохранения, спорта, досуга;
- дошкольными образовательными организациями и организациями дополнительного образования детей;
- учреждениями среднего и высшего профессионального образования;
- другими социальными партнерами.

8. Основные результаты работы образовательной организации.

- 8.1. Результаты промежуточной и итоговой аттестации обучающихся (включая результаты государственной итоговой аттестации в форме ОГЭ, ЕГЭ) по уровням образования.
- 8.2. Данные об успешности выполнения обучающимися ВПР за последние 3 года; оценки функциональной грамотности.
- 8.3. Данные об участии обучающихся в предметных олимпиадах, научно-практических конференциях и интеллектуальных марафонах за последние 3 года.
- 8.4. Оценка педагогами и родителями состояния и результатов воспитательной работы в образовательной организации.
- 8.5. Оценка активности обучающихся и их родителей в жизни образовательной организации.
- 8.6. Оценка активности образовательной организации в местном сообществе (возможно, на основе результатов НИКО).

9. Конкурентные преимущества образовательной организации.
 - 9.1. Особые достижения обучающихся, положительные результаты социализации выпускников, креативность педагогического коллектива, место в инновационном пространстве города, района, округа.
 - 9.2. Традиции образовательной организации (трудовые, национально-культурные, спортивно-оздоровительные и др.).
10. Краткая характеристика документа и его назначения. В данном разделе раскрывается преемственность с прежней программой развития, поясняется социально-экономический контекст, в котором разрабатывается программа развития, при необходимости раскрываются нормативные, методические (экономико-математические методы, метод экспертных оценок и др.) и методологические (проектный подход и др.) основания разработки программы, обосновывается структура документа.

В информационной справке возможно компактное представление списка основных индикаторов развития образовательной организации, которые соотносятся с главными качественными изменениями в организации, и их базовых значений на начало реализации программы развития.

Информация может быть представлена в виде таблиц (пример см. в [приложении 3](#)) или графического изображения. Приводимые данные сопровождаются краткими комментариями.

ВНИМАНИЕ! В информационной справке об образовательной организации любые данные и каждая характеристика должны не просто приводиться как таковые, а только с оценкой того, являются ли они предпосылкой (для создания новой школы), на которую можно будет опираться, или препятствием, которое необходимо будет преодолевать. Беспристрастный анализ данных информационной справки уже может предостеречь составителей от создания нереальных проектов программ. Например, в школе 1 600 учащихся, она работает в две полные смены, но авторы пишут далее 150–180 страниц текста программы по преобразованию школы в лицей, хотя даже для создания школы с лицейскими классами нет ни материальных, ни кадровых условий.

Пример фрагмента информационной справки представлен в [приложении 2](#).

Аналитико-прогностическое обоснование программы развития

Аналитико-прогностическое обоснование программы развития направлено на описание актуального состояния образовательной организации с опорой на проблемно-ориентированный анализ. В отличие от информационной справки, данный раздел содержит не констатацию фактов, а выводы из анализа прошлого и настоящего, а также прогнозирование обозримого будущего. Эти выводы служат основанием для принятия решений о необходимости, целях, областях, направленности развития образовательной организации.

- Аналитико-прогностическое обоснование программы включает в себя:
- 1) анализ состояния и прогноз тенденций значимой для образовательной организации социальной среды регионального и муниципального уровня;
 - 2) образовательные потребности родителей, социальных партнеров, населения и работодателей (для профессиональных образовательных организаций), адресуемые образовательной организации, а также изменения социального заказа;
 - 3) анализ и оценку достижений и конкурентных преимуществ образовательной организации, полученных в ходе реализации предыдущего цикла развития, инновационной обстановки и инновационного потенциала образовательной организации.

Анализ и прогнозирование этих влияний должны дать ответ на вопросы:

- Как использовать изменения во внешней среде в интересах развития образовательной организации и усилить их положительное влияние?
- Как отвечать на новые вызовы?
- Как преодолеть существующие внешние ограничения?
- Как минимизировать и преодолеть вероятные риски и вызовы?

В данном разделе рекомендуется:

- 1) обозначить состав важнейших заказчиков образовательной организации, на чьи потребности организация ориентируется в первую очередь и указать причины этого;
- 2) кратко описать основные вызовы социального заказа;
- 3) раскрыть новые требования со стороны социального заказа с выводом о том, какие изменения это вызовет в образовательной деятельности образовательной организации.

Выводы такого анализа дают понимание позиции образовательной организации в конкурентной среде, направления улучшения ситуации, выстраивают конкурентные и кооперативные стратегии.

SWOT-анализ

Современные работы по управлению образовательными организациями содержат рекомендации по применению метода стратегического анализа и прогнозирования — SWOT-анализа, объектами которого являются внутренняя и внешняя среда организации. SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, поэтому может быть применен к любым организациям, структурным подразделениям, отдельным людям для построения стратегий в самых различных областях их деятельности.

Аббревиатура *SWOT* представляет собой первые буквы английских слов:

- *Strengths* — сильные стороны по отношению к какому-либо вопросу внутри образовательной организации,
- *Weaknesses* — слабые стороны по отношению к какому-либо вопросу внутри образовательной организации,
- *Opportunities* — благоприятные возможности, которые создает внешняя среда и ее ожидаемые изменения,
- *Threats* — угрозы, опасности, риски, которые несет внешняя среда.

Таким образом, этот метод позволяет определить слабые и сильные стороны образовательной организации, внешние угрозы и возможности, стоящие перед организацией; получить ясную картину внешних сил, тенденций и препятствий, в условиях которых организация намеревается занять конкурентоспособное место. Для корректного проведения SWOT-анализа требуется понимание содержания внутренних и внешних факторов, разграничение этих факторов.

Факторы внутренней среды

Под факторами внутренней среды образовательной организации понимают часть общей среды, которая находится в пределах организации и оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на ее функционирование. К сильным сторонам относят фактические конкурентные преимущества образовательной организации, дающие ей дополнительные возможности (значительный опыт, передовые педагогические технологии, высокие результаты обучения, востребованность выпускников, высококвалифицированный педагогический состав, положительная репутация в социуме, реализуемые дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы и др.). Слабые стороны представляют собой ресурсы (компетенции) внутри образовательной организации, которые отсутствуют в должной мере либо препятствуют достижению поставленных целей (недостаток ресурсов или компетенций, которые могут снизить производительность). При разработке этого списка учитываются как организационные, так и пользовательские перспективы. Для повышения эффективности применения данного анализа рекомендуется представлять количественную характеристику сильных и слабых сторон. Например, укомплектованность мультимедийным оборудованием составляет 80 %; 85 % педагогов имеют высшую квалификационную категорию и т. д.

К факторам внутренней среды относят:

- образовательные программы, реализуемые в организации;
- результативность работы образовательной организации;
- инновационный потенциал;
- кадровое обеспечение и контингент обучающихся;
- финансово-хозяйственную и внебюджетную деятельность;
- материально-техническую базу организации и условия образовательного процесса;
- сетевое взаимодействие с организациями системы образования, службами и социальными партнерами;
- рейтинговое положение образовательной организации в городской (районной, региональной) системах образования;
- участие образовательной организации в профессиональных конкурсах, международных, федеральных и региональных программах;
- сформированность информационного пространства образовательной организации.

Факторы внешней среды

Внешняя среда включает институты и факторы, которые находятся вне организации, но существенно влияют на ее деятельность. Внешняя среда состоит из «далекого окружения» (макросреды) и «ближнего окружения». Это главные внешние факторы,

обеспечивающие организации конкурентное преимущество, — факторы, которые организация может использовать, чтобы стать более успешной. Внешняя среда формирует социальный заказ на образовательную деятельность, участвует в создании организации, определяет круг партнеров и потребителей образовательных услуг. Но внешняя среда также создает угрозы, опасности и риски для образовательной организации — основные неблагоприятные внешние обстоятельства, препятствующие дальнейшему успеху — факторы, от которых вы должны защитить свою организацию. Данный анализ позволяет выявить объективные ограничения, которые реально тормозят развитие образовательной организации и снижают его возможности. При этом необходимо помнить, что такие факторы не являются проблемами непосредственно самой образовательной организации; это внешние ограничения, которые организация должна учитывать.

К внешним факторам относят:

- направления образовательной политики на федеральном, региональном и муниципальном уровнях;
- территориальные и социально-культурные особенности региона / города / района;
- специфику и уровень образовательных запросов обучающихся и их родителей (законных представителей);
- демографическую ситуацию (динамика численности населения, миграционные процессы, возрастной и национальный состав населения);
- элементы формирования и развития человеческого капитала (уровень и качество жизни населения, развитость социальной сферы);
- состояние и тенденции рынка труда (динамика уровня безработицы, проблемы занятости);
- прогнозирование потребности в кадрах;
- экономический потенциал муниципального образования (структура экономики, виды экономической деятельности, инвестиционная активность);
- уровень развития инфраструктуры муниципального образования.

При проведении SWOT-анализа рекомендуется обозначить задачу, для которой он осуществляется и заполнить матрицу (см. *табл. 1*).

Написать о выявленных проблемах, представить выводы и указать, где эти выводы будут применяться. Выводы включают ответы на следующие вопросы:

- Готова ли образовательная организация к осуществлению планируемых преобразований?
- Какие имеющиеся у образовательной организации сильные стороны могут быть усилены еще больше? Что для этого необходимо сделать? Как компенсировать слабые стороны?
- Какие слабые стороны можно преодолеть, не допускать их в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние? Как именно?
- Что преобладает во внешней среде — возможности или угрозы?

- Как использовать возможности и уменьшить влияние рисков? Что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния на образовательную организацию? Как научиться вовремя распознавать и использовать их в интересах образовательной организации?
- Какие инициативы для решения этих вопросов можно включить в план мероприятий программы развития?

Пример таблицы SWOT-анализа системных изменений представлен в табл. 2

Таблица 1

Матрица для SWOT-анализа

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала образовательной организации	Оценка перспектив развития образовательной организации в соответствии с изменениями внешнего окружения
Сильные стороны	Возможности
Перечень наиболее значимых сильных сторон	Перечень факторов внешней среды, имеющих наиболее благоприятный характер влияния на перспективы развития
Сильная сторона 1	Возможность 1
Сильная сторона 2	Возможность 2
Сильная сторона 3	Возможность 3
Слабые стороны	Угрозы
Перечень наиболее слабых сторон развития	Перечень факторов внешней среды, имеющих наиболее негативный характер влияния на перспективы развития
Слабая сторона 1	Угроза 1
Слабая сторона 2	Угроза 2
Слабая сторона 3	Угроза 3
Внутренняя среда Совокупность факторов влияния внутри учреждения	Внешняя среда Совокупность факторов влияния вне учреждения

Таблица 2

SWOT-анализ системных изменений

Возможности	Угрозы
Как складываются отношения образовательной организации с внешним окружением? Кто может оказать нам помощь и поддержку? При каких условиях это возможно?	Какие внешние опасности и риски нам необходимо преодолеть? Какие новшества могут ввести школы, являющиеся конкурентами по отношению к нашей?
Сильные стороны	Слабые стороны
Чего нам не хватает? С чем мы пока не справляемся? Что мешает нашей работе? Чем не владеют наши выпускники? От чего, возможно, нам следует отказаться?	Что нам удается особенно хорошо? В чём мы можем быть уверены? Чем мы дорожим? Что необходимо сохранить?

Для ответа на поставленные выше вопросы и выбора стратегии развития необходимо провести анализ на основе сопоставления возможностей внешней среды с сильными и слабыми сторонами организации, а также угрозами внешней среды с сильными и слабыми сторонами организации.

1. Сопоставить возможности внешней среды с сильными и слабыми сторонами организации:

- Какие из возможностей внешней среды можно эффективно использовать за счет существующих сильных сторон образовательной организации? (Приоритеты развития, поддерживаемые конкурентные преимущества)
- Какие из возможностей внешней среды сейчас недоиспользуются из-за слабостей образовательной организации? (Объекты реформирования)
- Нераспределенные позиции возможностей внешней среды? (Повод для раздумий при выработке целей и стратегий)

2. Сопоставить угрозы внешней среды с сильными и слабыми сторонами организаций:

- Какие из угроз внешней среды могут быть компенсированы за счет сильных сторон образовательной организации? (Объекты реформирования)
- Какие слабые стороны образовательной организации могут проявиться и существенно повлиять на положение образовательной организации в случае актуализации предполагаемых угроз внешней среды? (Объекты реформирования)
- Нераспределенные позиции угроз внешней среды? (Рекомендуется вывести в промежуточный отчет, так как для их нейтрализации необходимо выбирать какие-то стратегии минимизации рисков)

ВНИМАНИЕ! Соблюдайте общие правила SWOT-анализа. Будьте реалистами при разработке списка сильных и слабых сторон. Четко определите, где находится ваша организация сегодня и где она может быть в будущем. Ставьте конкретные вопросы. Смотрите на ваших конкурентов и определяйте, в чём ваша организация лучше или хуже конкурентов по каждому фактору. В конечном счете стремитесь к простоте. Делайте акцент на вещах, которые лежат на поверхности. Избегайте слишком глубокого анализа. Не забывайте, что SWOT-анализ является субъективной оценкой.

Основные правила SWOT-анализа

Правило 1. Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа.

Организации часто проводят общий анализ, охватывающий всю их деятельность. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных сегментах. Например, фокусирование SWOT-анализа на конкретном сегменте обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Поймите различия между элементами SWOT: сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты организации, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками внешней среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают потребители услуг. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видят рынок. Например, качество услуг будет силой, если оно работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться так много, что становится трудно понять, какие из них главные. Во избежание этого необходимо ранжировать преимущества и слабости в соответствии с их важностью в глазах потребителей.

Анализ образовательных результатов

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

Несколько вспомогательных вопросов, которые помогут провести анализ образовательных результатов:

- Какие результаты сегодня имеет образовательная организация?
- Устраивают ли эти результаты государство, родителей (законных представителей) обучающихся и, наконец, их самих?
- Насколько эти результаты соответствуют ожиданиям местного сообщества?

Далее необходимо сравнить реальные результаты образовательной организации с требуемыми, то есть выявить разрывы между ожидаемыми и реально полученными результатами. Минимизация этого разрыва и будет подчинена программа развития образовательной организации.

Пример оформления SWOT-анализа представлен в *приложении 3*.

Проблемно-ориентированный анализ

Проблемно-ориентированный анализ состояния образовательной организации направлен на выявление проблем, к решению которых необходимо приложить усилия педагогических и управленческих кадров. Описание проблем должно содержать только конкретные, относящиеся к программе развития сведения, а не информацию общего характера.

Для выбора пути преобразований необходимо четко формулировать проблему. Проблема выявляет наличие объективно существующего разрыва между будущим результатом и существующим положением дел на настоящий момент, а также привязанность существующей проблемы к конкретной ситуации, ее проявление в конкретном месте и времени. Программа развития по своей сути — это набор мер по решению выявленных проблем.

Рекомендуемая многими авторами схема проблемно-ориентированного анализа состояния организации предусматривает путь «от конца к началу», то есть от выяв-

ленияя того, что не удовлетворяет в результатах работы образовательной организации, к недостаткам образовательного процесса, порождающим недостатки в результатах, а затем к недостаткам в условиях, определяющих дефекты образовательного процесса (рис. 5). Такой подход отличается от традиционного, идущего наоборот — от «начала к концу», когда прежде всего начинают выделять недостатки в условиях, а потом, без достаточных логических обоснований, связывают их с результатами. Это позволяет отсекать несущественные для конечного результата возможные области поиска проблем и оставлять в поле зрения только наиболее значимые, а также выстраивать логические связи между следствием (результатом) и причиной (недостатками образовательного процесса и условий). Рассмотрение проблемы с позиции результатов обусловлено тем, что образовательная организация существует для достижения определенных социально значимых результатов.



Рис. 5. Схема проблемно-ориентированного анализа

Проблемный анализ позволяет ответить на следующие вопросы:

- Какие результаты работы образовательной организации в соответствии с индикативными показателями не удовлетворяют и должны быть изменены?
- Каково желаемое состояние этих результатов?
- В чём состоит проблема? (Причина разрыва между желаемым и имеющимся уровнями результата)

Типичные ошибки, допускаемые при проведении проблемного анализа: подмена проблем другими категориями (задачами, причинами проблем, внешними ограничениями и др.); отсутствие выводов из анализа; включение в анализ проблем, решение которых не предусмотрено программой развития; определение проблем от текущего состояния образовательной организации, а не от желаемых результатов.

Под проблемой следует понимать указание на препятствие для достижения цели (целей).

Формулировка проблемы должна давать четкое представление о ситуации, когда проблема будет решена.

«Недостаточно денег» — это проблема?

1. Из формулировки (не) ясно, для чего недостаточно денег.
2. (Не) назван период.
3. (Не) понятна идеальная сумма для решения вопроса.

Иногда происходит подмена проблем констатацией каких-либо фактов, например, фактов недостижения тех или иных целей, например:

- «В образовательной организации здоровье детей ухудшается». Это констатация факта невыполнения одного из запросов субъектов внешней среды — родительского запроса на качество образования;
- «Не хватает высококвалифицированных педагогов». Это также не является проблемой, поскольку не ясно: каких именно не хватает педагогов, имеющих квалификацию для достижения каких именно результатов.

Методика «Зеркало прогрессивных преобразований»

При постановке проблем можно воспользоваться методикой «Зеркало прогрессивных преобразований» (рис. 6).



Рис. 6. Зеркало прогрессивных преобразований

Как можно поставить проблему?

1. В чём суть проблемы? Ответ описывается одним предложением, как правило, в формулировке с негативным значением: отсутствие, несоответствие, низкий, недостаточный и т. п.
2. Каковы характерные факторы проблемы? (Симптомы, причины и следствия)
3. Что дает решение проблемы?
4. Что будет, если проблему не решать? Может, и не стоит решать проблему?

Пример постановки проблемы

1. *Проблема:* низкий уровень удовлетворенности педагогов (каких? всех или части?) своим трудом и / или его условиями (какими?).
2. *Симптомы:* конфликты, отказ от выполнения поручений, непривлекательной части обязанностей.
3. *Причины:* плохие условия труда, неблагоприятный эмоционально-психологический климат в коллективе, низкая заработная плата.
4. *Следствия:* ухудшение качества педагогического труда, снижение качества образования.

Этапы методики «Зеркало прогрессивных преобразований»

- *Шаг 1.* Сформулировать одну конкретную проблему и записать ее.
- *Шаг 2.* Выявить и записать основные причины ее возникновения (причины формулируются со слов «не» и «нет».)

Шаги 1 и 2 представляют ситуацию «минус». Далее ее надо перевести в ситуацию «плюс».

- *Шаг 3.* Проблема переформулируется в цель.
- *Шаг 4.* Причины становятся задачами.
- *Шаг 5.* Для каждой задачи определяется комплекс мероприятий — шагов по ее решению; для каждого шага назначаются ответственные, которые подбирают команду для реализации мероприятий.
- *Шаг 6.* Ответственные определяют необходимые материальные ресурсы и время для выполнения мероприятий.
- *Шаг 7.* Для каждого блока задач с мероприятиями определяется конкретный продукт и критерии эффективности решения задачи.

Далее результаты проблемно-ориентированного анализа можно представить в виде таблицы (*табл. 3*).

Таблица 3

Проблемно-ориентированный анализ состояния образовательной организации по направлениям, определенным индикативными показателями

Направления образовательной деятельности	Актуальное состояние, достижения образовательной деятельности	Проблемы	Пути решения
<i>Первая задача</i>			
1.1			
1.2			
<i>Вторая задача</i>			
2.1			
2.2			
<i>Третья задача</i>			
3.1			
3.2			

Концепция развития образовательной организации

Концепция — ведущий замысел, определяющий стратегию действий при осуществлении изменений (программ, проектов, планов).

Концепция развития образовательной организации — стратегический документ, определяющий перспективы и общее направление действий на годы для достижения желаемого состояния в будущем.

Концепция желаемого будущего образовательной организации представляет собой развернутое, хотя и еще не вполне конкретизированное представление об ожидаемых результатах развития образовательной стратегии организации. Ее не следует смешивать с программой развития, предусматривающей конкретные шаги, которые должны привести к системным преобразованиям, и с образовательной программой образовательной организации, которая по своей сути является развернутым приложением по реализации программы развития. Концепция желаемого будущего должна содержать четкую и краткую формулировку перечня новых идей, за счет разработки и освоения которых будет осуществляться развитие организации в соответствии с принятой образовательной организацией миссией.

Концепцию развития современной образовательной организации в современном контексте можно представить в следующем виде.

1. *Вызовы развитию образовательной организации:* актуальные для образовательной организации приоритеты развития образования, соответствующие закрепленным в документах федерального, регионального и муниципального уровней, например, в контексте Государственной программы «Развитие образования» или Национального проекта «Молодежь и дети», региональной и муниципальной программ развития образования и других программных документов.

2. *Миссия образовательной организации:* стратегическое видение образовательной организации в современном контексте.

3. *Цели и задачи развития образовательной организации:* результат образовательной / управленческой деятельности, поставленный перед образовательной организацией со стороны государственной политики в области образования, и пути его достижения.

4. *Целевые показатели развития образовательной организации по годам:* контрольные цифры развития образовательной организации.

Структура концепции развития образовательной организации

При описании концепции развития образовательной организации можно использовать следующую структуру:

1. Введение.
2. Философские, социально-педагогические, психологические и нормативные основы концепции (ценностные основания образовательной организации, ее кредо, принципы жизнедеятельности).
3. Анализ текущего состояния, описание ключевых рисков образовательной организации (вариативно: если описаны в аналитической части, то можно не указывать).
4. Миссия образовательной организации.
5. Цели и задачи развития образовательной организации.
6. Основные идеи концепции или описание комплекса работ, мер, мероприятий развития.
7. Принципы, лежащие в основе концепции.

8. Ожидаемые результаты и риски (описание моделей выпускников, концепции качества образования, желаемых результатов трудоустройства выпускников).
9. Лица, ответственные за достижение результата.

Концепция желаемого будущего состояния образовательной организации описывается на результаты проблемно-ориентированного анализа. В концепции рекомендуется охарактеризовать новый управляемый объект — обновленную образовательную организацию и систему управления. Этот раздел должен дать ответ на вопросы:

- Какие результаты, отличные от нынешних, будут получены к концу срока реализации программы?
- Как будет выглядеть образовательная организация во всех главных характеристиках, которые способны такие результаты обеспечивать?

Типичные ошибки при описании концепции желаемого будущего состояния образовательной организации:

- отсутствие сопоставления с текущим состоянием образовательной организации;
- отсутствие связи с аналитико-прогностической частью и, как результат, утопические представления о будущем организации;
- подмена концептуальных положений выдержками из научно-педагогических концепций и нормативных документов;
- отсутствие модели выпускника как инвариантного ядра характеристик, присущих выпускникам;
- отсутствие приоритетных вариантов трудоустройства выпускников и количественных параметров — в программе развития профессиональной образовательной организации или отсутствие вариантов продолжения образования — в программе развития общеобразовательной организации или дополнительного образования;
- отсутствие системного видения образовательной организации в рамках региональной и городской / муниципальной системы образования, включая социальные эффекты работы организации, стратегии партнерства;
- неполнота описания нового целостного состояния образовательной организации с отсутствием описания будущего состояния всех важнейших подсистем.

Приоритеты развития образовательной организации

Далее приведем примеры распределения основных направлений развития образовательной организации по приоритетам.

1. Повышение конкурентоспособности образования

- обновление содержания и технологий обучения и воспитания;
- вовлечение всех участников образовательных отношений в образовательную деятельность;
- организация профильного и предпрофессионального образования, в том числе с участием различных социальных партнеров;
- интеграция основного и дополнительного образования с целью формирования ключевых компетенций;
- обновление материально-технической базы образовательной организации.

2. Создание условий для доступности воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности:
 - обновление содержания и методов здоровьесберегающей индивидуализации образования;
 - поддержка одаренных детей и детей с ОВЗ;
 - модернизация инфраструктуры.
3. Обновление информационно-коммуникационной инфраструктуры:
 - создание современной школьной инфраструктуры, включая цифровизацию образовательного и управленческого процессов, современной и безопасной цифровой образовательной среды, которая обеспечивает формирование ценности к саморазвитию и самообразованию у обучающихся всех уровней общего образования.
4. Обеспечение непрерывного профессионально-личностного развития педагогических кадров:
 - внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников.
5. Создание условий для повышения компетентности родителей (законных представителей) обучающихся в вопросах образования и воспитания будущих граждан Российской Федерации.
6. Развитие добровольчества (волонтёрства), реализация талантов и способностей учащихся в формате общественных инициатив и проектов, создание / совершенствование добровольчества, ВсОШ, участие детей в конкурсах и т. п.
7. Развитие инклюзивного образования:
 - создание доступной среды;
 - внедрение адаптированных образовательных программ;
 - подготовка педагогов к работе с детьми с ОВЗ.
8. Развитие инфраструктуры:
 - модернизация материально-технической базы;
 - оснащение кабинетов современным оборудованием и т. п.

Пример формулировок концепции программы развития образовательной организации представлен в *приложении 4*.

Миссия образовательной организации

Миссия в переводе с латинского означает «важная задача, поручение; высокое назначение, ответственная роль». *Миссия* — идеал, недостижимая цель, ради которой была создана организация и во имя достижения которой она работает. Философское обоснование деятельности организации остается неизменным на протяжении всего периода ее существования, однако может эволюционировать. Миссией также принято считать идеологию организации, ее концептуальный подход к принципам взаимодействия с целевой группой. В образовательном менеджменте понятие «миссия» означает сформулированное представление о том, для чего существует учебное заведение и в чём его отличие от подобных организаций.

Примеры миссий школ Л. Н. Толстого, А. С. Макаренко, В. А. Сухомлинского, вальдорфских школ:

- Свободное развитие ребенка. Свободная школа — не та, где свобода от учения, а где великолепно учат, и потому ученики чувствуют себя свободными. Главная задача школы — возбуждение интереса к учению. И всякая учеба должна быть ответом на вопрос, возбужденный жизнью. Основным методом обучения является опыт живого общения двух людей — учителя и ученика.
- Воспитание в коллективе, через коллектив, с помощью специальной организации коллектива.
- «Не сообщать истину, а открывать ее».
- «Свободная школа». Не затрагивая собственного «Я» ребенка, способствовать формированию его тела и души таким образом, чтобы индивидуальность (дух) когда-нибудь смогла стать его полным хозяином.

Причины создания миссии

Причины создания миссии могут быть внешними (необходимость формирования имиджа образовательной организации в условиях конкуренции) или внутренними (определение поля поиска проблем, выявление внутренних изменений в организации, определение общего приоритетного направления деятельности, повышение уровня взаимопонимания и сотрудничества в организации).

Разработка миссии образовательной организации может быть вызвана следующими изменениями:

- качественным или количественным изменением контингента обучающихся в конкретной образовательной организации;
- существенными изменениями социального заказчика (государства: технологические, агропрофили, востребованность новых специальностей в производстве и др.) и заказа на качество образования;
- повышением обязательств по отношению к обучающимся (например, усиление медико-психологово-социальной поддержки (здоровье), развитие цифровизации);
- переходом образовательной организации в инновационный режим, освоением новых подходов к обучению (например, углубленное изучение учебных предметов, профориентация образования, усиление воспитательной составляющей в образовании, создание образовательного комплекса и др.);
- сменой приоритетных функций (от обучения — к воспитанию, оздоровлению или развитию);
- изменением вклада в муниципальную образовательную систему и местное сообщество.

Миссия будет полной, если она определяется с учетом интересов обучающихся, сотрудников, заказчиков, образовательной системы (региональной, муниципальной), разнообразных партнеров и т. д.

Для формулировки миссии необходимо ответить на ряд вопросов:

- Какова миссия (основное предназначение) образовательной организации?

- Что образовательная организация может предложить, кроме собственных образовательных услуг?
- Какими качествами должны обладать наши выпускники через 3–5 лет, чтобы стать успешными в жизни?
- Что готова сделать для своих сотрудников, какие общие ценности необходимо сформировать у педагогического коллектива?
- Что собирается сделать для системы образования (региональной, муниципальной), более широкой социальной среды?

Выбор миссии должен быть согласован с субъектами системы образования, которые выражают интересы разных групп и слоев населения, а также работодателей. Поэтому в разработке этого раздела должны, по нашему мнению, принимать участие представители всех заинтересованных в развитии организации групп и, естественно, члены управляющего совета. При этом важно не только коллективно сформировать образ будущего образовательной организации, но и изложить его в виде текста. Миссия образовательной организации заключается в создании условий для полноценного развития человека, его интеллекта, воли, эмоций, мотивов, склонностей, способностей. Это должно обеспечить его нормальную жизнедеятельность и самочувствие в самой образовательной организации, его подготовку к будущему труду, продолжению образования, созданию семьи и т. д.

Миссия — это «визитная карточка» образовательной организации, поэтому она должна быть привлекательной и понятной для всех.

Миссия: создание оптимальных условий для формирования интеллектуально-развитой, активной, духовно-нравственной, социально и профессионально адаптированной личности гражданина Российской Федерации через развитие комфортной и современной образовательной среды.



Рис. 7. Пример миссии образовательной организации

Примеры миссий для разных типов образовательных организаций представлены в *приложении 5*.

Цели и задачи развития образовательной организации

В соответствии с концепцией желаемого будущего состояния образовательной организации, целью государственной программы развития образования региона (муниципального округа) формулируются цель и задачи программы развития. Очень часто цель отождествляют с потребностью, миссией, намерением, функцией, предназначением, направлением действий. Это происходит потому, что берется лишь одна сторона цели, а именно та, что цель по своему смыслу — образ желаемого результата. Цель представляет собой общую формулировку того, что мы хотим получить в результате реализации программы, включает образ конечного результата (с фиксированным временем его получения и операционально определенного, т. е. заданного так, что всегда можно сравнить фактически полученный результат с ожидаемым) и конкретизируется в задачах, которые дают представление о том, каким образом будет достигнута цель.

Таким образом, *цель* — элемент программы, тесно связанный 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 образовательной организацией».

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

Цель — это конкретный, охарактеризованный качественно, а где возможно, и количественно, образ желаемого (ожидаемого) результата, который образовательная организация может достичь к четко определенному моменту времени [5].

Важно, чтобы цель, сформулированная в программе, была понятна всем участникам, четко изложена, проста и близка всем, кто имеет отношение к ее достижению. Только в этом случае можно надеяться, что программа будет поддержана всеми.

Всякая цель должна обладать следующими шестью свойствами.

1. Полнота содержания, т. е. определенность всех характеристик результата, существенных для его максимального соответствия потребности.
2. Операционность определения ожидаемого результата или контролируемость. Цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы ее можно было количественно измерить или каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они дают основу для разных толкований, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.
2. Временная определенность.
4. Гибкость. Цели должны быть гибкими, оставляя возможность для их корректировки в соответствии с изменениями, которые могут произойти в окружении. Руководитель образовательной организации должен помнить об этом и быть готовым внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации.

5. Реалистичность (соответствие возможностям). При формулировании целей очень важно учитывать приоритеты развития системы образования, проблемы образовательной организации, желания и потребности социального заказчика, интересы общества и работников организации.

6. Побудительность (соответствие мотивам субъекта деятельности).

Чтобы поставленная цель обладала этими свойствами, нужна серьезная аналитическая и прогностическая работа. Особенно важно свойство «определить цель операционально». Определить цель операционально — значит так задать характеристики, которыми должен обладать ожидаемый результат, чтобы можно было проверить, достигнуты они или нет. Выполнение требования операциональной постановки целей — это самая суть программно-проектного управления, ориентированного на результат, в отличие от прежнего управления, ориентированного на процесс.

Суть целевого управления заключается в развертывании деятельности во имя достижения четко сформулированных целей, согласованных на различных уровнях образовательной системы и выработанных совместно с подчиненными решений о средствах их достижения. В данном случае цель, выполняя мотивационную, управляющую и системообразующую функции, становится главным критерием отбора содержания, методов, форм и средств осуществления образовательного процесса.

В работе над программой важно дифференцировать понятия «цель» и «задачи». В жизни и в справочной литературе эти понятия, к сожалению, трактуются как синонимы, но в процессе разработки программ и проектов они наполняются специфическим смыслом.

Задача — это частная цель, или мини-цель. Это конкретизация общей цели, шаг на пути ее достижения. Слово «задача» означает также «поручение, задание», вопрос, требующий решения по известным данным с соблюдением условий.

Задача в программе (проекте) — это конкретная часть цели (пункт), которую предстоит реализовать, или действие, которое вы предпринимаете, чтобы достичь цели программы (проекта).

На основе целей организации формируются задачи, которые должны быть решены в процессе их достижения. Задача — это совокупность требований для принятия действий в конкретной ситуации. Она реализуется как серия работ, работа или ее часть, которые должны быть выполнены заранее установленным образом в оговоренные сроки.

Задачи также содержат ограничения, т. е. перечисление действий, от которых необходимо воздержаться. Кроме того, по сравнению с целями задачи являются в большей степени индивидуализированными и персонифицированными, включают элементы, позволяющие им быть привлекательными для исполнителей.

Технология формирования задач состоит в «расщеплении» цели на составляющие, которые в своей совокупности дают представления о том, каким путем будет достигнута цель.

Именно поэтому задачи формулируются в виде перечисления действий (изучить, описать, выяснить, сформулировать, установить, разработать, обеспечить, создать и т. д.) и, как правило, их не бывает более 4–5. Лучше при формулировке задач избегать глаголов несовершенного вида (содействовать, поддерживать, усиливать), а применять глаголы совершенного вида: подготовить, уменьшить, увеличить, организовать и т. п. Очень важно, чтобы цель и задачи 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 формулировке задач программы развития:

- формулировка в виде заданий по достижению определенных результатов к определенному сроку;
- результаты должны быть измеримы (как правило, в цифрах);
- набор задач должен быть необходимым и достаточным для достижения цели;
- каждой задаче соответствует набор мероприятий;
- набор мероприятий должен быть необходимым и достаточным для решения задачи.

Достижение целей требует определенной образовательной и управлеченческой деятельности сотрудников организации, то есть совокупности поступков, активного поведения. Если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, с управлеченческой точки зрения она считается эффективной.

Раздел программы «Цели и задачи» можно считать прописанным, если он соответствует следующим условиям:

- описывает предполагаемые итоги выполнения программы (проекта), поддающиеся оценке;
- цель является общим итогом программы (проекта), а задачи — промежуточными, частными результатами;
- из раздела ясно, какие произойдут изменения в ситуации;
- по каждой проблеме (причине проблем), сформулированной в предыдущей (аналитической) части, есть хотя бы одна четкая задача;
- цели в принципе достижимы, а результаты поддаются измерению;
- постановку целей и задач авторы не путают с методами их решения;
- язык ясен и четок, нет лишних, ненужных пояснений и ссылок.

Примерные цель и задачи программы развития, сформулированные для образовательных организаций разных типов в зависимости от выявленной проблемы, представлены в *приложении 6*. Образовательная организация может и должна добавить свои, исходя из конкретных условий, миссии, социальных обязательств и других факторов. Задачи должны быть реальными, достижимыми и измеримыми, приводящими к планируемому результату.

Ожидаемые результаты реализации программы развития. Критерии и показатели оценки

Чтобы система управления была конструктивной, необходимо наличие ожидаемых результатов реализации программы развития, критериев и показателей, позволяющих оценить степень достижения цели.

Ожидаемые результаты планируются исходя из индикативов, установленных в государственных, региональных и муниципальных нормативно-правовых актах; фактического состояния дел в образовательной организации; наличия ресурсов, которые будут привлечены к выполнению программы развития.

Компромисс между исходной точкой, проектируемым будущим и наличием ресурсов позволит придать реалистичность планам развития образовательной организации.

Критерий — это количественное отражение степени достижения системой поставленных перед ней целей. Критерий — это и правило выбора наиболее предпочтительного варианта решения из ряда возможных альтернатив.

Критерий (от греч. *kriterion* — средство для суждения) — признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; мерило оценки.

Сумма критериев должна охватывать эффективность предложенных изменений.

Критерии оценки результатов реализации программы развития можно разделить на две группы: критерии оценки комплекса условий и критерии результативности.

Критерии оценки условий деятельности

Критерий оценки условий деятельности — качественный показатель, на основании которого можно проверить эффективность достигнутого результата и решения проблемы.

Типологически выделяют три основные позиции оценки деятельности, по которым можно классифицировать критерии:

- 1) общие критерии — те, которые позволяют оценить значимость предлагаемого проекта (программы) с точки зрения основных тенденций, целей и направлений развития и реформирования образования на разных уровнях его организации;
- 2) специальные критерии — те, которые позволяют оценить компетентность автора и содержательность проекта (программы) с точки зрения его полноты, соответствия нормативным и понятийным требованиям;
- 3) частные критерии — такие, которые позволяют оценить степень обоснованности проекта (программы) с точки зрения возможностей его воплощения и жизнеспособности.

Критерии оценки результативности деятельности

Одна из задач администрации школы состоит в выявлении, изучении и оценке результативности реализации программы развития.

Критерий результативности — качественный или количественный (т. е. порядковый) показатель, на основании которого можно оценить результат.

Выделяют различные виды критериев результативности по ведущим изменениям в состоянии объекта воздействия.

1. Педагогические критерии:

- обученность;
- воспитанность (сформированность личностных качеств, проявляющихся в действии, деятельности, поступке);
- развитие личности (приобретение потенциала саморазвития, самообразования, самореализации, творческих способностей, креативного мышления и т. д.);
- сформированность универсальных учебных действий;
- эмоционально-ценостное отношение к приобретаемому опыту деятельности, мышления, коммуникации и т. д.

2. Управленческие критерии:

- информационная обеспеченность режима развития, становления, функционирования образовательной организации инновационного (традиционного) типа;
- научно-методическая обеспеченность режима развития, становления, функционирования образовательной организации;
- кадровая обеспеченность режима развития, становления, функционирования образовательной организации;
- нормативно-правовая обеспеченность режима развития, становления, функционирования образовательной организации;
- материально-техническая обеспеченность режима развития, становления, функционирования образовательной организации;
- финансово-экономическая обеспеченность режима развития, становления, функционирования образовательной организации;
- ресурсная обеспеченность педагогического процесса инновационного (традиционного) типа.

Каждый критерий обычно выражается через показатели. Один критерий может иметь несколько показателей.

Показатели:

1) измеритель критерия (его синоним — индикатор);

2) наблюдаемые и поддающиеся фиксированию результаты:

- а) педагогической деятельности (результаты обучения, воспитания, развития личности или коллектива дошкольников, школьников, молодежи, педагогов, родителей, администрации);
- б) управленческой деятельности (обеспечения процессов: становления, развития, функционирования образовательной организации; обеспечения традиционного или инновационного педагогического процесса).

Требования к показателям:

- диагностичность — возможность наблюдать, сравнивать, описывать, качественно определять, количественно замерять;

- достоверность — «достаточность» для объективной характеристики состояния педагогических или управлеченческих процессов, закономерностей, явлений, фактов, не допускающая спорных или противоречивых оценок разными людьми;
- валидность — адекватность выбранного признака показателя тому, что именно хочет оценить эксперт;
- комплексность — возможность через применение совокупности признаков показателей раскрыть содержание и сущность состояния педагогического или управлеченческого объекта;
- нейтральность — устойчивость от воздействий на исследуемые процессы.

Одним из важнейших требований к программе развития является согласованность задач, ожидаемых результатов, критериев и показателей. Для этого при разработке программы можно воспользоваться таблицей (*табл. 4*).

Таблица 4

**Соотношение задач, ожидаемых результатов
и критериев программы развития образовательной организации**

№ п/п	Задачи	Ожидаемые результаты	Критерии и показатели оценки ожидаемых результатов
1	Обеспечить организацию работы по повышению учебной мотивации обучающихся на основе применения современных образовательных технологий	Повышение качества образовательных достижений: результатов промежуточной и государственной итоговой аттестации	Увеличение доли обучающихся, участвующих в олимпиадах, конкурсах, конференциях различного уровня, до 50 %. Увеличение доли обучающихся, для которых реализуются планы индивидуальной работы, до 50 %. Увеличение доли обучающихся, работающих с материалами сайтов по подготовке к ГИА, до 100 %
2	Обеспечить повышение профессиональной компетентности педагогов по применению современных образовательных технологий	Повышение уровня профессиональной компетентности педагогов	Доля педагогов, имеющих высшую категорию, — 70 %. Доля педагогов, участвующих в распространении передового педагогического опыта, — 30 %. Доля педагогов, системно применяющих современные образовательные технологии, — 50 %
3	Создать условия для взаимодействия с родителями, обеспечивающего повышение их родительской компетентности	Повышение родительской грамотности в вопросах повышения качества образования. Повышение уровня заинтересованности родителей в результатах качества образования	Увеличение доли родителей, посещающих родительские собрания в 9-х, 11-х классах, до 100 %. Вовлеченность родителей в освоение плана родительского всеобуча и психологических тренингов. Повышение доли родителей, участвующих в оценке качества образования, до 80 %

Мониторинг эффективности достижения ожидаемых результатов программы развития в количественном измерении представляется в табличной форме по годам с нарастающим результатом в течение всего срока. Планирование мероприятий и проектов включает указание сроков выполнения и ответственных исполнителей (см. [приложение 7](#)). Раздел программы развития «Ожидаемые результаты реализации программы развития. Критерии и показатели оценки реализации программы развития» должен соответствовать паспорту программы.

Механизм реализации программы развития образовательной организации. Разработка плана действий

Современные технологии управления требуют использования инструментов проектирования конкурентоспособных систем, согласования процессов функционирования организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Механизм реализации программы развития образовательной организации — это раздел, в котором представлена структура будущих действий. Он является главным в программе развития, поскольку ради выработки грамотного, эффективного плана действий так тщательно проводится проблемный анализ, пишется концепция, стратегия реализации ее развития, формулируются цели и задачи. Ведь в конечном итоге программа развития как инструмент ориентации и интеграции усилий реализующих ее людей есть модель, определяющая, какие действия, кто, когда, где, какими средствами должен выполнить, чтобы получить желаемые результаты.

План действий

План действий должен являться логическим итогом и следствием предшествующих разделов.

Чтобы план действий мог эффективно выполнять свои функции, он должен как минимум соответствовать следующим требованиям:

- полнота состава действий: содержать все действия, необходимые и достаточные для достижения поставленных целей и задач;
- целостность и скоординированность: все необходимые связи между действиями должны быть установлены и согласованы по содержанию и срокам;
- сбалансированность по всем ресурсам: кадровым, научно-методическим, финансовым, материально-техническим;
- контролируемость: определяется операциональностью промежуточных целей и задач;
- чувствительность к сбоям.

План действий в конечном итоге целесообразно представить в привычной табличной форме (*табл. 5*). Графа 1 данной таблицы заполняется информацией из раздела, в котором определяется стратегия программы: направления развития и задачи.

Таблица 5

План действий

Направления и задачи <i>Что?</i>	Действия (мероприятия) <i>Как?</i>	Сроки <i>Когда?</i>	Ответственный <i>Кто?</i>	Объём финансирования <i>Сколько средств?</i>
1	2	3	4	5

Чтобы повысить надежность определения состава действий, рекомендуется использовать вспомогательную таблицу (*табл. 6*). Такую таблицу целесообразно составить для каждой задачи. В таблице заполняются действия, которые необходимо выполнить для создания необходимых условий для решения данной задачи. Не в каждом случае нужно специально планировать действия по созданию условий, какие-то из них могут уже существовать.

Таблица 6

Вспомогательная таблица

Задачи	Условия					
	Организационно-нормативные	Кадровые	Научно-методические	Материально-технические	Финансовые	Мотивационные

После заполнения вспомогательной таблицы (*табл. 6*) все включенные в неё действия переносятся в графу 2 основной таблицы (*табл. 5*). Далее необходимо заполнить графу 3, указав срок каждого действия (мероприятия).

Если действий, необходимых для решения данной задачи, немного и их выполнение не требует координации с действиями по решению каких-то других задач, то согласование сроков не составляет труда. В других случаях необходимо использовать специальные средства для согласования сроков выполнения действий. Для этого используют графики и планы. Например, укрупненный план-график программы: описание проектного решения, позволяющего запустить изменения; описание необходимых изменений в основных процессах образовательной организации для запуска проекта и после апробации проектного решения; план организационных изменений (*табл. 7*) или ленточная диаграмма — график Ганта (*табл. 8*).

ВНИМАНИЕ! Строить график нужно с конца, от заключительного действия (мероприятия), двигаясь справа налево. Вначале необходимо зафиксировать момент времени, когда должно быть закончено решение задачи, т. е. выполнены все действия,

включенные в графу 2 основной (*табл. 5*). Затем определить продолжительность действия, заключающего процесс решения данной задачи, и момент его начала. Точки начала и окончания заключительного действия нанести на диаграмму и соединить прямой линией (выделить заливкой), показывающей продолжительность действия.

Таблица 7

Укрупненный план-график программы развития

№ п/п	Действия (мероприятия)	Длительность (дней)	Начало	Окончание	2025				2026			
					01	02	03	04	01	02	03	04
Задача												
1	Организационно-нормативные	159										

Таблица 8

График Ганта

Действия	2025				2026			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Действие 1								
Действие 2								
Действие 3								
Действие 4								
Действие 5								

На графике Ганта (*табл. 8*) видно, что если при реализации плана какое-то действие (мероприятие) в указанное время не началось, то сбои пойдут по всей цепочке слева направо, т. е. задачу к предполагаемому сроку не решить.

В оформлении плана действий могут использоваться и другие формы (например, см. *приложение 7*, *приложение 8*). Однако нужно помнить, что данные формы имеют и существенные недостатки: они не позволяют отобразить связи между действиями. Можно использовать способ представления планов в форме сетевых графиков, но это требует очень высокой культуры управления. Считаем, что рекомендовать эту форму преждевременно.

Портфель проектов

Другой вариант оформления данного раздела — в виде портфеля проектов.

Программа развития школы как портфель проектов — это совокупность управленических проектов, направленных на изменение в деятельности школы в соответствии с задачами программы развития организации.

Проекты имеют различную целевую направленность по повышению качества образовательных результатов и созданию качественных условий для их получения.

Более подробная информация по проектам представлена далее в разделе «Проектный подход в управлении образовательными процессами. Управленческий проект и его структура» [[с. 48](#)].

В портфель проектов рекомендуется включать проекты по следующим направлениям.

1. Обеспеченность ресурсами и кадрами. Оснащение образовательной организации, комплектование педагогическими кадрами, повышение предметной, методической, психолого-педагогической компетентности педагогических работников.

2. Повышение эффективности управления. Поддержание мотивации руководства учреждения на улучшение образовательных результатов обучающихся, создание и эффективное функционирование системы объективной оценки результатов обучения, развитие профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе.

3. Обеспечение благоприятного «школьного уклада». Создание и поддержание благоприятного психологического климата, вовлеченность педагогов в образовательный процесс, повышение учебной мотивации обучающихся, обеспечение вовлеченности родителей и др.

Пример портфеля проектов:

- «Знание: качество и объективность»,
- «Современный учитель»,
- «Успешный ученик»,
- «В единстве с семьей и социумом»,
- «Современная цифровая школа»,
- «Обычные дети — необычные возможности».

Согласно структуре управлеченческих проектов, в программе развития необходимо разместить:

- 1) цели и задачи каждого проекта,
- 2) план мероприятий по его реализации,
- 3) ожидаемые результаты и индикаторы.

Примерная структура проекта для программы развития образовательной организации представлена в *приложении 8*.

Может показаться, что эта работа является излишней, без которой можно обойтись. Обойтись, конечно, можно, если не хочется быть уверенным в том, что программа развития образовательной организации реальна и с высокой степенью вероятности обеспечит прогнозируемый результат. Итак, зафиксируем последовательность мыслительных операций при разработке этой части программы.

1. Фиксируем основные направления и задачи, подлежащие реализации.

2. Определяем состав действий (перечень мероприятий) для решения задач и исполнителей.

3. Согласовываем сроки мероприятий. В случае большого числа взаимосвязанных действий используем график Ганта, с помощью которого определяем, реально ли осуществить намеченные действия и не наславивается ли одно крупное мероприятие на другое.

4. Оцениваем сбалансированность плана действий по финансовым ресурсам. Определяем стоимость каждой задачи и программы развития в целом.

ЭКСПЕРТИЗА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

После того как программа готова, ее нужно обсудить в педагогическом коллективе, откорректировать по замечаниям педагогов, принять коллегиальным органом управления образовательной организацией и обязательно постараться провести экспертизу.

К любой экспертизе есть два требования: компетентность и объективность.

Приведем пример минимальных требований к официальной (да и любой) рецензии эксперта на подготовленную программу развития.

Экспертное заключение должно состоять как минимум из следующих позиций: общая оценка и оценка каждого раздела программы.

Состав экспертного заключения

1. Оценка полноты программы развития: содержатся ли в ней все структурные части, все ли компоненты представлены внутри частей.

2. Оценка целостности программы: согласованы ли проблемы, цель и задачи, а также цель и способы ее достижения и т. д. (Довольно часто встречаются программы развития, где все ее части — «Информационная справка», «Проблемный анализ», «Концепция», «Цели и задачи», «План действий (мероприятия)» — не связаны между собой).

3. Культура оформления программы развития: титульный лист, систематичность, сквозная нумерация.

Экспертное заключение должно включать оценку:

- 1) паспорта программы развития;
- 2) характеристики текущего состояния, описания основных проблем и прогноз развития образовательной организации;
- 3) цели, задач и показателей достижения цели и решения задач;
- 4) концепции развития образовательной организации;
- 5) мониторинга реализации программы: наличие плана основных мероприятий мониторинга реализации программы с конкретными сроками, ответственными, описанием основных конечных результатов, сроков и этапов реализации, наличие конкретных ожидаемых результатов и критериев, по которым оценивается эффективность реализации программы.

Экспертный лист программы развития образовательной организации представлен в *приложении 9*.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Для подготовки программы развития руководитель образовательной организации создает рабочую группу из 7–10 человек, включая педагогов, родителей, обучающихся. Если в разработку программы не вовлечен коллектив, то реализация программы обречена на провал.

Есть несколько подходов в организации деятельности рабочей группы.

1. Рабочая группа собирается в полном составе, обсуждают поочередно каждый раздел программы: сначала на уровне идей, потом на уровне структуры. Затем для сбора необходимых данных привлекают педагогов, обучающихся, родителей, и кому-то поручается готовить (писать) первый вариант программы.

2. Рабочая группа делится на подгруппы по разработке отдельных частей программы. Каждая подгруппа готовит свои части, которые потом объединяются, и первоначальный проект дорабатывается в целом.

Для работы над трудными вопросами, требующими новых, нестандартных, творческих решений, рабочая группа собирается на «мозговой штурм» или другую организационно-деятельностную игру.

Первоначальный проект выносится на чтение педагогическому коллективу, родителям и обучающимся, а члены рабочей группы собирают замечания и предложения, обсуждают их.

Доработанный проект программы отправляется на экспертизу.

Механизм реализации программы развития образовательной организации

Современные технологии управления требуют использования инструментов проектирования конкурентоспособных систем, согласования процессов функционирования организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Модель развития образовательной организации, опирающаяся на имеющиеся ресурсы (стратегия использования, процессный подход) и привлечение новых ресурсов (стратегия поиска, проектный подход), обеспечивает одновременно создание нового продукта и повышение эффективности текущей деятельности организации за счет поиска резервов для ее улучшения. В рамках программы развития запланированные мероприятия, подпрограммы и проекты призваны обеспечить эффективность функционирования образовательной организации и развитие инновационной деятельности.

Все подпрограммы, проекты и мероприятия планируются в соответствие с обозначенными в программе задачами и целевыми показателями и должны обеспечивать их достижение.

При планировании мероприятий необходимо ответить на следующие вопросы:

- В чём конкретно будет заключаться преобразование?

- Что будет подвергаться проверке?
- С чем будет сопоставляться результат, достигнутый в ходе реализации программы?
- Как будет оцениваться результат?

Ожидаемые результаты планируются исходя из индикативов, установленных в государственных и региональных нормативно-правовых актах, фактического состояния дел в образовательной организации и наличия ресурсов, которые будут привлечены к выполнению программы развития. Мониторинг эффективности достижения ожидаемых результатов программы развития в количественном измерении представляется в табличной форме по годам с нарастающим результатом в течение всего срока реализации программы развития. Планирование мероприятий и проектов включает указание сроков выполнения и ответственных исполнителей.

Механизм (план) реализации программы рекомендуется оформлять в табличной форме. Образец оформления раздела «Механизм (план) реализации программы развития» представлен в *приложении 7*.

Риски реализации программы

Реализация мероприятий программы связана с различными группами рисков, обусловленных как внутренними факторами, зависящими от исполнителя (технологические и организационные риски), так и внешними рисками (изменения законодательства и внешней экономической ситуации, риски финансового обеспечения). Ответственный исполнитель программы не может оказать существенное влияние на последнюю категорию, поскольку это выходит за пределы его компетенции. Комплексная оценка и информация о предполагаемых рисках, полученные на этапе подготовки программы, в значительной степени упрощают оперативное управление действиями исполнителей программы и способствуют предупреждению негативных тенденций, связанных с невыполнением поставленных задач.

Комплексная оценка рисков, возникающих при реализации мероприятий программы, представлена в *табл. 8*.

Таблица 8

Оценка рисков

№ п/п	Описание рисков	Последствия наступления	Способы минимизации
<i>1. Внешние риски</i>			
1.1	Изменения федерального и регионального законодательства в сфере образования	Невозможность реализации ряда основных мероприятий. Недостижение заявленных результатов	Осуществление мониторинга изменения федерального и регионального законодательства с оценкой возможных последствий. Актуализация нормативно-правовых актов. Корректировка программы

Окончание табл. 8

№ п/п	Описание рисков	Последствия наступления	Способы минимизации
1.2	Недостаток внебюджетных, спонсорских инвестиций и пожертвований в связи с изменением финансово-экономического положения партнеров школы	Невозможность реализации ряда основных мероприятий. Недостижение заявленных результатов	Систематическая работа по расширению партнерства, выявлению дополнительных финансовых вливаний. Мониторинг и оценка эффективности программных мероприятий с целью возможного перераспределения средств

2. Внутренние риски

2.1	Нарушение сроков реализации мероприятий. Низкая исполнительская дисциплина ответственных исполнителей	Невозможность реализации ряда основных мероприятий. Недостижение заявленных результатов	Повышение эффективности управления ОО, механизмов контроля и оценки качества образования. Повышение уровня мотивации
2.2	Неготовность отдельных педагогов выстраивать партнерские отношения с другими субъектами образовательных отношений, партнерами школы	Нарушение сроков выполнения мероприятий. Недостижение запланированных результатов	Разработка и использование эффективной системы мотивации для вовлечения педагогов в инновационные процессы. Психологопедагогическое и методическое сопровождение педагогов с недостаточной коммуникативной компетентностью

Дополнительной мерой по снижению рисков является контроль при реализации каждого конкретного мероприятия. Меры по минимизации остальных возможных рисков, связанных со спецификой цели и задач программы, будут приниматься в ходе оперативного управления реализацией программы.

Промежуточные итоги реализации программы развития

Промежуточные итоги программы доводятся до сведения трудового коллектива на педагогических советах, заседаниях Совета образовательной организации посредством заседаний, совещаний, собраний.

Мониторинг, контроль и оценка эффективности выполнения программы развития проводятся по следующим направлениям.

1. Для оценки эффективности реализации программы используются целевые индикаторы по направлениям, которые отражают выполнение мероприятий программы развития.
2. Оценка эффективности реализации программы развития производится путем сравнения фактически достигнутых показателей за соответствующий период с утвержденными на этот период значениями целевых показателей (индикаторов).

3. Социальная эффективность реализации мероприятий программы развития будет выражена удовлетворенностью населения качеством реализации образовательных программ с помощью электронных средств информации и специально организованного опроса.
4. Управленческий анализ итогов реализации программы развития осуществляется руководителем программы по окончании каждого учебного года.

Шаблон оформления программы развития образовательной организации представлен в *приложении 10*.

Подчеркнем, что тщательность, безупречная добросовестность, терпение в работе над программой развития образовательной организации — всё это условия успеха не только рождения программы как документа, но и условия рождения профессионального управленца.

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ И ЕГО СТРУКТУРА

В условиях непрерывного инновационного развития и реализации актуальных направлений государственной политики в области образования образовательным организациям необходимы максимально эффективные методы, механизмы и инструменты управления.

Проектно-ориентированная система управления образовательной организацией — это система управления, при которой цели организации достигаются преимущественно через реализацию проектов.

Проект — это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений.

Реализация проекта требует от руководителей и участников проектной команды необходимой квалификации. В основе проектного управления организацией должна быть нормативная методологическая основа, понимаемая и применяемая участниками проекта.

Вопросы проектного управления образовательными организациями рассматриваются в работах исследователей П. И. Третьякова, В. С. Лазарева, О. Е. Лебедева, А. Н. Дахина и других. Авторы пришли к выводам, что проектное управление — это тип управления образовательными учреждениями в режиме развития, при котором посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов развития и освоения новшеств наращивается образовательный потенциал, повышается уровень его использования и, как следствие, улучшается качество их работы.

Обзор определений понятия «проект» представлен в табл. 9.

Таким образом, в соответствии с ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [6] принимаем следующие определения.

Проект — это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Управление проектом — это планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта. [6, 7]

Общие характеристики проекта

- Однократность: все проекты имеют разовый характер.
- Уникальность: не существует двух одинаковых проектов. Каждый проект, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то неповторимое, характерное только для него.
- Инновационность: в процессе реализации проекта всегда создается нечто новое.

Таблица 9

Понятие проекта

№ п/п	Источник	Определение
1	ГОСТ Р 54869-2011	Проект — комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений
2	Организация проектной деятельности: учеб. пособие / под ред. Е. В. Михалкиной, А. Ю. Никитаевой, Н. А. Косолаповой. 2016	Проект представляет собой комплекс усилий (включающий анализ цели и проблемы), которые должны управляться и планироваться для достижения желаемых изменений в организациях, окружении людей, знаниях, отношении к жизни, включает новую сложную задачу или проблему и должен быть завершен в заранее определенное время
3	ISO/TR 10006:1997(Е)	Проект — это уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания, и предпринятый, чтобы достичь цели в соответствии с конкретными требованиями, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам
4	Project Management Handbook Cleland	Проект — это группа работ / задач, которые необходимо выполнить в заданный период для достижения поставленных целей
5	PMBoK	Проект — это временное предприятие для создания уникальных продуктов, услуг или результатов
6	Управление проектами. Фундаментальный курс: учеб. пособие / под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. 2013	Проект — целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению
7	Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / под ред. О. Н. Ильиной. 2011	Проект — это идея и действия по ее реализации с целью создания продукта, услуги или другого полезного результата
8	Управление проектами. Полный курс МВА: учеб. пособие / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. 2011	Проект — это система действий, направленная на достижение конкретной цели с использованием определенного набора ресурсов
9	Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности: учеб. пособие / С. В. Готин, В. П. Калоша. 2007	Проект — это система спланированных и взаимосвязанных действий, направленных на решение конкретной проблемы либо достижения определенной, заранее сформулированной цели

Признаки проекта

- Однократность, уникальность, нецикличность, новизна.
- Наличие четко сформулированной проблемы, на решение которой направлен проект.
- Наличие конкретных целей, задач и результатов. Ориентация на удовлетворение потребностей заказчика. Срочность, ограниченность во времени.
- Потребность в ресурсах и их ограниченность. Наличие бюджета, относящегося к проекту.
- Последовательная разработка.
- Изменение вещественной системы или предметной области, в которой реализуется проект.
- Скоординированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий.
- Структурированность и комплексность.
- Наличие проектной группы специалистов разных подразделений и областей.
- Наличие куратора и руководителя проекта. Потребность в интеграции.

Классификация проектов

Проекты классифицируются на приоритетные, внутренние и внешние.

Приоритетные проекты — ключевые проекты с точки зрения достижения целей организации, находящиеся под непосредственным контролем руководителя организации.

Внутренние проекты — проекты подразделений организации, находящиеся под контролем заместителя руководителя организации или руководителя структурного подразделения.

Внешние проекты — проекты, находящиеся в ответственности внешних организаций, органов государственной / муниципальной власти, но подконтрольные организации, или проекты, в которых организация принимает участие.

Проекты образовательной организации можно разделить *по целевой направленности*:

- управленческие проекты — проекты, направленные на решение управленческих проблем, достижение целей организации или ее структурных подразделений;
- социальные проекты — проекты, направленные на решение социальных проблем;
- педагогические проекты — проекты, направленные на решение педагогических задач, реализуются педагогами;
- учебные проекты — проекты, реализующиеся обучающимися индивидуально или совместно, являются формой организации познавательной деятельности обучающихся в рамках достижения учебных целей и др.

Проекты можно классифицировать *по продолжительности исполнения*:

- краткосрочные — 1–2 года;
- среднесрочные — 3–5 лет;
- долгосрочные — более 5 лет.

Окружение проекта

Во всех проектах задействуется определенное число участников с разными функциями и возможностями воздействия на содержание и ход проекта.

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) проекта — лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта, они также могут влиять на цели и результаты проекта.

Команда управления проектом должна выявить заинтересованные стороны проекта, определить их требования и ожидания и, насколько это возможно, управлять их влиянием в отношении требований, чтобы обеспечить успешное продвижение на пути к реализации проекта.

Ключевые заинтересованные стороны проекта

1. *Заказчик* определяет масштабы проекта, конечный успех проекта зависит от удовлетворенности Заказчика. Руководители проекта должны соответствующим образом реагировать на изменение нужд и требований Заказчика и оправдывать его ожидания.
2. *Проектный комитет* — коллегиальный орган организации, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды, запуска и контроля реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей деятельности организации. Фактически Проектный комитет может представлять интересы Заказчика.
3. *Проектный офис* — структурное подразделение организации, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, поддержку и развитие проектно-ориентированной системы проектного управления в организации.
4. *Куратор проекта* — должностное лицо организации, отвечающее за обеспечение проекта ресурсами и разрешение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта.
5. *Руководитель проекта* — уполномоченное лицо, отвечающее за достижение целей проекта, руководящее процессом планирования, исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляющее подготовку запросов на изменения и оперативное управление проектом.
6. *Рабочая проектная группа* — лица или структурные подразделения организации, а также представители внешних организаций, участвующие в реализации и управлении проектом в соответствии с закрепленными за ними проектными ролями.
7. *Функциональные руководители (заместители)* могут играть большую или меньшую роль в успехе проекта в зависимости от типа организации проекта. При матричной организации они могут отвечать за выделение персонала на проект, решение технических вопросов и наблюдение за выполнением важных сегментов проекта.
8. *Структурные подразделения или коллегиальные органы управления организации*, их представители (например: профсоюз, Совет родителей, Педагогический совет).
9. *Инвесторы / спонсоры проекта* — частные лица, организации или органы власти, вкладывающие собственные средства (средства бюджета) в проекты с целью получения определенной выгоды.

10. Органы государственной, региональной или муниципальной власти накладывают свои ограничения на проектные работы. Например, необходимо получить разрешение на строительные работы, которые должны проводиться в соответствии с установленными нормативами; новые лекарства должны проходить строгие тесты; продукты питания должны соответствовать стандартам безопасности здравоохранения, режим работы — стандартам, установленным организацией профессиональной безопасности. Всё это производится либо непосредственно государственными структурами, либо под их постоянным жестким контролем.
11. Учредитель организации — физическое или юридическое лицо (лица), органы власти, создавшие организацию, в которой реализуется проект.
12. Другие физические или юридические лица в зависимости от характера проекта.

Проектное управление в образовательной организации

Проектная деятельность — это совокупность действий, направленных на достижение поставленной в рамках проекта цели в условиях, ограниченных временными рамками и ресурсами.

Управление проектом — это планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленных на достижение целей проекта.

Проектное управление в образовательной организации — это тип управления образовательными организациями в режиме развития, при котором посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов развития и освоения новшеств наращивается образовательный потенциал, повышается уровень его использования.

Построение проектно-ориентированной системы управления в образовательной организации позволяет сформировать систему управления, в основе которой лежат проектные принципы и осуществляется интеграция проектного управления с процессами стратегического и тактического управления. Такая система позволяет повысить эффективность процесса достижения образовательных результатов и сформировать актуальные компетентности в условиях современного образовательного пространства.

Методологическая системная модель управления проектом состоит из трех основных блоков:

- 1) *субъекты управления* — активные участники проекта, взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений в процессе его осуществления: инвестор, заказчик, руководитель проекта, члены команды проекта и др.;
- 2) *объекты управления* — проекты, программы, портфели проектов, комплексы работ, стадии процесса управления (разработка, реализация, завершение) и др.;
- 3) *процесс управления* — реализуется посредством прямой и обратной связей между субъектами и объектами управления в процессе осуществления проекта.

Процесс управления осуществлением проекта включает:

- уровни управления, рассматриваемые с точки зрения временного разреза управления проектом (стратегический, тактический, оперативный, операционный);

- функции управления (планирование, организация, исполнение, мотивация и контроль);
- инструменты управления проектом (паспорт проекта, программы, проектные документы, план-график реализации проекта и т. д.);
- вспомогательные процессы управления (управление мотивацией участников проектов, управление компетенциями участников проекта, организационная поддержка проектной деятельности и др.).

Целью управления проектами является обеспечение достижения целей организации путем планирования, организации и контроля трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта.

При управлении проектом может быть временно создана организационная структура проекта — *проектный офис*.

Все функциональные области требуют административного управления [8]. Административное и функциональное управление проектом образовательной организации представлено на *рис. 8*.

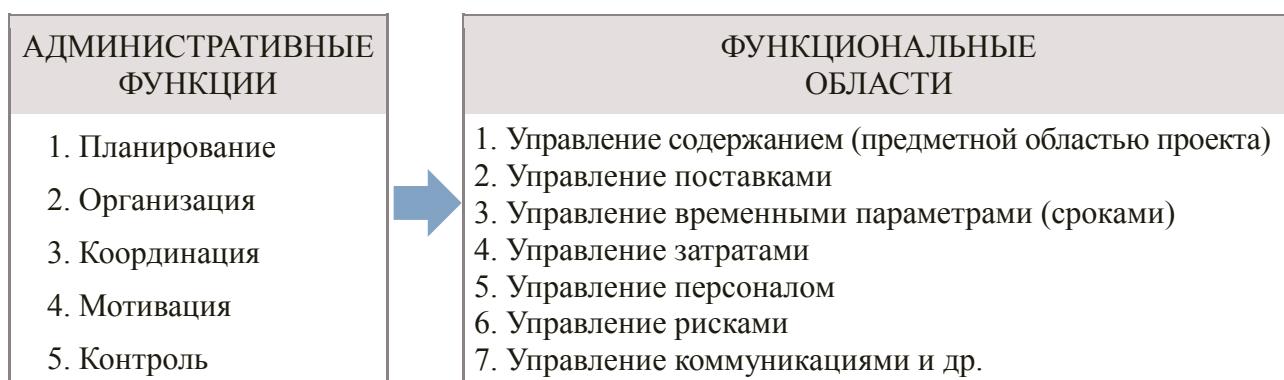


Рис. 8. Управление проектом

В настоящее время руководители используют различные подходы к управлению проектами [9, 10]. Как показывает практика, в сфере образования в настоящее время преобладает классическое (традиционное) проектное управление. Его развитие объясняется также и тем, что школы, как подведомственные государству организации, должны ориентироваться на те подходы к проектному управлению, которые приняты в государственных органах. Сравнительный анализ классического и гибкого проектного управления представлен в *табл. 10*.

Таблица 10

Походы к управлению проектами

Классическое управление	Гибкое управление
Наиболее широко распространенный метод управления проектами, основанный на так называемом каскадном цикле, при котором задача передается последовательно по этапам, напоминающим поток: инициация, планирование, разработка, реализация, завершение. Модель ориентирована на проекты, в которых есть строгие ограничения по последовательности выполнения задач (строительных, инженерных). Данный подход широко используется в образовании	Проект разбивается не на последовательные фазы, а на маленькие подпроекты-«пазлы», которые затем «собираются» в готовый продукт. Инициация и верхневерхнее планирование проводятся для всего проекта, а последующие этапы (разработка, тестирование и пр.) проводятся для каждого мини-проекта отдельно. Эта модель активно используется в ИТ-проектах и в творческих проектах

В целях эффективного управления и обеспечения выполнения целей организации проекты могут объединяться в *портфели проектов*. В этом случае для внедрения процессов портфельного управления рекомендуется использовать Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» [7].

Процесс управления проектами в организации состоит из следующих групп процессов (этапов): инициация, планирование, реализация / исполнение (в том числе мониторинг и контроль, управление изменениями по ходу реализации), завершение проекта.

Более подробно алгоритм построения проектного управления и деятельность на каждом этапе представлены в *табл. 11*.

Если проект крупный и / или в школе осуществляется много проектов, нужен *проектный офис* — подразделение, отвечающее за методологическое и организационное обеспечение проектного управления в организации, планирование и контроль портфеля проектов, внедрение и развитие информационной системы планирования и мониторинга проектов, формирование сводной отчетности по программам / проектам.

Таблица 11

Алгоритм построения проектного управления

№ п/п	Этап проекта	Деятельность	Пояснения
1	Инициация	Анализ ситуации, проблемы в развитии школы. Перевод проблем в задачи. Структурирование задач по переводу школы в эффективный режим функционирования, выработка идей проектов, которые могут быть осуществлены для достижения цели и задач. Выявление заинтересованных сторон проекта (стейкхолдеров)	Данный этап школы уже прошли (проведен мониторинг их деятельности, четко сформулированы проблемы развития и пути их решения). Для структурирования и декомпозиции цели и задач школы целесообразно составить «дерево целей» и утвердить его приказом директора школы. Выявление стейкхолдеров полезно для оценки возможностей и угроз проекта
2	Планирование	Формирование команды проекта и распределение ролей (составление матрицы ответственности), выбор оргструктуры управления проектом, налаживание коммуникации между участниками проекта. Инструктаж и / или обучение проектной команды. Разработка и утверждение паспорта, календарного плана, ресурсного плана, бюджета или сметы проекта, плана коммуникаций. Оценка рисков проекта и составление плана реагирования	Роли в проекте необходимо закрепить приказом. Куратором проекта должен быть директор, руководителем — один из его заместителей. Цель и задачи проектов обязательно должны иметь измерители (показатели и их целевые значения) и сроки. Если в проекте принимает участие много сторон, целесообразно составить план коммуникаций проекта

Продолжение табл. 11

№ п/п	Этап проекта	Работы этапа	Пояснения
3	Реализация (исполнение), управление изменениями, мониторинг и контроль	Осуществление работ в соответствии с календарным планом. При необходимости доработка и устранение отклонений, осуществление корректирующих и предупреждающих мер, внесение изменений в нормативные документы проекта. Текущий контроль выполнения работ и сроков, выявление фактических и прогнозных отклонений, сбор и формирование текущей отчетности. Анализ преемственности промежуточных результатов, использование и развитие полученного опыта и наработок предыдущих этапов	Руководитель проекта информирует коллег о ходе реализации проекта на Педагогическом совете (или на иных совещаниях), при необходимости — на общих родительских собраниях. На этом этапе важна визуализация продвижения проекта вперед (сайты, стенды и т. п.). После осуществления текущего контроля могут вноситься изменения в роли и функциональные обязанности участников проекта, в календарный план работы и план реагирования на риски, могут закрываться отдельные этапы проекта, осуществляться дополнительное обучение участников проекта и др.
4	Завершение (закрытие)	Итоговая оценка реализации проекта, анализ достигнутых результатов и эффектов. Подготовка и представление итогового отчета. Проведение завершающей встречи-совещания с командой. Архивирование документов проекта	Итоговая оценка может осуществляться в формате внутренней приемки результатов, при сдаче проекта нужно заручиться поддержкой всех заинтересованных сторон. Обязательно в конце проекта нужно встретиться с командой, подвести итоги и извлечь уроки, наградить отличившихся, определить задел на будущее

Базовые функции любого проектного офиса

- Разработка и внедрение методологии управления проектами и контроль соблюдения методологии управления проектами.
- Формирование реестра проектов и сводной отчетности по проектам.
- Помощь в планировании и контроль реализации отдельных проектов по запросу или на постоянной основе.

При создании проектного офиса обычно формируется команда из 2–3 человек: руководитель, методолог, специалист по планированию и отчетности. Дальнейшее развитие проектного офиса зависит от целей и задач школы и ее проектов.

Управленческий проект

Управленческий проект (*рис. 9*) направлен на решение управленческой проблемы.

Управленческая проблема — это несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному состоянию.

Анализ ситуации и идентификация проблемы для управленческого проекта — важнейший шаг при принятии решения о запуске и реализации проекта. Правило простое: нет проблемы — нет проекта.



Рис. 9. Упрощенная структура управленческого проекта

Алгоритм идентификации проблемы для управленческого проекта

Шаг 1. Анализ и описание проблемной ситуации (области)

Проблемную ситуацию следует рассматривать как «разрыв» в деятельности, «рассогласование» между целями и возможностями субъекта. Она, по сути, представляет собой условия, порождающие проблему. Целью данного шага является фактическое выявление совокупности проблем в конкретной проблемной ситуации (области). Диагностика проблем — это анализ основных причинно-следственных связей конкретной проблемной ситуации (области). Кроме того, основанием для выявления проблем могут стать программа развития образовательной организации, приоритетные государственные, региональные или муниципальные направления развития сферы образования (стратегии, концепции, программы). Для выявления проблем может быть проведен один из видов анализа: проблемно-ориентированный или SWOT-анализ.

Шаг 2. Преобразование описания проблемной ситуации (области) в иерархическую структуру — «дерево проблем»

Выявление проблем, наиболее актуальных для образовательной организации, и их ранжирование. Полученную совокупность проблем в конкретном проблемном направлении необходимо преобразовать в иерархическую структуру путем установления причинно-следственных связей между проблемами и построения «дерева проблем».

Шаг 3. Выбор проблемы для управленческого проекта

Выбор проблемы, которую можно решить с помощью управленческого проекта в заданных временных рамках и имеющихся ресурсов и возможностей. Для этого необ-

ходимо обратиться к результатам SWOT-анализа или установить причинно-следственные связи, что можно сделать с помощью методики «Зеркало прогрессивных преобразований» или задать ряд вопросов для экспертной оценки проблемы:

- Какая проблема наиболее актуальна и приоритетна для организации?
- Носит ли проблема управленческий характер?
- Можно ли решить проблему в условиях образовательной организации? Не является ли проблема слишком широкой и не требует ли долгосрочного программного решения?
- Сколько времени потребуется на решение проблемы? Достаточно ли ресурсов?
- Вписывается ли проблема в общую стратегию развития организации?
- Можно ли отложить решение проблемы?
- Сопряжена ли она с высоким риском или риск невелик?
- Можно ли решить проблему с помощью управленческого проекта?
- Как определить, что проблема решена? Что изменится или появится? Что именно будет создано?

На этом этапе полезна классификация проблем, составленная П. Ф. Друкером:

- 1) типичные;
- 2) типичные по сути, но уникальные для данной организации;
- 3) уникальные;
- 4) новые типичные проблемы.

Типичные проблемы решаются с помощью запрограммированных решений и уже отработанных организацией алгоритмов, правил и принципов. Уникальные проблемы требуют незапрограммированных решений и могут быть решены с помощью управленческого проекта.

Шаг 4. Принятие решения об инициации проекта

Заключительным шагом на этапе анализа ситуации и идентификации проблем является принятие решения об инициации управленческого проекта по выбранной проблеме. На основе выявленной проблемы определяется цель проекта — желаемое состояние предметной области, к которому стремятся в рамках проекта через выполнение активных действий и задач.

Цели и задачи проекта

При целеполагании создается образ желаемого будущего. Цель предвосхищает результат социального действия и отвечает на вопрос «что»: Что должны получить к концу проекта? Задачи должны отвечать на вопрос «как»: Как мы должны действовать, чтобы достичь поставленных целей?

Проекты могут иметь несколько целей, а каждая цель — набор задач. Каждая задача должна начинаться с глагола действия (подготовить, провести, разработать, создать, сделать, обеспечить, купить, установить, опросить и т. п.), что гарантирует измеримость задачи и возможность контроля.

Цель — это конкретный показатель, конечное состояние или искомый результат, которого необходимо достичь в определенный период времени. Достижение цели зависит от ее формулировки, и первый шаг к успеху — правильно сформулированные цели.

Задача — это цель деятельности в определенных условиях (например, в проблемной ситуации), которая должна достигаться преобразованием этих условий согласно установленной процедуре.

Задачи проекта — декомпозиция цели (целей) проекта с выделением конкретных, измеримых, достижимых, ограниченных во времени частей проекта (задач проекта). Фактически задачи проекта — это подцели, достижение которых ведет к главной цели.

Унифицированные формы документов

Внедрение проектного управления в деятельность образовательной организации предполагает наличие единых унифицированных форм документов, подходов и методов в составлении и реализации управленческих проектов.

Паспорт проекта — документ, содержащий ключевую информацию о проекте: наименование, участники и ответственные лица, период реализации, решаемая проблема, дополнительные основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, риски, ресурсы, стоимость (бюджет), взаимосвязь с другими проектами, план контрольных событий — укрупненный план проекта.

План контрольных событий — инструмент проектного управления, укрупненный план, который является частью паспорта проекта, включает наиболее значимые контрольные события, сроки их выполнения, ответственных исполнителей и служит основой для создания плана-графика проекта.

План-график проекта (календарный план) — инструмент проектного управления в организации, включающий в себя блоки мероприятий, сами мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, задачи проекта, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий, достижения контрольных событий и выполнения задач проекта.

Паспорт проекта — это не просто документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, это управленческий инструмент, позволяющий эффективно управлять реализацией проекта. Руководитель проекта является ответственным лицом по составлению паспорта и плана-графика реализации проекта.

К составлению паспорта проекта нельзя подходить формально. Пример составления паспорта проекта и плана-графика его реализации представлен в *приложении 1*.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Об образовании в Российской Федерации: федер. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ: с изм. и доп. // Законы, кодексы и нормативно-прав. акты РФ: офиц. портал. — Текст: электронный. — URL: https://legalacts.ru/doc/273_FZ-ob-obrazovaniyu/ (дата обращения: 21.05.2025).
2. Методические рекомендации по разработке программы развития профессиональной образовательной организации на 2024–2028 годы // Челябинский ин-т развития профессионального образования: офиц. сайт. — Текст: электронный. — URL: https://chirpo.ru/files/sravn_ped/2023/Рекомендации%20ПР%202024-2028%20гг.pdf (дата обращения 21.05.2025).
3. Методические рекомендации по разработке, утверждению и согласованию программ развития общеобразовательных организаций: прил. к письму М-ва просвещения РФ от 17.06.2024 № 03-877 // Электрон. фонд прав. и нормат.-техн. документов. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/1306915702> (дата обращения 21.05.2025).
4. Борисов С. А., Плеханова А. Ф. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью // Российское предпринимательство. — 2013. — № 13 (235). — С. 91–96. — URL: <http://bgscience.ru/lib/8180> (дата обращения: 21.05.2025).
5. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой: ГОСТ Р 54871-2011, утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1582-ст // Центр оценки и развития проектного управления: офиц. сайт. — Текст: электронный. — URL: <https://www.isopm.ru/download/gost-54871.pdf> (дата обращения: 21.05.2025).
6. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом: ГОСТ Р 54869-2011, утв. приказом Федер. агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1582-ст // Центр оценки и развития проектного управления: офиц. сайт. — URL: <https://www.isopm.ru/download/gost-54869.pdf> (дата обращения: 21.05.2025).
7. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов: ГОСТ Р 54870-2011, утв. приказом Федер. агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1582-ст // Центр оценки и развития проектного управления: офиц. сайт. — Текст: электронный. — URL: <https://www.isopm.ru/download/gost-54870.pdf> (дата обращения: 21.05.2025).
8. Зимина И. В. Проектное управление как механизм перевода школ в эффективный режим функционирования: метод. рекомендации / И. В. Зимина; М-во обра-

- зования, науки и молодеж. политики Респ. Коми, Коми республик. ин-т развития образования. — Сыктывкар: КРИРО, 2018. — 41 с. — Текст: электронный. — URL: https://metod.kriro.ru/sites/default/files/method/files/21-04-2020/14-34/zimina_i.v._metodicheskie_rekomendacii_itog_compressed_1.pdf (дата обращения: 21.05.2025).
9. Лазарев В. С., Поташник М. М. Как разработать программу развития школы: метод. пособие для руководителей образовательных учреждений. — М.: Новая школа, 1993. — 48 с.
10. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений / под общ. ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. — М.: Новая школа, 1995. — 464 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Паспорт программы развития образовательной организации

<p>Наименование Программы</p> <p><i>В паспорте программы развития указан примерный и избыточный перечень нормативно-правовых документов.</i></p> <p><i>В зависимости от типа образовательной организации необходимо выбрать соответствующие или указать другие</i></p>	<p>Программа развития «...» на 2025–2028 гг.</p> <p>Нормативно-правовая основа Программы</p> <p><i>Федеральный уровень</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12.12.1993); • Федеральный закон РФ от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп.); • Федеральный закон РФ от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изм. и доп.); • Федеральный закон от 14.07.2022 № 261-ФЗ «О российском движении детей и молодежи»; • Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»; • Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»; • Указ Президента РФ от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»; • Указ Президента РФ от 17.05.2023 № 358 «О Стратегии комплексной безопасности детей в Российской Федерации на период до 2030 года»; • Перечень поручений по реализации Послания Президента Федеральному Собранию (утв. Президентом РФ 24.01.2020 № Пр-113); • Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»; • Постановление Правительства РФ от 29.03.2019 № 363 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Доступная среда»; • Распоряжение Правительства РФ от 29.05.2015 № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в РФ на период до 2025 года»; • Распоряжение Правительства РФ от 29.02.2016 № 326-р «О Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года»; • Распоряжение Правительства РФ от 12.11.2020 № 2945-р «Об утверждении плана мероприятий по реализации в 2021–2025 годах Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»; • Распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 года»; • Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2021 № 3894-р «Об утверждении Концепции развития детско-юношеского спорта в РФ до 2030 года и плана мероприятий по ее реализации»; <p><i>Распоряжение Правительства РФ от 31.03.2022 № 678-р «Об утверждении Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 года и плана мероприятий по ее реализации»;</i></p>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2023 № 3233-р «О плане мероприятий по реализации Стратегии комплексной безопасности детей в Российской Федерации на период до 2030 года»; • Распоряжение Правительства РФ от 12.06.2024 № 1481-р «Об утверждении Концепции государственной языковой политики Российской Федерации»; • Распоряжение Правительства РФ от 01.07.2024 № 1734-р «Об утверждении Плана мероприятий по реализации в 2024–2026 годах Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»; • Распоряжение Правительства РФ от 17.08.2024 № 2233-р «Об утверждении Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года»; • Постановление главного государственного санитарного врача РФ от 28.09.2020 № 28 «Об утверждении санитарных правил СП 2.4.3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи»; • Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 27.10.2020 № 32 «Об утверждении санитарных правил и норм СанПиН 2.3/2.4.3590-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания населения»; • Постановление главного государственного санитарного врача РФ от 28.01.2021 № 2 «Об утверждении санитарных правил и норм СанПиН 1.2.3685-21 «Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания»; • Приказ Министерства просвещения РФ от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»; • Приказ Министерства просвещения РФ от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»; • Приказ Министерства образования и науки РФ от 17.05.2012 № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования»; • Приказ Министерства образования и науки РФ от 19.12.2014 № 1599 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта образования обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями)»; • Приказ Министерства образования и науки РФ от 19.12.2014 № 1598 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»; • Приказ Министерства просвещения РФ от 25.11.2022 № 1028 «Об утверждении федеральной образовательной программы дошкольного образования»; • Приказ Министерства просвещения РФ от 24.11.2022 № 1022 «Об утверждении федеральной адаптированной образовательной программы дошкольного образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»; • Приказ Министерства просвещения РФ от 18.05.2023 № 372 «Об утверждении федеральной образовательной программы начального общего образования»;
--	--

	<ul style="list-style-type: none">• Приказ Министерства просвещения РФ от 18.05.2023 № 370 «Об утверждении федеральной образовательной программы основного общего образования»;• Приказ Министерства просвещения РФ от 18.05.2023 № 371 «Об утверждении федеральной образовательной программы среднего общего образования»;• Приказ Министерства просвещения РФ от 24.11.2022 № 1023 «Об утверждении федеральной адаптированной образовательной программы начального общего образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»;• Приказ Министерства просвещения РФ от 24.11.2022 № 1025 «Об утверждении федеральной адаптированной образовательной программы основного общего образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»;• Приказ Министерства просвещения РФ от 24.11.2022 № 1026 «Об утверждении федеральной адаптированной основной общеобразовательной программы обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями)»;• Федеральные государственные образовательные стандарты СПО;• Приказ Министерства просвещения РФ от 03.09.2019 № 467 «Об утверждении Целевой модели развития региональных систем дополнительного образования детей» (с изм. и доп.);• Приказ Министерства просвещения РФ от 23.03.2020 № 117 «Об утверждении Порядка осуществления деятельности школьных спортивных клубов (в том числе в виде общественных объединений), не являющихся юридическими лицами»;• Приказ Министерства просвещения РФ от 31.07.2020 № 373 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам — образовательным программам дошкольного образования» (в ред. Приказов Министерства просвещения РФ от 01.12.2022 № 1048, от 25.10.2023 № 783);• Приказ Министерства просвещения РФ от 22.03.2021 № 115 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам — образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования»;• Приказ Министерства просвещения РФ от 24.08.2022 № 762 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования»;• Приказ Министерства просвещения РФ от 27.07.2022 № 629 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»;• Приказ Министерства просвещения РФ от 31.08.2023 № 650 «Об утверждении Порядка осуществления мероприятий по профессиональной ориентации обучающихся по образовательным программам основного общего и среднего общего образования»;• Приказ Министерства просвещения РФ от 08.11.2021 № 800 «Об утверждении порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам СПО»;• Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель
--	---

	<p>образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Приказ Министерства просвещения РФ от 05.08.2020 № 885/390 «О практической подготовке обучающихся»; • Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»; • Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 30.01.2023 № 53н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области воспитания»; • Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24.07.2015 № 514н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)»; • Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.09.2021 № 652н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых»; • Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 13.03.2023 № 136н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог-дефектолог»; • Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 25.12.2018 № 840н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист, участвующий в организации деятельности детского коллектива (вожатый)»; • Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 02.02.2023 № 60н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации отдыха детей и их оздоровления»; • Протокол Министерства просвещения РФ от 27.12.2021 № СК-31/06пр «О создании и развитии школьных театров в субъектах Российской Федерации»; • Концепция проекта «Школа Минпросвещения России» (поддержана Коллегией Министерства просвещения РФ от 8.04.2022 № ПК-1вн); • Концепция мониторинга качества дошкольного образования Российской Федерации; • Распоряжение Министерства просвещения РФ от 16.12.2020 № Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»; • Письмо Министерства просвещения РФ от 07.06. 2019 № 07-3760 «О программе развития образовательной организации»; • Письмо Министерства просвещения РФ от 11.05.2021 № СК-123/07 «Об усилении мер безопасности»; • Письмо Министерства просвещения России «Об апробации проекта «Школа Минпросвещения России» от 02.09.2022 № 03-1257; • Информационно-методическое письмо о реализации проекта «Школа Минпросвещения России»; • Методические рекомендации по реализации проекта «Школа Минпросвещения России». <p><i>Региональный уровень</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Постановление Правительства Курганской области от 29.12.2023 № 438 «О государственной программе Курганской области «Развитие образования и реализация государственной молодежной политики» (с изм. и доп.);
--	---

	Постановление Правительства Камчатского края от 29.12.2023 № 714-П «Об утверждении государственной программы Камчатского края «Развитие образования в Камчатском крае» (с изм. от 12.07.2024 № 333-П и от 30.05.2024 № 259-П)
Заказчик Программы	Управляющий совет образовательной организации
Основные разработчики Программы	Администрация, педагогический коллектив образовательной организации
Участники Программы	Администрация, педагогический коллектив, ученический коллектив, Управляющий совет образовательной организации, социальные партнеры
Цель Программы	Создание интегрированной системы профессиональной ориентации, предпрофильной подготовки, профильного и профессиональное обучения, обеспечивающей качественное образование и конкурентоспособность личности
Задачи Программы <i>Указаны примерные цели и задачи</i>	<ol style="list-style-type: none"> Обеспечить построение непрерывного образовательного процесса, основанного на интеграции профессиональной ориентации, предпрофильной подготовки, профильного и профессионального обучения, в том числе через сетевое взаимодействие. Разработать и апробировать модель профессиональной ориентации, предпрофильной подготовки, профильного и профессионального обучения, включающую возможности получения первых рабочих профессий. Создать условия для сознательного отношения школьников к труду, их профессионального самоопределения в условиях свободы выбора сферы деятельности в соответствии со своими возможностями, способностями и с учетом требований рынка труда, повышение привлекательности профессионального образования. Создать условия для устойчивой мотивации педагогов школы к проектированию инноваций по индивидуализации образования в предпрофильных и профильных классах, в профессиональном обучении. Организовать систему мониторинга удовлетворенности актуальных и потенциальных запросов обучающихся, их родителей (законных представителей) образовательными услугами. Позиционировать школу на рынке образовательных услуг Кетовского муниципального округа как ресурсный центр профориентационной работы, предпрофильной подготовки, профильного и профессионального обучения на муниципальном уровне
Основные направления (проекты) реализации Программы	
Ожидаемые результаты <i>Указаны примерные ожидаемые результаты</i>	<ol style="list-style-type: none"> Определены механизмы, позволяющие обеспечить непрерывный образовательный процесс, основанный на интеграции профессиональной ориентации, предпрофильной подготовки, профильного и профессионального обучения: <ul style="list-style-type: none"> разработаны нормативно-регулировочные механизмы (получена лицензия на осуществление деятельности по программам профессионального обучения; заключен договор сетевого взаимодействия с ЗАО

	<p>«Глинки», в рамках которого открыт агрокласс — Мальцевский класс; разработаны и реализуются образовательные программы — части образовательных программ);</p> <ul style="list-style-type: none"> расширен спектр программ внеурочной деятельности и дополнительного образования, в том числе для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья; участие обучающихся в федеральных образовательных проектах и акциях; реализация образовательных программ в сетевой форме, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий. <p>2. Разработана и апробирована инновационная модель профессиональной ориентации, предпрофильной подготовки, профильного и профессионального обучения, включающая возможности решения проблем в реализации предпрофильной подготовки, профильного и профессионального обучения в образовательной организации, получение первых рабочих профессий.</p> <p>3. Обеспечено информирование учащихся о рынке труда и образовательных услугах:</p> <ul style="list-style-type: none"> сформирована мотивация к профессиональному саморазвитию как средству повышения конкурентоспособности; сформировано адекватное представление о своём профессиональном потенциале на основе самодиагностики и знаний о мире профессий; получена первая рабочая профессия обучающимися 8–9-х классов. <p>4. Созданы условия для устойчивой мотивации педагогов школы к проектированию инноваций по индивидуализации образования:</p> <ul style="list-style-type: none"> разработан и реализуется план повышения профессиональной компетентности и квалификации педагогических работников; проведено для педагогов школы не менее 5 обучающих семинаров, мастер-классов по проектированию инноваций силами МКОУ «Колташевская средняя общеобразовательная школа». <p>5. Удовлетворены актуальные и потенциальные запросы обучающихся и их родителей (законных представителей) спектром реализуемых общеобразовательных услуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> повышение привлекательности образования в МКОУ «Колташевская средняя общеобразовательная школа» для обучающихся и их родителей; высокий уровень удовлетворенности обучающихся, родителей (законных представителей) спектром реализуемых общеобразовательных программ и качеством образовательной деятельности. <p>6. Представлена презентация по профессиональной ориентации, предпрофильной подготовке, профильному и профессиональному обучению в МКОУ «Колташевская средняя общеобразовательная школа»</p>
Сроки и этапы реализации	2025–2028 гг.
Критерии и показатели оценки ожидаемых результатов	<ul style="list-style-type: none"> Разработана и реализуется модель профессиональной ориентации, предпрофильной подготовки, профильного и профессионального обучения, обеспечивающая минимально необходимый перечень профориентационных услуг для каждого возрастного уровня обучающихся и получение первых рабочих профессий. Наличие лицензии на осуществление образовательной деятельности по программам профессионального обучения.

Указаны примерные критерии и показатели оценки ожидаемых результатов	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие договора сетевого взаимодействия с ЗАО «Глинки». • Договор сетевого взаимодействия о получении первой рабочей профессии для обучающихся 8–9-х классов МКОУ «Падеринская средняя общеобразовательная школа имени Героя Советского Союза А. Я. Киселева». • Реализуются программы внеурочной деятельности по профориентации на всех уровнях общего образования. • Реализуются 11 программ дополнительного образования, направленных на углубленное изучение учебных предметов: математики, биологии и информатики на всех уровнях общего образования, включая дошкольные группы. • Реализуются две образовательные программы профессионального обучения: слесарь механосборочных работ, швея. • Открыт один агрокласс. • Осуществляется углубленное изучение учебных предметов биология и математика на уровне ООО, а также учебных предметов математика и информатика на уровне СОО. • 100 % обучающихся 9-х и 11-х классов получают аттестаты об общем образовании. • Доля обучающихся 11-х класса, выбравших для сдачи ГИА-11 учебные предметы «Математика (профильный уровень)», «Информатика», «Биология», составляет 32 %. • По результатам независимой оценки на муниципальном уровне качество образовательных результатов составит не менее 80 %. • Доля педагогов, получивших консультации по вопросам индивидуализации образования, от общего количества педагогов составит 100 %. • Доля педагогов, использующих инновационные технологии, от общей численности педагогов составит не менее 90 %. • Проведено не менее двух семинаров для руководителей и педагогов образовательных организаций Кетовского муниципального округа, транслирующих опыт работы по индивидуальным учебным планам, профессиональному обучению, Мальцевским классам. • Представлен индивидуальный имидж учреждения и перспективы его развития в СМИ и сети Интернет
Источники финансирования Программы	<p>Бюджетные и внебюджетные источники финансирования. Объем финансирования мероприятий по годам:</p> <p>2025 — ...;</p> <p>2026 — ...;</p> <p>2027 — ...;</p> <p>2028 — ...;</p>
Система контроля за выполнением Программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль за исполнением программы осуществляют Управляющий совет образовательной организации, обеспечивающий организацию самоконтроля и самооценки поэтапных и итогового результатов реализации программы (внутренняя экспертиза), Министерство образования и науки Камчатского края (внешняя экспертиза). 2. Реализация мероприятий Программы развития вносится в ежегодные календарные планы работы образовательной организации. 3. Организация выполнения Программы осуществляется педагогическим советом образовательной организации. 4. Корректировка программы осуществляется ежегодно. Все изменения утверждаются на заседании Педагогического совета в августе и согласовываются с учредителем.

Приложение 2

Информационная справка об образовательной организации

*Приведены примеры,
не относящиеся к одной конкретной образовательной организации*

Табличная форма информационной справки об образовательной организации

Наименование	Содержание
Общие сведения об образовательной организации	
Характеристика образовательного процесса и его организационно-педагогическое обеспечение, а также основные результаты	
Сведения об обучающихся на момент подготовки программы. Характеристика социального статуса их семей	
Характеристика педагогических кадров	
Сведения о материально-технической базе образовательной организации и ее состоянии, организации питания обучающихся, обеспечении безопасности участников образовательных отношений и охране их труда	
Финансовое обеспечение	
Взаимодействие образовательной организации с различными учреждениями и организациями	
Основные результаты работы образовательной организации	
Конкурентные преимущества образовательной организации	

1.1. Общие сведения об образовательной организации

Фрагмент

Наименование ОО	Муниципальное казенное общеобразовательное учреждение «Колташевская средняя общеобразовательная школа»
ИНН	4510012642
Учредитель (согласно Уставу)	Администрация Кетовского муниципального округа Курганской области. Функции и полномочия учредителя Учреждения от имени Администрация Кетовского муниципального округа Курганской области исполняет Управление образования Администрации Кетовского муниципального округа Курганской области
Дата создания	27.06.2002
Юридический адрес с индексом, тел. (указать), E-mail: (указать)	641304, Курганская область, Кетовский район, с. Колташево, ул. Почтовая, д. 23 8 (35231) 6-32-60 koltashevo@yandex.ru
Лицензия	Л0 35-01284-45/00279637 от 05.04.2021
Срок действия государственной аккредитации образовательной программы	Бессрочная, от 22.04.2014 № 953

1.2. Историческая справка

Фрагмент

- 1936 г. По документам, найденным в городском архиве и в архиве Южно-Уральской железной дороги, школьными краеведами под руководством учителя истории Л. А. Сониной установлено, что школа № 32 на станции Шадринск была основана в 1936 году, в ней обучалось 120 учащихся. В этом же году при школе был открыт интернат.
- 1938 г. Школа № 32 стала средней, в ней было 12 классов, обучалось 425 учащихся. Первым директором был Николай Геннадьевич Рыжаков.
- 1943 г. Состоялся первый выпуск из школы. Школу окончили 14 человек. Медалью «За доблестный труд в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.» награждены 12 учителей.

<<...>>

- 1994 г. Создан образцовый ансамбль спортивного танца «Вдохновение» — победитель городских, областных, всероссийских конкурсов.
- 2004 г. Школа № 32 станции Шадринск Южно-Уральской железной дороги передана в ведение Отдела образования администрации города Шадринска, и с этого года она является Муниципальным общеобразовательным учреждением «Средняя общеобразовательная школа № 2» города Шадринск Курганской области.
- 2008 г. Уткин Владислав награжден Премией Администрации (Правительства) Курганской области за успехи в учебе и спорте.

1.3. Краткие сведения о реализуемых образовательных программах Фрагмент

Краткие сведения о реализуемых образовательных программах	<p>Основным видом деятельности МКОУ «...» является реализация общеобразовательных программ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основной образовательной программы дошкольного образования; • основной образовательной программы начального общего образования; • основной образовательной программы основного общего образования; • основной образовательной программы среднего общего образования. <p>Дополнительные общеразвивающие программы: «Чудесная мастерская», Танцевальный кружок «Грация», вокальная студия «Гармония», «Мы художники», «Театральная студия», изостудия «Акварель», «Навстречу ГТО», «Подвижные игры», «Футбол», «Волейбол», «Социальный Я», «Юный столяр», «ЮИД», «Мой край родной», «Начальная военная подготовка», «Шахматы», «Юный волонтер»</p>
---	---

1.4. Краткие сведения о составе педагогических кадров Фрагмент

Краткие сведения о составе педагогических кадров	<p>Общее количество работников — 59, в том числе 31 педагогический работник, из них:</p> <ul style="list-style-type: none"> • старший воспитатель — 1 • музыкальный руководитель — 1 • воспитатели — 5 • заместитель директора по УВР — 1 • заместитель директора по ВР — 1 • советник директора по воспитанию — 1 • педагог-организатор — 1 • учителя начальных классов — 5 • учителя-предметники — 12 <p>Количество специалистов, в том числе осуществляющих сопровождение обучающихся с ОВЗ, с задержкой психического развития, умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями):</p> <ul style="list-style-type: none"> • педагог-психолог — 1 • учитель-логопед и учитель-дефектолог — 1 • социальный педагог — 1 <p>Молодые педагоги: учитель биологии и химии — 1</p> <p>Высшая категория — 8</p> <p>Первая категория — 13</p> <p>Соответствие занимаемой должности — 4</p> <p>Нет категории (стаж менее двух лет в ОО) — 5</p> <p>Высшее образование — 25</p> <p>Среднее специальное — 6</p> <p>Педагогические работники, награжденные Почетной грамотой Министерства образования и науки Российской Федерации — 4</p> <p>Педагогические работники, имеющие звание Департамента образования и науки Курганской области «Педагог-наставник» — 1</p> <p>Выпускники школы, работающие в школе — 4</p> <p>Численность / удельный вес численности педагогических и административных работников, прошедших за последние 5 лет повышение квалификации / профессиональную переподготовку по профилю педагогической деятельности или иной осуществляющей в образовательной организации деятельности, в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников — 31 человек (100 %)</p>
--	--

1.5. Краткая характеристика окружающего социума, наличие социальных партнеров

Фрагмент

Статистические сведения о социальном статусе семей свидетельствуют о сохранении высокого показателя численности многодетных и социально незащищенных семей (семьи, в которых оформлена опека, имеются дети-инвалиды): в 2025 году — 32,35 % от общего числа семей.

Социальное окружение: сельский дом культуры и сельская библиотека.

Совместно с сельским домом культуры и сельской библиотекой школа проводит литературные и культурно-познавательные мероприятия.

Приложение 3

SWOT-анализ деятельности образовательной организации по управлению качеством образования

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала образовательной организации	Оценка перспектив развития образовательной организации в соответствии с изменениями внешнего окружения
Сильные стороны	Возможности
Перечень наиболее значимых сильных сторон	Перечень факторов внешней среды, имеющих наиболее благоприятный характер влияния на перспективы развития
Слабые стороны	Угрозы
Перечень наиболее слабых сторон развития	Перечень факторов внешней среды, имеющих наиболее негативный характер влияния на перспективы развития
Внутренняя среда Совокупность факторов влияния внутри учреждения	Внешняя среда Совокупность факторов влияния вне учреждения

Примерные направления для SWOT-анализа

1. Нормативно-правовое финансовое обеспечение деятельности образовательной организации (качество локальной нормативной базы, финансовое обеспечение, платные услуги, получение грантов, добровольные пожертвования школе).
2. Использование образовательных технологий, платформ, электронных учебников, 3Д-моделирование, дополненная реальность и т. д.
3. Программное обеспечение (реализуемые образовательные программы).
4. Технологическое и информационное обеспечение деятельности образовательной организации (информационно-образовательная среда, использование современных технологий).
5. Инфраструктурное обеспечение деятельности образовательной организации (образовательная среда): спортзал, тренажерный зал, коворкинг-центр и др.
6. Развитие волонтерского движения, психологический центр, РДШ, оборудованная территория и т. д.
7. Кадровое обеспечение.
8. Психолого-педагогические и медико-биологические особенности обучающихся.
9. Социальный статус семей.
10. Сетевое взаимодействие с социальными партнерами и социумом.
11. Инновационная деятельность образовательной организации.
12. Система управления образовательной организацией.
13. Результативность учебного и воспитательного процессов.

Этапы SWOT-анализа

1. Напишите аналитическую справку

Анализ сильных сторон

- Какое конкурентное преимущество следует укреплять школе?
- Какие сильные стороны школы не так очевидны для нее?

Анализ возможностей

- Что необходимо сделать, чтобы в максимально короткий срок реализовать возможности?
- Как в развитии возможностей использовать сильные стороны школы?

Анализ слабых сторон

- Как минимизировать влияние слабых сторон на школу?
- План действий по предотвращению слабых сторон или превращению слабых сторон в сильные.
- Как скрыть те слабые стороны, которые невозможно изменить?

Анализ угроз

- Каким образом можно нейтрализовать угрозы?
- Можно ли преобразовать угрозы в возможности для школы?
- Что необходимо сделать, чтобы защититься от угроз в максимально короткий срок?

2. Сформулируйте проблемы

Сформулируйте проблемы путем установления причинно-следственных связей между внешними и внутренними факторами, сопоставив сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

3. Выберите проблемы

Выберите проблемы для управленческого проекта (проектов, направлений деятельности). На данном этапе необходимо выбрать проблему, которую можно решить с помощью управленческого проекта в заданных временных рамках и имеющихся ресурсов и возможностей.

Примерная аналитическая справка по итогам SWOT-анализа

Фрагмент

Педагогический коллектив обладает достаточно высоким профессиональным уровнем и творческим потенциалом.

В образовательной организации созданы условия для реализации федеральных государственных образовательных стандартов НОО, ООО, СОО, НОО ОВЗ.

Расписание, урочная и внеурочная деятельность, кабинеты, оборудование соответствуют СанПиН. Проводятся углубленные медосмотры, осуществляется контроль и отслеживание медицинских показателей учащихся; ведется просветительская работа педагогов, классных руководителей на темы здоровьесбережения; осуществляется спортивная работа (спортивные мероприятия, эстафеты, проведение дней здоровья,

спартакиад), привлекаются социальные партнеры к решению вопросов по здоровье-сбережению обучающихся. Организация учебно-тренировочной работы с учащимися при участии МБОУ ДОД СДЮСШОР № 1 способствует сохранению и укреплению здоровья обучающихся.

Опыт работы с социальными партнерами в организации учебной и внеурочной деятельности обучающихся обеспечивает выполнение требования о расширении условий для предоставления доступного качественного образования в соответствии с запросами личности.

Сформированная система школьного самоуправления, органов государственно-общественного управления является основой для расширения социальной открытости образовательной организации для окружающего социума и создания системы эффективного управления.

Выстроена система работы с одаренными и талантливыми детьми через организацию научно-исследовательской деятельности, проведение Дня науки, конференции исследовательских работ «Эрудит», работу научного общества обучающихся и проведение летней интеллектуальной школы.

Готовность педагогов к изучению и внедрению инновационных технологий развивающего обучения может обеспечить увеличение доли педагогов с первой и высшей квалификационными категориями, а также их участие в конкурсах.

Риск: насыщенность урочной и внеурочной деятельности, потенциально возможные перегрузки обучающихся в сочетании с несформированным режимом здорового отдыха вне образовательной организации может вызывать усталость у некоторых детей и подростков. Для решения этой проблемы необходимо упорядочить организацию внеурочной деятельности.

Однако можно сформулировать основные проблемы, которые необходимо решать:

1. Не развито социальное партнерство и сетевая форма реализации программ.
2. Недостаточный уровень развития физико-математического профиля обучения на уровне СОО.
3. Недостаточный уровень развития проектной и учебно-исследовательской деятельности на уровне ООО и т. д.

Приложение 4

Концепция программы развития образовательной организации

Введение

В соответствии с приоритетами государственной политики в сфере образования, обеспечение равного доступа к качественному общему образованию для всех детей — одна из ключевых тем для системы образования школы. Качество работы школы определяется, в первую очередь, ее способностью создавать условия для личностного и профессионального самоопределения каждого ученика в соответствии с его интересами и способностями, независимо от индивидуальных стартовых возможностей, места проживания и обучения, социального статуса.

Повышение доступности, эффективности и качества образования в соответствии с реалиями настоящего и вызовами будущего — одно из базовых направлений реализации государственной политики, обозначенной в Государственной программе «Развитие образования» на 2018–2025 годы и Стратегических приоритетах в сфере реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» до 2030 года.

К стратегическим национальным приоритетам в сфере реализации Программы «Развитие образования» относятся:

- сохранение народа Российской Федерации и развитие человеческого потенциала;
- устойчивое развитие экономики Российской Федерации на новой технологической основе;
- укрепление традиционных российских духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти;
- развитие безопасного информационного пространства.

В связи с указанными приоритетами актуальность разработки программы развития школы на период 2025–2028 годов обусловлена необходимостью создания образовательной среды, обеспечивающей достижение качества образовательных результатов и разработку новых образовательных стратегий и тактических задач деятельности школы.

Приоритеты развития образовательной организации в 2025–2028 годы (*некоторые на выбор*):

- повышение конкурентоспособности образования в образовательной организации;
- создание условий для доступности воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности;
- обновление информационно-коммуникационной инфраструктуры;
- обеспечение непрерывного профессионально-личностного развития педагогических кадров;

- создание условий для повышения компетентности родителей;
- развитие добровольчества (волонтерства);
- развитие инклюзивного образования;
- развитие инфраструктуры.

Нормативно-правовая основа для разработки программы развития

- Конституция Российской Федерации
- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
- Национальный проект «Молодежь и дети», согласован 12.09.2024 Комиссией по научно-технологическому развитию России
- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2018–2025 годы», утвержденная Постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 и стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования до 2030 года» (в ред. постановления Правительства РФ от 07.10.2021 № 1701)
- Стратегия развития воспитания в РФ на период до 2025 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 29.05.2015 № 996-р
- Основы государственной молодежной политики до 2030 года, определенные Стратегией реализации молодежной политики в Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 17.08.2024 № 2233-р
- Концепция развития дополнительного образования детей до 2030 года (распоряжение Правительства РФ от 31.03.2022 № 678-р)
- Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего, основного общего, среднего общего образования, утвержденные приказами Министерства просвещения РФ (ФГОС НОО: от 31.05.2021 № 286 с изм. от 18.07.2022 № 568; ФГОС ООО: приказ от 31.05.2021 № 287 с изм. от 18.07.2022 № 568; ФГОС СОО: приказ от 12.08.2022 № 732)
- ФОП НОО, ООО, СОО, утвержденные приказами Министерства просвещения РФ от 16.11.2022 № 992 и № 993, от 23.11.2022 № 1014, с изм. от 09.10.2024 № 704
- Постановление Правительства Курганской области от 29.12.2023 № 438 «О государственной программе Курганской области «Развитие образования и реализация государственной молодежной политики» (с изм. и доп.)
- Устав образовательной организации

Анализ текущего состояния, описание ключевых рисков образовательной организации

1. Определяющее влияние на обеспечение доступности качественного общего образования в школе оказывают объективно существующие особенности образовательной организации: ...

Указать какие особенности, в том числе из рисковых профилей, например:

- удаленность,
- недостаточная материальная база,
- отсутствие учителей-специалистов,
- низкий уровень социального благополучия семей,
- подвоз обучающихся из других населенных пунктов и др.

Все факторы подтвердите фактами, примерами, числовыми показателями по годам (доля, %).

2. Наиболее эффективным инструментом повышения доступности качественного образования в школе является: ...

Кратко указать связанные с аналитической частью и приоритетами развития конкретные принимаемые меры на муниципальном, региональном, школьном уровнях, например:

- использование сетевых форм реализации образовательных программ, в том числе ресурсов «Точки Роста»;
- организация обучения по ИУП;
- организация наставничества (*указать, какого рода*);
- укрепление МТБ;
- решение кадровых проблем;
- организация углубленного изучения отдельных учебных предметов (*указать, каких*);
- профильное обучение и др.)..

3. Вместе с тем особенности образовательной организации, отсутствие... (*указать причину, например, отсутствие педагога-психолога, социального педагога, педагога-дефектолога*) остаются определяющими и в вопросах обеспечения психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса, в том числе для детей с ОВЗ.

Далее следует описание, например:

4. Для оказания психологической помощи детям, а также методической помощи руководителям и педагогам школы, используются ресурсы Государственного бюджетного учреждения «Центр помощи детям» (*или другого учреждения*).

5. Для оказания психолого-педагогических услуг семьям с детьми, оказавшимся в трудной жизненной ситуации и социально опасном положении, в том числе проживающим в отдаленных сельских поселениях, функционирует «мобильная служба», в состав которой входят педагоги-психологи, логопеды-дефектологи, социальные педагоги и другие специалисты.

6. Для целенаправленного повышения профессиональной компетентности учителей-предметников используются ресурсы... (*указать, каких организаций регионального, муниципального и институционального уровней, как организована работа, описать организацию работы ЦНППМ, МО, ИОМ и др.*).

7. В целях повышения качества образования в школе реализуется Комплекс мер, направленных на создание условий для получения качественного общего образования, утвержденный... (*Департаментом образования и науки Курганской области, муни-*

ципального органа управления образованием, МКОУ. Указать уровень и реквизиты утверждающих документов, например: приказ Департамента социальной политики г. Кургана от 25.06.2021 № 243 «Об утверждении комплекса мер по поддержке общеобразовательных организаций города Кургана с низкими образовательными результатами»).

8. С учетом особенностей школы, целью... (указать программы развития образования муниципального округа, программы развития школы, например, государственной программы Курганской области «Развитие образования и реализации государственной молодежной политики») и имеющегося опыта на 2025–2028 годы определены миссия, цель и задачи по переходу школы в эффективный режим развития.

9. Цель: обеспечение повышения качества образования в школе в ... (указать период) на основе обновленных условий обучения школьников и реализации механизмов управления ресурсами (вместо «условий» могут быть «подходы»).

10. Для достижения цели необходимо решение следующих задач: ...

Перечислить задачи, например:

- разработка и реализация мер адресной поддержки обучающихся, испытывающих затруднения в обучении, ориентированных на организацию системы тьюторского сопровождения, индивидуальной психолого-педагогической поддержки;
- внедрение технологии наставничества (указать какого: ученик — ученик, учитель — учитель, студент — учитель) для повышения качества образования (или качества результатов...) в школе;
- организация индивидуального повышения профессиональных компетенций педагогических работников школы на основе выявления их профессиональных затруднений;
- организация системы адресной методической поддержки учителей-предметников;
- организация обучения команд школ с низкими результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, для согласованности действий управлеченских и педагогических работников по управлению качеством образования;
- развитие сетевого взаимодействия и реализации образовательных программ в сетевой форме и т. п.

Приложение 5**Примеры формулирования миссии****Миссия общеобразовательной школы**

Школа — инновационный образовательный и общественный центр комфортной среды для каждого человека, желающего получить образование с учетом индивидуальных потребностей и интересов.

Миссия дошкольной образовательной организации

- Создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенка дошкольного детства.
- Формирование основ базовой культуры личности.
- Всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями.
- Подготовка дошкольника к переходу на следующий уровень общего образования

Миссия учреждения среднего специального образования

- Реализация концепции «Образование через всю жизнь».
- Предоставление качественных образовательных услуг, обеспечивающих профессиональное и личностное развитие обучающихся в условиях динамично меняющихся потребностей рынка труда с учетом запросов работодателей.
- Подготовка конкурентоспособного рабочего и / или специалиста, востребованного на рынке труда.

Миссия учреждения дополнительного образования

Становление новой культуры человека, культуры творческой личности, ценностями которой являются:

- самостоятельное действие и предпримчивость, соединенные с ценностью солидарной ответственности за общественное благосостояние и устойчивое взаимодействие общества и природы,
- бережное отношение к традициям, своей истории,
- стремление к развитию и обновлению.

Приложение 6

Цель и задачи в программах развития образовательных организаций

Приведем примеры формулирования цели и задач для образовательных организаций разных типов в зависимости от выявленной проблемы.

Общеобразовательные организации

Пример 1

Проблема

Отсутствие интеграции на разных уровнях общего образования, обеспечивающей качество образования и переход школы в эффективный режим работы.

Цель: создание условий для повышения качества образования и перевода школы в эффективный режим работы на основе интеграции дошкольного, общего и дополнительного образования.

Задачи

1. Обеспечить учебно-методическую интеграцию дошкольного, общего и дополнительного образования, обеспечивающую качество образования.
2. Содействовать повышению уровня предметной и методической компетентности педагогов общеобразовательных организаций, работающих с детьми с рисками учебной неуспешности.
3. Обеспечить повышение уровня методической компетентности учителей и воспитателей дошкольных групп школы по сохранению преемственности в формировании ключевых компетенций учеников и воспитанников.
4. Создать условия для повышения уровня учебной мотивации обучающихся с рисками учебной неуспешности.
5. Организовать систему индивидуальных и групповых занятий по преодолению учебной неуспешности.
6. Разработать и внедрить программу психолого-педагогического просвещения родителей по вопросам преодоления учебной неуспешности.

Пример 2

С учетом особенностей школы, целью государственной программы Курганской области «Развитие образования и реализации государственной молодежной политики» (программы развития образования муниципального округа, программы развития школы) и имеющегося опыта на 2025–2028 годы определены миссия, цель и задачи по переходу школы в эффективный режим развития.

Цель: обеспечение повышения качества образования в школе (в какой период) на основе обновленных условий обучения школьников и реализации механизмов управления ресурсами (вместо «условий» могут быть «подходы»).

Для достижения цели необходимо решение следующих задач:

1. Разработка и реализация мер адресной поддержки обучающихся, испытывающих затруднения в обучении, ориентированных на организацию системы тьюторского сопровождения, индивидуальной психолого-педагогической поддержки.
2. Внедрение технологии наставничества («ученик — ученик», «учитель — учитель») для повышения качества образования в школе.
3. Обеспечение индивидуального повышения профессиональных компетенций педагогических работников школы на основе выявления их профессиональных затруднений.
4. Внедрение системы адресной методической поддержки учителей-предметников.
5. Организация обучения команд школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, для согласованности действий управленческих и педагогических работников по управлению качеством образования.
6. Развитие сетевого взаимодействия и реализации образовательных программ в сетевой форме и т. п.

Ведущими подходами для дальнейшего развития школы-интерната являются:

- 1) системный подход, в соответствии с которым школа рассматривается как открытая развивающая и развивающаяся система, гибко реагирующая на изменения внешней по отношению к ней среды;
- 2) стратегический подход, который предписывает осуществление деятельности по управлению школой на основе долгосрочного прогноза развития;
- 3) информационный подход, заключающийся в том, что управление школой по своей сути является информационным процессом, состоящим из трех основных этапов: сбора информации о функционировании школы (элемент обратной связи), переработки информации, принятия управленческого решения (передачи командной информации от управляющей подсистемы к управляемой подсистеме);
- 4) мотивационно-ресурсный подход, предписывающий создание тех видов ресурсов, которые необходимы для реализации поставленных цели и задач.

Пример 3

Проблема

Отсутствует единая информационно-образовательная насыщенная социокультурная среда на основе информационно-коммуникационных технологий.

Цель: создание информационно насыщенной социокультурной образовательной среды, способствующей качественному образованию.

Задачи

1. Создать единую информационную-образовательную среду на основе информационно-коммуникационных технологий.
2. Обеспечить реализацию сетевой образовательной программы с организациями силовых ведомств.

3. Способствовать повышению качества военной подготовки кадет по программам дополнительного кадетского образования.
4. Содействовать овладению педагогическими работниками современными образовательными технологиями в рамках системно-деятельностного подхода, дистанционных образовательных технологий и электронного обучения, в соответствии с требованиями ФГОС-2021 и их применением в профессиональной деятельности с целью повышения качества образования.
5. Организовать взаимодействие всех структур, ответственных за профориентационную работу, для качественной подготовки обучающихся к осознанному выбору профессии.
6. Создавать каждому ребенку условия для творческой самореализации, личностного самоопределения, развития индивидуальности, развития навыков работы в команде, формирования гражданина обновленного социума.
7. Совершенствовать материально-техническую базу для проведения занятий.

Пример 4

Проблема

Не созданы оптимальные организационно-педагогические условия в общеобразовательной организации для формирования единого образовательного пространства, направленного на всестороннее развитие личности обучающегося и получения им качественного образования.

Цель: формирование единого образовательного пространства, направленного на всестороннее развитие личности обучающегося и получение им качественного образования через оптимизацию организационно-педагогических условий в общеобразовательной организации.

Задачи

1. Обеспечить персонифицированное профессиональное развитие педагогов, обеспечивающее их своевременную методическую подготовку для достижения планируемых образовательных результатов обучающихся с различными образовательными потребностями.
2. Совершенствовать предметно-пространственную среду, в том числе внедрение дистанционных образовательных технологий, электронного обучения для повышения эффективности их использования, расширения возможности индивидуализации образовательного процесса с нацеленностью на достижение планируемых образовательных результатов.
3. Создать организационно-педагогические условия для образовательного партнерства со спортивными организациями, вузами, организациями сферы культуры для повышения качества освоения содержания и планируемых результатов образовательных программ.
4. Развивать систему взаимодействия, чтобы увеличить перечень предлагаемых услуг и повысить качество уже оказываемых, помочь учащимся в выборе будущей специальности, подготовке к поступлению в вуз.

5. Расширить образовательные возможности для учащихся через многопрофильность и вариативность образовательных программ общего и дополнительного образования.
6. Создать востребованную воспитательную среду для реализации современной молодежной политики и всестороннего развития личности.

Организация среднего профессионального образования

Проблема

Несформированность у большинства обучающихся потребности в самовоспитании и самореализации, стремления к непрерывному профессионально-личностному развитию для выстраивания жизненных стратегий, ориентированных на профессиональный успех, непонимание значения непрерывного образования в быстро меняющейся социально-экономической среде.

Цель: обеспечение качественной подготовки конкурентоспособных квалифицированных специалистов, мотивированных на работу в современных условиях рыночных отношений, востребованных на рынке труда, с активной гражданской, жизненной позицией.

Задачи

1. Создать организационные, методические, экономические условия для реализации прав обучающихся на получение качественного образования по выбранному профилю и условий для социально-профессиональной адаптации и саморазвития.
2. Обеспечить повышение педагогического и профессионального мастерства педагогических работников посредством организации повышения квалификации и систематических стажировок преподавателей в профильных организациях для ознакомления с новейшими типами оборудования и технологическими процессами.
3. Расширять систему социального партнерства с работодателями для усиления роли практического обучения и активных методов обучения.
4. Совершенствовать качество воспитательного процесса, обеспечивающего создание условий для социализации и самореализации обучающихся.
5. Обеспечить создание современной материально-технической базы и развитие инфраструктуры образовательной организации.

Организация дополнительного образования

Цель: формирование развивающей среды нового типа как ответ на запрос общества и рынка труда на качественный образовательный продукт, с ценностным ориентиром открытого образования.

Задачи

1. Создать оптимальные условия для формирования профиля компетенций обучающихся и возможности выстраивать персональные траектории обучения.
2. Оптимизировать системную работу по выявлению, поддержке и сопровождению одаренных детей и молодежи.

3. Обеспечить гибкость и многообразие форм предоставления образовательных услуг для различных категорий потребителей.

Актуальные направления стратегического развития:

- обновление (разработка) и внедрение новых привлекательных направлений деятельности;
- создание новой системы работы с педагогическими и не педагогическими кадрами;
- развитие эстетической привлекательности и повышение степени комфортности учреждения дополнительного образования;
- повышение степени доступности и открытости образовательного пространства учреждения дополнительного образования;
- ведение целенаправленной маркетинговой политики;
- поиск путей привлечения дополнительных средств.

Решение поставленных задач развития будет осуществляться через пять проектов программы: «Обычные дети — необычные возможности», «Будущее начинается сегодня», «Кадры: новая ступень», «Открытый формат», «Вектор управления».

Дошкольная образовательная организация

Цель: создание условий для повышения доступности качественного дошкольного образования, соответствующего современным потребностям общества, обеспечивающих развитие и саморазвитие детей, а также развитие их творческого потенциала.

Задачи

1. Реализовать современную систему оценки качества образования.
2. Повысить профессиональное мастерство педагогических работников в вопросах воспитания и обучения детей.
3. Создать современную и безопасную цифровую образовательную среду, обеспечивающую высокое качество и доступность дошкольного образования.
4. Обеспечить комплексное методическое сопровождение деятельности педагогов по формированию духовно-нравственных и патриотических качеств.
5. Реализовать новые дополнительные общеразвивающие образовательные программы для разностороннего развития воспитанников.
6. Обогатить и усовершенствовать программно-методическое обеспечение, материально-техническую и предметно-развивающую среду в ДОУ.

Основные направления развития:

- повышение качества образования в ДОО через внедрение современных педагогических технологий и дополнительного образования;
- повышение эффективности использования средств информатизации в образовательном процессе через использование возможностей сетевого взаимодействия и интеграции в образовательном процессе.

Приложение 7**Механизм (план) реализации программы развития**

Задачи и комплекс мероприятий обозначены условно и не ориентированы на решение конкретных проблем образовательной организации

№ п/п	Ожидаемый результат	Показатели оценки ожидаемого результата											
Задача 1													
Обеспечить повышение качества процесса обучения, обеспечивающего подготовку конкурентоспособных на рынке труда и востребованных региональной экономикой выпускников													
	Критерий	Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030						
1.1	Доля обучающихся, проходящих профессиональную подготовку в рамках Федерального проекта «Профессионалитет», в общем количестве обучающихся (%)												
	Мероприятия	Срок реализации			Исполнитель								
1.1.1													
1.1.2													
1.1.3													
	Критерий	Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030						
1.2	Доля образовательных программ, разработанных в рамках Федерального проекта «Профессионалитет», в общем объеме основных профессиональных образовательных программ, реализуемых ПОО (%)												
	Мероприятия	Срок реализации			Исполнитель								
1.2.1													
1.2.2													
1.2.3													
	Критерий	Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030						
1.3	Количество заключенных договоров с работодателями с целью синхронизации деятельности образовательной организации с потребностями рынка труда (ед.)												
	Мероприятия	Срок реализации			Исполнитель								
1.3.1													
1.3.2													
1.3.3													

№ п/п	Ожидаемый результат	Показатели оценки ожидаемого результата					
		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.4	Доля победителей и призеров региональных (всероссийских) олимпиад от общего количества участников от ОО (%)						
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель		
1.4.1							
1.4.2							
1.4.3							
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.5	Доля победителей и призеров регионального чемпионата профессионального мастерства «Профессионалы» от общего количества участников из числа студентов ПОО (%)						
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель		
1.5.1							
1.5.2							
1.5.3							
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.6	Доля выпускников, обучавшихся по образовательным программам СПО, прошедших государственную итоговую аттестацию с использованием демонстрационного экзамена, получивших оценку «хорошо» и «отлично», от общего количества, прошедших государственную итоговую аттестацию с использованием демонстрационного экзамена (%)						
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель		
1.6.1							
1.6.2							
1.6.3							

№ п/п	Ожидаемый результат	Показатели оценки ожидаемого результата					
		Задача 2 Повысить качество воспитательного процесса, обеспечивающего создание условий для социализации и самореализации обучающихся					
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030
2.1	Доля обучающихся, охваченных дополнительными образовательными программами, реализуемыми в ОО, от общего количества обучающихся ОО (%)						
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель		
2.1.1							
2.1.2							
2.1.3							
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030
2.2	Доля обучающихся, вовлеченных в деятельность молодежных организаций, объединений, пользующихся государственной поддержкой, от общего количества обучающихся (%)						
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель		
2.2.1							
2.2.2							
2.2.3							
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030
2.3	Доля обучающихся, вовлеченных в волонтерскую деятельность, от общего количества обучающихся в ОО (%)						
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель		
2.3.1							
2.3.2							
2.3.3							
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030
2.4	Доля обучающихся, сдавших нормативы и получивших знак ГТО, от общего количества обучающихся в ОО (%)						
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель		
2.4.1							
2.4.2							
2.4.3							

№ п/п	Ожидаемый результат	Показатели оценки ожидаемого результата								
		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030			
2.5	Доля обучающихся, участвующих очно в региональных конкурсах, входящих в Календарь мероприятий, от общего количества обучающихся в ОО (%)									
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель					
2.5.1	Создание молодежного медиацентра									
2.5.2	Создание раздела в экспозиции музея, посвященного событиям специальной военной операции и подвигам ее участников									
2.5.3	Привлечение ветеранов, в том числе бывших педагогических работников, к воспитательной работе									
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030			
2.6	Доля обучающихся, участвующих в мероприятиях по гражданско-патриотическому воспитанию, от общего числа обучающихся (%)									
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель					
2.6.1										
2.6.2										
2.6.3										
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030			
2.7	Доля мероприятий гражданско-патриотического направления, проведенных в рамках воспитательного процесса ОО, от общего количества внутренних воспитательных мероприятий (%)									
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель					
2.7.1										
2.7.2										
2.7.3										
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030			
2.8	Доля обучающихся, совершивших правонарушения и стоящих на внешнем учете, от общего числа обучающихся (%)									

№ п/п	Ожидаемый результат	Показатели оценки ожидаемого результата							
		Мероприятия		Срок реализации		Исполнитель			
2.8.1	Проведение ежегодного социально-психологического тестирования обучающихся на выявление рисков на употребление наркотических средств и психотропных веществ								
2.8.2	Создание психологической службы в ОО и организация ее работы с обучающимися, входящими в группу риска								
2.8.3	Организация работы по социокультурной адаптации детей иностранных граждан								
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030		
2.9	Доля обучающихся, демонстрирующих факты проявления деструктивного поведения (суицид, буллинг, скулшутинг, аддиктивное и т. д.), от общего численности обучающихся (%)								
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель				
2.9.1									
2.9.2									
2.9.3									
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030		
2.10	Доля обучающихся, вовлеченных в деятельность органов самоуправления, от общего числа обучающихся (%)								
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель				
2.10.1									
2.10.2									
2.10.3									
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030		
2.11	Доля обучающихся, занимающихся в спортивном клубе ОО, от общего числа обучающихся (%)								
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель				
2.11.1									
2.11.2									
2.11.3									

№ п/п	Ожидаемый результат	Показатели оценки ожидаемого результата					
		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030
2.12	Вовлечение обучающихся в различные формы наставничества, от общего числа обучающихся (%)						
Мероприятия		Срок реализации				Исполнитель	
2.12.1							
2.12.2							
2.12.3							
Задача 3 Повышение профессиональной компетентности управленческих и педагогических кадров							
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030
3.1	Доля педагогических работников, имеющих первую или высшую квалификационные категории, от общей численности педагогических работников (%)						
Мероприятия		Срок реализации				Исполнитель	
3.1.1							
3.1.2							
3.1.3							
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030
3.2	Доля педагогических работников и управленческих кадров, повысивших уровень профессионального мастерства по дополнительным профессиональным программам, в том числе в сфере современных производственных технологий, от общей численности педагогических работников и управленческих кадров (%)						
Мероприятия		Срок реализации				Исполнитель	
3.2.1	Профессиональная переподготовка педагогических работников по направлению (профилю), соответствующему преподаваемому курсу (модулю), учебному предмету, дисциплине						
3.2.2	Повышение квалификации педагогических работников цикла в форме стажировки в профильных организациях						
3.2.3							

№ п/п	Ожидаемый результат	Показатели оценки ожидаемого результата								
		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030			
3.3	Доля работников ОО, принявших участие в региональном конкурсе профессионального мастерства в ролях и статусах: эксперт-наставник, главный эксперт, эксперт-методист, менеджер компетенции, технический администратор площадки, от общей численности работников ОО (%)									
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель					
3.3.1										
3.3.2										
3.3.3										
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030			
3.4	Доля молодых специалистов в возрасте до 35 лет от общей численности педагогических работников (%)									
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель					
3.4.1										
3.4.2										
3.4.3										
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030			
3.5	Доля педагогических работников, принявших участие в региональных профессиональных конкурсах, от общей численности педагогических работников (%)									
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель					
3.5.1										
3.5.2										
3.5.3										
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030			
3.6	Доля педагогических работников, представивших очно опыт научно-методической и инновационной деятельности на региональном (всероссийском, международном) уровне, от общей численности педагогических работников (%)									

№ п/п	Ожидаемый результат	Показатели оценки ожидаемого результата					
		Мероприятия		Срок реализации		Исполнитель	
3.6.1							
3.6.2							
3.6.3							

Задача 4

Обеспечить доступность современного образования для различных категорий обучающихся в соответствии с их образовательными потребностями

Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030			
4.1	Количество образовательных программ профильного обучения, дополнительного образования и профессионального обучения, внеурочной деятельности, реализуемых для обучающихся (ед.)									
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель					
4.1.1										
4.1.2										
4.1.3										
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030			
4.2	Доля обучающихся, занимающихся по адаптированным образовательным программам, от общей численности обучающихся с ОВЗ и инвалидностью (%)									
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель					
4.2.1										
4.2.2										
4.2.3										
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030			
4.3	Доля педагогических работников, принимавших участие в разработке электронных образовательных ресурсов, от общего количества педагогических работников (%)									
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель					
4.3.1										
4.3.2										
4.3.3										

№ п/п	Ожидаемый результат	Показатели оценки ожидаемого результата											
		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030						
4.4	Доля образовательных программ, реализуемых с использованием электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (в том числе онлайн-курсы), по отношению к общему числу реализуемых образовательных программ (%)												
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель								
4.4.1													
4.4.2													
4.4.3													
Задача 5													
Создать материально-техническую базу образовательной организации в соответствии с современными тенденциями развития системы образования													
Критерий		Факт. 2025	2026	2027	2028	2029	2030						
5.1	Доля реализуемых основных образовательных программ, оснащение МТБ по которым соответствует требованиям ФГОС, в общем объеме реализуемых основных образовательных программ (%)												
Мероприятия		Срок реализации			Исполнитель								
5.1.1													
5.1.2													
54.1.3													

Приложение 8

Примерная структура проекта для программы развития образовательной организации

Проекты можно разработать под каждую задачу или направление деятельности

Проект «Обычные дети — необычные возможности»

Успешное развитие общества во многом зависит от творчески мыслящих молодых людей, находящихся в поиске новых, неординарных идей и решений. В связи с этим социальным смыслом образования становится развитие личностного потенциала ребенка, его способность самостоятельно определять цели деятельности и находить методы их эффективной реализации. Развитие таких способностей обеспечивает возможность устойчивой адаптации подрастающего поколения к меняющимся условиям жизни, готовность к конструктивной деятельности по развитию общества.

Цель: создание созидающей образовательной среды, способствующей многогранному личностному росту обучающихся.

Задачи

1. Определить условия создания созидающей образовательной среды, способствующей личностному росту обучающихся.
2. Создать систему поддержки и сопровождения высокомотивированных детей и молодежи через развитие проектной, учебно-исследовательской, конкурсной и общественно значимой деятельности обучающихся.
3. Разработать механизм, обеспечивающий каждому обучающемуся оптимальные стартовые возможности в реализации интересов и потребностей через расширение спектра образовательных услуг для различных категорий потребителей.

План мероприятий

Мероприятия	Сроки	Ответственные
Задача		
Создать систему поддержки и сопровождения высокомотивированных детей и молодежи через развитие проектной, учебно-исследовательской, конкурсной и общественно значимой деятельности обучающихся		
Расширение спектра образовательных услуг: <ul style="list-style-type: none"> • открытие новых форм обучения для детей и взрослых («Семейный коворкинг», «Выходные в музее» и др.); • внедрение в практику новых дополнительных общеобразовательных (общеразвивающих) программ по запросу детей, родителей, работодателей (краткосрочных, для реализации в летний период, проектной, учебно-исследовательской направленности и т. д.); • внедрение дистанционных технологий обучения в рамках дополнительных общеобразовательных (общеразвивающих) программ «Визуарис», «СтопКадр», «Волонтер», «Мастерская Scratch-программирования» 		

Ожидаемые результаты и индикаторы реализации проекта

Ожидаемые результаты	Индикаторы
Разработка новых дополнительных общеобразовательных (общеразвивающих) программ проектной и учебно-исследовательской деятельности	Ежегодно не менее 5 % от общего количества программ

Приложение 9**Экспертный лист**

Приведены примерные замечания и рекомендации по разделам

Программа развития

МБОУ «_____»

Ф.И.О. эксперта: _____

№ п/п	Позиции	Баллы (от 0 до 5)
1	Полнота программы	
1.1	Наличие всех структурных частей	
1.2	Наличие компонентов структурных частей	
2	Целостность программы (связанность всех структурных частей программы)	
3	Культура оформления программы развития	
3.1	Титульный лист	
3.2	Систематичность, сквозная нумерация	

№ п/п	Наименование раздела, показателей	Баллы (от 1 до 10)
Раздел «Паспорт»		
1	Логичность и четкость формулировки цели / целей	
2	Логичность и четкость формулировок задач программы	
3	Степень соответствия задач программы ее цели / целям	
4	Степень соответствия ожидаемых результатов реализации программы ее задачам	

Замечания и рекомендации по разделу

1	<p>Логичность и четкость формулировки цели / целей</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • указать, как сформулирована цель (очень условно, в форме задачи, требует конкретизации, в соответствии с выявленной проблемой и т. д.) <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • перевести цель из формата задачи в формат цели; расширить формулировку, возможно, взять цель программы развития, которая упоминается в тексте
2	<p>Логичность и четкость формулировок задач программы</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • как сформулированы задачи (соответствуют ли выявленным причинам проблемы, измеряются ли в количественных или качественных показателях и др.) <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ...

№ п/п	Наименование раздела, показателей	Баллы (от 1 до 10)
3	<p>Степень соответствия задач программы ее цели / целям</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • формулировки не соответствуют формату «цель — задача» (не раскрывают цель) • большое количество задач (с учетом замечаний) <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • перевести задачи в формат задач (совершенная форма глагола) • уменьшить до 5 задач, выяснив, какие задачи являются подзадачами • разделить задачи и направления 	
4	<p>Степень соответствия ожидаемых результатов реализации программы ее задачам</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • не все задачи раскрыты через результаты, например, 5 • не все результаты соответствуют поставленным задачам, например, 4 (это нормативные документы) <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • скорректировать результаты под достижение обозначенных задач • соотнести порядок сформулированных задач и результатов • возможно, провести некоторое укрупнение результатов, например, 9 и 10 	
Раздел «Характеристика текущего состояния, описание основных проблем образовательной организации и прогноз ее развития»		
1	Проработанность анализа текущей ситуации	
2	Приведение объективных данных для аргументации позиции	
3	Анализ внутреннего состояния ОО	
4	Анализ внешнего окружения ОО	
5	Сформулированность проблемы (проблем) и их причин	
<i>Замечания и рекомендации по разделу</i>		
1	<p>Проработанность анализа текущей ситуации</p> <p><i>Заключение</i></p> <p>Ситуация подробно описана, SWOT-анализ подробный, соответствует требованиям.</p> <p>Приведение объективных данных для аргументации позиции</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • в представленных материалах, содержащих количественные и качественные показатели, характеризующие текущую ситуацию, недостаточно аналитических выводов <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • расширить выводы по SWOT-анализу 	
5	<p>Сформулированность проблемы (проблем) и их причин</p> <p><i>Заключение</i></p> <p>Сформулированные проблемы вытекают из SWOT-анализа</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ... <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • указать причины проблем 	

№ п/п	Наименование раздела, показателей	Баллы (от 1 до 10)
Раздел «Цели, задачи и показатели достижения целей и решения задач»		
1	Обоснованность цели / целей программы	
2	Логичность и четкость формулировок задач программы	
3	Степень соответствия задач программы ее целям	
4	Обоснованность реалистичности поставленных задач	
5	Логичность и четкость этапов и сроков реализации по основным направлениям	
6	Степень соответствия этапов и сроков реализации целям и задачам программы	
7	Необходимость и достаточность набора мероприятий	
8	Логичность формулировок целевых показателей программы	
9	Четкость заданных целевых показателей	
10	Обоснованность достижимости заданных показателей	
11	Значимость целевых показателей для достижения целей программы	
<i>Замечания и рекомендации по разделу</i>		
1	<p>Обоснованность целей программы</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> цель, обозначенная в Паспорте, отличается от цели программы <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> учесть единообразие формулировки цели в разделах «Паспорт» и «Стратегии и тактика реализации программы» 	
2	<p>Логичность и четкость формулировок задач программы</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> избыточное количество задач, указанных в Паспорте и в тексте; задачи различаются даже по количеству (8/11) <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> сократить количество задач сформулировать задачи в соответствии с целью 	
3	<p>Степень соответствия задач программы ее целям</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> нет возможности оценить, ввиду неопределенности в целеполагании — нет четко сформулированной цели <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> переформулировать задачи после определения цели / целей программы 	
4	<p>Обоснованность реалистичности поставленных задач</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> задачи реалистичны при условии корректировки их численности, согласованности их содержания с целью и в различных разделах программы <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> обосновать задачи, опираясь на результаты приведенного анализа по статистическим данным 	

№ п/п	Наименование раздела, показателей	Баллы (от 1 до 10)
5	<p>Логичность и четкость этапов и сроков реализации по основным направлениям</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> четко выделены только 3 этапа дорожная карта содержит лишь описание ресурсов <p><i>Рекомендации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> спланировать перечень основных мероприятий со сроками и ответственными 	
6	<p>Степень соответствия этапов и сроков реализации целям и задачам Программы</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> три этапа, указанные в программе, в целом достаточно логично распределены, но нет возможности проследить соответствие целям и задачам, поскольку цели и задачи некорректно сформулированы <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> включить в план достаточное количество основных мероприятий, позволяющих реализовать задачи и достичь выполнения цели (со сроками и ответственными) 	
7	<p>Необходимость и достаточность набора мероприятий</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> мероприятия реализуются через проекты и программы, однако отсутствуют сроки реализации мероприятия указаны в показателях конкретные сроки не указаны, поэтому задачи не могут быть решены <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> включить в план основные мероприятия со сроками и ответственными скорректировать мероприятия и указать конкретные сроки в зависимости от обозначенной цели так, чтобы они способствовали решению поставленных задач 	
8	<p>Логичность формулировок целевых показателей программы</p> <p><i>Заключение</i></p> <p>Показатели достаточно логично сформулированы. Критерии и показатели в данном разделе представлены показателями и индикаторами программы</p>	
9	<p>Четкость заданных целевых показателей</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> в заявленных показателях отсутствуют «пороговые» значения, они просто перечислены <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> указать критерии и показатели, которые имеют четкие целевые значения (количественные) 	
10	<p>Обоснованность достижимости заданных показателей</p> <p><i>Заключение</i></p> <p>Достижимость заданных показателей обоснована</p>	
11	<p>Значимость целевых показателей для достижения целей программы</p> <p><i>Заключение</i></p> <p>В целом указанные показатели дают возможность оценить достижение целей программы при устранении указанных замечаний и рекомендаций</p> <p><i>Замечания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> у целевых показателей отсутствуют числовые и качественные индикаторы <p><i>Рекомендуется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> целевые показатели следует указывать конкретные, учитывать, чтобы они были значимы для достижения целей рассмотреть вариант выделения показателей в Приложение к программе с числовыми и качественными индикаторами и комментариями к ним 	

№ п/п	Наименование раздела, показателей	Баллы (от 1 до 10)
	Раздел «Концептуальная модель (концепция) развития образовательной организации»	
1	Наличие концептуальной модели (концепции) и ее описание	
2	Наличие основных направлений стратегического развития, их связь с моделью концептуального развития (концепцией)	
3	Обоснованность ресурсного обеспечения	
4	Описание механизмов реализации	
5	Четкость формулировки рисков реализации программы, их объективность и анализ	
6	Логичность формулировок описанных мер управления рисками	
7	Обоснованность указанных мер управления рисками	
<i>Замечания и рекомендации по разделу</i>		
	<p>Заключение Концептуальная модель (концепция) хорошо просматривается. Оправдан проектный подход в рамках реализации национальных проектов. Прописанные роли административной команды и педагогов хорошо дополняют программу</p> <p>Замечания:</p> <ul style="list-style-type: none"> несколько настораживает количество прописанных подходов, возникает вопрос о целесообразности всех сразу как ведущих не указаны риски, их объективность и анализ не представлены отсутствуют меры управления рисками <p>Рекомендуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> дополнить раздел рисками реализации программы, материалы SWOT-анализа позволяют это сделать описать механизмы реализации программы 	
	Раздел «Мониторинг реализации программы»	
1	Наличие плана основных мероприятий мониторинга реализации программы с конкретными сроками, ответственными	
2	Описание основных конечных результатов, сроков и этапов реализации	
3	Наличие конкретных ожидаемых результатов и критерииев, по которым оценивается эффективность реализации программы	
<i>Замечания и рекомендации по разделу</i>		
	<p>Замечания:</p> <ul style="list-style-type: none"> нет отдельного раздела по мониторингу, мониторинг упоминается только в последнем разделе <p>Рекомендуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> дополнить программу разделом «Мониторинг реализации программы» 	
	Максимальная сумма баллов	270
	Итоговый балл (сумма баллов)	
	Степень соответствия программы требованиям (%)	

Эксперт _____ И. О. Фамилия _____

Приложение 10**Шаблон оформления программы развития
образовательной организации****Титульный лист**

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение
«Средняя общеобразовательная школа № 1»
(МБОУ СОШ № 1)

СОГЛАСОВАНО
Начальник управления образования
_____ А. В. Сидоров
дата

УТВЕРЖДЕНО
приказом от ... № ...
Директор _____ И. И. Иванов

СОГЛАСОВАНО
Управляющим советом
(протокол от ... № ...)

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
МБОУ СОШ № 1
на 2025–2029 годы**

Город / населенный пункт
Год

СОДЕРЖАНИЕ

Паспорт программы развития

Полное наименование организации	Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 1»
Документы, послужившие основанием для разработки программы развития	
Сведения о разработчиках	<p>Ответственные:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Иванов Иван Иванович, директор МБОУ СОШ № 1, • Иванова Анна Ивановна, заместитель директора по УВР МБОУ СОШ № 1, • рабочая группа в составе, утвержденном приказом МБОУ СОШ № 1 от ... №...
Цель программы развития	Повышение конкурентных преимуществ школы как образовательной организации, ориентированной на создание условий для формирования успешной личности ученика
Комплексные задачи программы развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создать условия для сетевого взаимодействия со спортивными организациями, вузами, организациями сферы культуры, чтобы расширить перечень предлагаемых услуг и повысить качество уже оказываемых, помочь учащимся в выборе будущей специальности, подготовке к поступлению в вуз. 2. Расширить образовательные возможности для обучающихся через многопрофильность и вариативность образовательных программ общего и дополнительного образования. 3. Оптимизировать систему дистанционных образовательных технологий, электронного обучения с целью повышения эффективности их использования. 4. Обеспечить цифровизацию системы управления образовательной организацией, в том числе документооборота. 5. Создать востребованную воспитательную среду для реализации современной молодежной политики. 6. Обеспечить безопасность в организации в отношении детей и работников, посетителей
Основные направления развития организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Применение ФООП при разработке ООП и организации образовательного процесса. 2. Введение должности советника директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями и усиление воспитательной работы школы. 3. Внутренний мониторинг условий организации на соответствие аккредитационным показателям. 4. Повышение эффективности системы дополнительного образования, расширение спектра дополнительных образовательных услуг для детей и их родителей. 5. Цифровизация рабочих и образовательных процессов в организации. 6. Усиление антитеррористической защищенности организации
Период реализации программы	С 2025 года по 2029 год — 4 года

Порядок финансирования программы развития	<ul style="list-style-type: none"> Средства субсидии на муниципальное задание Целевые субсидии Средства от приносящей доход деятельности
Целевые индикаторы и показатели успешности реализации программы	<ul style="list-style-type: none"> Успешно применяются ФООП, в том числе в качестве альтернативы ООП школы. Отсутствуют замечания со стороны органов контроля и надзора в сфере образования. Функционирует система воспитания, которая соответствует законодательству РФ и удовлетворяет учащихся и родителей минимум на 60 %. 70 % учащихся включено в систему дополнительного образования школы. 50 % классных руководителей прошло обучение по программам, связанным с классным руководством. В школе действует эффективная система мониторинга образовательного и воспитательного процесса. Увеличилось на 45 % число работников, использующих дистанционные технологии, ИКТ, инновационные педагогические технологии. 90 % педагогов обучилось по программам для работы с детьми с ОВЗ. Увеличилось финансирование организации на 30 % за счет дополнительных платных образовательных услуг, побед в грантовых конкурсах. На 20 % снизилось количество несчастных случаев с работниками и детьми. Отсутствуют происшествия, произошедшие на территории организации
Ожидаемые результаты реализации программы	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечивается качество общего и дополнительного образования, соответствующего ФГОС, ФООП, социальному заказу, возможностям и потребностям обучающихся. Расширился перечень дополнительных образовательных услуг, предоставляемых обучающимся. Организовано профильное обучение на основе сетевого взаимодействия образовательных учреждений. Стабильные положительные результаты, достигнутые обучающимися в ходе государственной итоговой аттестации. Готовность выпускников школы к дальнейшему обучению и деятельности в современной высокотехнологической экономике. Выросло количество и масштабы социально-позитивных инициатив со стороны обучающихся. Педагоги овладели цифровыми ресурсами, необходимыми для успешного решения задач современного образования в условиях ФГОС. Создана эффективная система информационного обеспечения образовательного процесса. Модернизирован школьный медиацентр виртуальных образовательных ресурсов и дистанционного образования
Контроль реализации программы развития	Организация осуществляет мониторинг эффективности реализации программы развития. Отчетная дата — май каждого года. По итогам ежегодного мониторинга ответственный работник составляет аналитический отчет о результатах реализации программы развития. Ответственный назначается приказом директора МБОУ СОШ № 1. Корректировку программы развития осуществляет директор МБОУ СОШ № 1

Информационная справка об организации

Сведения об организации

МБОУ СОШ № 1 города ... (далее — школа, организация) создана ... (*дата: ДД.ММ.ГГГГ*) на основании постановления администрации города ... «О создании МБОУ СОШ № 1» от ... (*дата: ДД.ММ.ГГГГ*) №

Школа расположена по адресу: г. ..., улица ..., дом

Телефон:

Электронный адрес: chooll@mail.ru

Школа находится в типовом здании по проекту 1976 года. У школы нет филиалов. В ней обучаются 863 учащихся. Учебные занятия проводятся в две смены. Режим работы школы: пятидневная учебная неделя.

Обеспечена занятость учащихся по интересам во второй половине дня и в субботу в рамках дополнительного образования и курсов внеурочной деятельности.

На конец 2024 года дополнительное образование представлено 5 кружками и секциями, из них 3 — на внебюджетной основе.

Для функционирования школы, в том числе для организации образовательного процесса, имеются:

- учебные кабинеты — 37, площадь 703,7 м²
- компьютерный класс, площадь 96 м²
- мастерская, площадь 65 м²
- спортивный зал, площадь 100,2 м²
- актовый зал, площадь 103 м²
- библиотека с медиацентром, площадь 47,1 м²
- столовая на 60 посадочных мест
- архив, площадь 1 м²
- медицинский кабинет, площадь 3 м²
- кабинет психолога, площадь 9 м²
- учительская, площадь 15,6 м²
- методический кабинет, площадь 12,4 м²

Сведения об обучающихся

Оценка содержания и качества подготовки обучающихся — статистика показателей за 2023–2025 годы представлена в таблице 1.

Приведенная статистика показывает, что положительная динамика успешного освоения основных образовательных программ сохраняется, при этом стабильно растет количество обучающихся в школе.

Таблица 1

№ п/п	Параметры статистики	Учебный год		
		2022/23	2023/24	2024/25
1	Количество детей, обучавшихся на конец учебного года, в том числе:	732	800	858
	• начальная школа	330	353	373
	• основная школа	354	400	425
	• средняя школа	48	47	60
2	Количество учеников, оставленных на повторное обучение:			
	• начальная школа	—	—	—
	• основная школа	—	—	—
	• средняя школа	—	—	—
3	Не получили аттестата:			
	• об основном общем образовании	—	—	—
	• о среднем общем образовании	—	—	—
4	Окончили школу с аттестатом с отличием:			
	• в основной школе	1	2	5
	• в средней школе	1	2	4

Характеристика окружающего социума

Социум школы представляет собой микро- и макросреду. Микросреду составляют семьи воспитанников и учащихся. Статистические сведения о социальном статусе семей свидетельствуют о сохранении высокого показателя численности многодетных и социально незащищенных семей (семьи, в которых оформлена опека, имеются дети-инвалиды, дети, воспитывающиеся в детском доме):

- 2023 год — 17,38 % от общего числа семей;
- 2024 год — 17,48 % от общего числа семей;
- 2025 год — 18,95 % от общего числа семей.

На уровне дошкольного образования численность многодетных семей с 2023 года незначительно снизилась, а на уровнях начального, основного и среднего общего образования стало на 90 семей больше.

Макросреду или макроокружение представляют различные организации, взаимодействие с которыми позволяет реализовать модель, основанную на интегративной связи образования, науки и социальных структур. Рядом со школой находятся еще 4 общеобразовательные организации, 2 вуза и 1 ссуз. Кроме того, в районе расположены спортивный комплекс, МБУК «Детская школа искусств № 1» и МБУК «Детская библиотека № 2».

Соседство со школами заставляет развиваться, чтобы быть конкурентоспособными, но при этом не терять своей уникальности. С вузами и ссузами налажены партнерские взаимоотношения: проводятся совместные мастер-классы, экскурсии в лаборатории и мастерские, круглые столы.

Сотрудничество со спортивным комплексом позволяет обеспечить возможность получения дополнительного образования, реализовать индивидуально-дифференцированный подход к развитию детей, удовлетворить потребность детей в двигательной активности (через посещение учащимися различных спортивных секций).

Совместно с МБУК «Детская библиотека № 2» школа проводит литературные и культурно-познавательные мероприятия.

Организационно-педагогические условия организации.

Характеристика педагогов

Общее количество работников — 120 человек. Из них 70 — учителя, 20 — иные педагогические работники, 20 — непедагогические работники.

Таблица 2

Образование, количество работников	Наличие квалификационных категорий, количество работников	Стаж работы, количество работников
Высшее — 73 чел. Среднее специальное — 26 чел. Обучаются в вузах — 2 чел.	Высшая — 29 чел. Первая — 43 чел.	До 5 лет — 32 чел. 5–10 лет — 55 чел. Свыше 15 лет — 33 чел.

Среди педагогического состава есть учителя, отмеченные наградами:

- Почетный работник общего образования РФ — 1 работник;
- Почетная грамота Министерства образования РФ — 3 работника;
- Почетный работник образования города ... — 6 работников;
- Отличник народного просвещения — 1 работник.

На данный момент школа полностью укомплектована для реализации образовательных программ общего образования. На момент завершения программы школа должна создать материально-техническую базу для реализации программ дополнительного образования по следующим направлениям: техническому, физкультурно-спортивному, туристско-краеведческому.

Характеристика достижений организации

В 2022/23 учебном году школа вошла в число 10 школ г. ..., показавших высокие образовательные достижения. В 2022/23 учебном году школа заняла 8-е место в рейтинге школ, показавших высокие академические результаты и внесших наибольший вклад в обеспечение качественного образования детей жителей г. ...

В школе работают 2 музея:

- Музей боевой славы 333-й Синельниковской Краснознаменной ордена Суворова II степени стрелковой дивизии имени Героя Советского Союза Безукладникова Владимира Николаевича;
- Этнографический музей «Русь народная».

Основания для разработки программы развития

Перед началом разработки программы рабочая группа проанализировала:

- результативность реализации программы развития школы на 2022–2024 годы;
- потенциал развития школы на основе SWOT-анализа возможностей и проблем образовательной организации;
- возможные варианты развития.

Основания для разработки программы развития школы по итогам SWOT-анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала		Оценка перспектив развития в соответствии с изменениями внешнего окружения	
Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)	Благоприятные возможности (O)	Угрозы (T)
Высокий уровень профессиональной подготовки преподавателей (60 % учителей имеют высшую и первую категории)	Слабая материально-техническая база предметной области ...	Есть предложения по сетевому взаимодействию	Расширяется конкурентная среда
Учебный план имеет разнообразную часть, формируемую участниками образовательных отношений	Недостаточное количество учащихся школы для необходимого набора в профильные классы	Есть спрос на профильное и предпрофильное (естественно-научное) обучение	Период демографического спада в регионе
Развита система организации проектно-исследовательской деятельности школьников	Нет эффективного механизма оказания платных услуг	Школа часто участвует в спортивно-оздоровительных мероприятиях различного уровня	Недостаточное финансирование дополнительного образования
Школьники успешно участвуют в городских, областных олимпиадах, конкурсах, конференциях различной направленности	Библиотечный фонд укомплектован недостаточно, нет новых поступлений, в т. ч. электронных изданий	Школы выстроила систему взаимодействия с государственными и общественными организациями	Школа полностью зависит от бюджетного финансирования в условиях экономической нестабильности
Школа расположена в районе нового жилищного микрорайона	Нет школьной маркетинговой стратегии	Школа участвует в конкурсах на получение грантов	Слабый спрос на культурные мероприятия
...

Основные направления развития организации

1. Внедрение новых ФГОС и переход на ФООП.

Создание рабочей группы по обеспечению перехода на применение ФООП. Обеспечение соответствия материально-технической базы новым требованиям стандартов. Корректировка всех ООП с учетом ФООП.

2. Внутренний мониторинг условий организации на соответствие аккредитационным показателям.

Проводить периодическую внутреннюю проверку школы на соответствие аккредитационным показателям. Если выявятся несоответствия, провести мероприятия по их устранению.

3. Введение должности советника директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями.

Перераспределить работу по организации и контролю воспитательной деятельности школы с учетом должностных обязанностей нового специалиста. Разработать планы работы советника директора, скорректировать локальные нормативные акты школы (при необходимости).

4. Расширение спектра дополнительных образовательных услуг для детей и их родителей.

Повысить эффективность системы дополнительного образования. Принять участие в реализации ведомственной целевой программы «Развитие дополнительного образования детей, выявление и поддержка лиц, проявивших выдающиеся способности» до 2025 года (распоряжение Министерства просвещения от 21.06.2021 № Р-126).

5. Участия в проекте Министерства просвещения «Школьный театр».

Определить, в каком формате организовать школьный театр. Разработать и утвердить образовательную программу, сопутствующие документы, в том числе скорректировать локальные нормативные акты школы (при необходимости). Организовать сотрудничество с организациями, оказывающими поддержку проекта, в том числе с ФГОУ ВПО «...».

6. Цифровизация рабочих и образовательных процессов в организации.

Реализация государственной политики в сфере цифровой трансформации образовательной организации и развития цифровой образовательной среды. Внедрение электронного документооборота.

7. Совершенствование системы охраны труда. Внедрение новых мероприятий по улучшению условий и охраны труда.

Актуализировать локальные нормативные акты школы в сфере охраны труда. Разработать, утвердить и планомерно осуществлять мероприятия по улучшению условий и охраны труда, в том числе:

- проводить специальную оценку условий труда, оценку уровней профессиональных рисков;
- механизировать работы при складировании и транспортировании продуктов, отходов, других тяжелых объектов;

- модернизировать оборудование и технологические процессы на рабочих местах с целью снижения содержания вредных веществ в воздухе рабочей зоны, механических колебаний и излучений;
- обустроить новые или реконструировать имеющиеся места отдыха, психологической разгрузки, обогрева работников, укрытия от солнечных лучей и атмосферных осадков при работах на открытом воздухе.

8. Усиление антитеррористической защищенности организации.

Провести оценку качества и достаточности организационных мероприятий, практической готовности и обеспечения объекта техническими средствами. Разработать комплексный план мероприятий по усилению антитеррористической безопасности, интегрировать его с антикризисным планом организации.

9. Оптимизация работы кадровых ресурсов.

Оценить количество работников, которых могут призвать на военную службу по мобилизации. Определить схему перераспределения обязанностей работников, которых могут призвать на службу. Разработать план мероприятий по минимизации рисков для образовательного процесса в случае призыва работников на военную службу по мобилизации.

10. Усиление работы по адаптации иностранных обучающихся.

Провести мониторинг состояния степени адаптации обучающихся-иностранцев и на его основе разработать план мероприятий по улучшению адаптации и интеграции детей в образовательный процесс школы. Запланировать диагностические периоды с целью контроля реализации плана мероприятий.

Мероприятия по реализации программы развития

Таблица 4

№ п/п	Мероприятие	Ответственный	Срок	Результат	Выполн- ение
1. Переход на ФООП					
1	Создание рабочей группы по корректировке ООП в связи с переходом на ФООП	Директор	Январь	Приказ о создании рабочей группы	
2	Проведение педсовета, посвященного переходу на ФООП	Директор	Февраль	Протокол	
3	Анализ и корректировка ЛНА	Рабочая группа	Апрель — август	Обновленные ЛНА	
4	Разработка проектов ООП по ФООП	Рабочая группа	Май — август	Протоколы заседаний рабочей группы, проекты ООП	

Продолжение табл. 4

№ п/п	Мероприятие	Ответственный	Срок	Результат	Выполнение
5	Утверждение новых ООП НОО, ООО и СОО	Директор	Август	Новые ООП НОО, ООО и СОО	
...
2. Мониторинг соответствия школы аккредитационным показателям					
1	Совещание при директоре	Директор	Январь	Протокол	
2	Проведение внутреннего аудита на соответствие школы аккредитационным показателям	Заместитель директора по УВР	Февраль	Акт внутреннего аудита	
3	Совещание при директоре и разработка мер по устранению выявленных нарушений	Директор	Февраль — март	Протокол, приказ об утверждении мер	
4	Реализация плана мер по устранению выявленных нарушений	Заместитель директора по УВР	Март	Аналитическая справка	
...
3. Введение должности советника директора по воспитанию					
1	Обсуждение возможных кандидатов на должность советника на заседании педсовета	Директор	Март	Протокол	
2	Утверждение работника в должности советника	Директор	Май	Приказ	
3	Разработка плана работы советника на 2023/24 учебный год	Советник	Август	План работы	
...
4. Расширение спектра дополнительных образовательных услуг для детей и их родителей					
1	Анализ востребованности дополнительного образования	Заместитель директора по УВР	Январь — март	Анкетирование и опрос родителей	
2	Проведение педсовета с целью определения, какие программы дополнительного образования надо реализовать	Директор	Апрель	Протокол заседания педсовета	

Продолжение табл. 4

№ п/п	Мероприятие	Ответственный	Срок	Результат	Выполнение
3	Разработка программ дополнительного образования	Заместитель директора по УВР, педагог дополнительного образования	Май — август	Образовательные программы по открываемым направлениям дополнительного образования	
4	Проведение педсовета с целью определения возможностей участия школы в реализации госпрограмм	Директор	Март	Протокол заседания педсовета	
...

5. Участие в проекте «Школьный театр»

1	Совещание при директоре	Директор	Февраль	Протокол	
2	Разработка образовательных программ для школьного театра	Педагоги дополнительного образования	Март — август	Образовательные программы	
3	Реализация школьного театра и мониторинг результатов	Педагоги дополнительного образования	2025–2029 годы	Журналы	
...

6. Цифровизация рабочих и образовательных процессов в организации

1	Составление плана развития цифровой инфраструктуры школы	Заместитель директора по АХР	Март	План развития цифровой инфраструктуры	
2	Направление работников на обучение цифровым компетенциям	Директор	Май	Приказ	
3	Закупка и установка нового оборудования по плану	Контрактный управляющий	2025 год	Акты приемки	
...

7. Совершенствование системы охраны труда

1	Проведение совещания с целью планирования развития системы охраны труда в школе	Директор	Март	Протокол	
2	Разработка мероприятий по улучшению условий и охраны труда	Заместитель директора по АХР	Март	Проект мероприятий по улучшению условий и охраны труда	
...

Окончание табл. 4

№ п/п	Мероприятие	Ответственный	Срок	Результат	Выпол- нение
8. Усиление антитеррористической защищенности организации					
1	Определение основных положений проведения в школе работы по АТЗ, схемы управления, состава комиссий по внутренним проверкам, способов контроля	Директор, заместитель директора по АХР	Первое полугодие	Приказы, локальные нормативные акты школы	
2	Разработка плана мероприятий по исполнению Постановления Правительства РФ от 02.08.2019 № 1006 и плана действий при установлении уровня террористической опасности	Заместитель директора по АХР	Апрель	Утвержденные планы	
3	Разработка плана проведения учений и тренировок по АТЗ	Заместитель директора по АХР	Ежегодно в феврале	Утвержденные планы	
4	Планирование внедрения интегрированной системы безопасности	Директор, заместитель директора по АХР	Второе полугодие	Утвержденный план внедрения	
...
9. Оптимизация работы кадровых ресурсов					
1	Совещание при директоре	Директор	Январь	Протокол	
2	Разработка схемы перераспределения обязанностей работников, подпадающих под условия мобилизации	Заместитель директора по АХЧ	Февраль	Схема	
3	Корректировка плана повышения квалификации работников	Специалист по кадрам	Февраль	План	
...
10. Усиление работы по адаптации иностранных обучающихся					
1	Выявление проблем адаптации учащихся-иностранцев	Педагог-психолог	Январь	Доклад на совещании	
2	Разработка плана мероприятий по адаптации на 2025/26 учебный год	Педагог-психолог	Февраль	План	
...

Механизмы реализации программы развития школы

1. Модернизация и цифровизация управленческих и образовательных процессов, документооборота.
2. Интеграция в образовательном процессе урочной, внеурочной и профориентационной деятельности.
3. Проведение опросов и анкетирования для оценки уровня удовлетворенности услугами школы, существующими в нём процессами.
4. Изучение влияния новых информационных и коммуникационных технологий и форм организации социальных отношений на психическое здоровье детей, на их интеллектуальные способности, эмоциональное развитие и формирование личности.
5. Организация стажировок и повышения квалификации педагогических работников, обмена опытом.
6. Обновление материально-технического оснащения школы.
7. Совершенствование системы мониторинга, статистики и оценки качества образования.

Ожидаемые результаты реализации программы развития

1. Улучшение качества предоставляемых образовательных услуг через обновление структуры и содержания образовательного процесса с учетом внедрения инновационных подходов.
2. Информатизация образовательного процесса и управления, делопроизводства.
3. Расширение перечня образовательных возможностей, социально-образовательных партнерств.
4. Создание эффективной профильной системы обучения и развитие проектной деятельности обучающихся.
5. Повышение эффективности системы по работе с одаренными и талантливыми детьми.
6. Повышение профессиональной компетентности педагогов, в том числе в области овладения инновационными образовательными и метапредметными технологиями за счет прохождения повышения квалификации и переподготовки, участия в региональных и федеральных профессиональных мероприятиях.
7. Уменьшение (Снижение количества) замечаний от органов надзора и контроля в сфере охраны труда и безопасности.

Критерии и показатели оценки реализации программы развития

Таблица 5

Направления развития организации	Критерии и показатели оценки
Переход на ФООП	<p>Разработаны и реализуются ООП, соответствующие ФООП. Отсутствуют замечания со стороны органов контроля и надзора в сфере образования.</p> <p>Удовлетворенность 60 % участников образовательных отношений качеством предоставляемых образовательных услуг</p>

Окончание табл. 5

Направления развития организации	Критерии и показатели оценки
Введение советника по воспитанию	Функционирует система воспитания, которая соответствует законодательству РФ и удовлетворяет учащихся и родителей минимум на 60 %. 50 % классных руководителей прошли обучение по программам, связанным с классным руководством
Мониторинг соответствия школы аккредитационным показателям	Отсутствуют замечания со стороны органов контроля и надзора в сфере образования. В школе действует эффективная система мониторинга образовательного и воспитательного процесса
Повышение эффективности системы дополнительного образования, расширение спектра дополнительных образовательных услуг	70 % учащихся включено в систему дополнительного образования школы. Прирост финансирования организации на 30 % за счет дополнительных платных образовательных услуг, побед в грантовых конкурсах. Увеличение числа договоров о сотрудничестве, сетевой форме реализации образовательных программ с организациями округа и города научной, технической, инновационной, культурной, спортивной, художественной, творческой направленности
Участие в проекте «Школьный театр»	Создан и функционирует театр в школе. В деятельности школьного театра занято 30 % учащихся. 30 % опрошенных учеников и родителей положительно отзываются о функционировании школьного театра
Цифровизация образовательного и управлеченческого процесса	Увеличилось на 35 % число работников, использующих дистанционные технологии, ИКТ, инновационные педагогические технологии.
Совершенствование системы охраны труда	На 20 % снизилось количество несчастных случаев с работниками и детьми. Отсутствие замечаний от органов надзора и контроля в сфере охраны труда
Усиление антитеррористической защищенности организации	Отсутствие происшествий на территории организации. Отсутствие замечаний от органов надзора и контроля в сфере безопасности
Оптимизация кадровых ресурсов	Условия мобилизации не повлияли на качество образовательного процесса. ООП и другие образовательные программы реализуются в полном объеме
Адаптация иностранных обучающихся	Снизились конфликты с участием детей и родителей на этнической и религиозной почве. Улучшилась дисциплина в школе. Повысилась успеваемость учеников-иностранцев на 20 %

Приложение 11**Паспорт проекта***Не более 2 страниц*

Наименование (тема) проекта	
Руководитель проекта	Указать Ф.И.О. и должность руководителя проекта
Участники проекта	Указать участников, вовлеченных в проект, указать внешних участников (если таковые имеются)
Описание проекта	
Основания для инициации проекта	Указать основания для инициации проекта (например, Программа развития школы; изменение среды школы, вызвавшее кадровые проблемы («старение», текучесть кадров); или отрицательные результаты кадрового аудита (выявлены дефициты компетенций педагогов, низкая мотивация персонала к профразвитию и др.)
Цель проекта	Указывается главная цель (планируемый конечный результат проекта) с учетом правила SMART
Задачи проекта	Задачи — это планируемые промежуточные результаты на пути достижения главной цели. Количество задач не должно быть многочисленным (3–5)
Результаты (ожидаемые) проекта	Указать планируемый результат (результаты) проекта, который будет достигнут посредством реализации проекта
Критерии и показатели оценки результатов проекта	В соответствии с ожидаемыми результатами
Сроки и этапы реализации проекта	Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости). Более подробно период разворачивается в календарном плане

Далее укажите следующее

1. Актуальность проекта
2. SWOT-анализ проблемы с позиции образовательной организации (по каждому аспекту выделить не более пяти наиболее значимых позиций (см. табл.)

Сильные стороны	Возможности
Слабые стороны	Угрозы
Внутренняя среда — совокупность факторов влияния внутри учреждения	Внешняя среда — совокупность факторов влияния вне учреждения

*SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: *Strengths* (сильные стороны), *Weaknesses* (слабые стороны), *Opportunities* (возможности) и *Threats* (угрозы). Сильные (*S*) и слабые (*W*) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа (то есть тем, на что сам объект способен

повлиять), возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне). SWOT-анализ — это легкий в применении инструмент быстрой оценки стратегического положения учреждения. SWOT-анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности учреждения (его сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отраженную в возможностях и угрозах).

3. Выявленные проблемы и стратегические направления деятельности образовательной организации по решению этих проблем

4. Цель

5. Задачи

Также возможен вариант представления данного раздела (цели создания проекта, прогнозируемые долгосрочные результаты реализации проекта, целевые показатели результата) в табличной форме.

Целеполагание проекта

Стратегическая цель					
Цель проекта					
Задачи проекта					
Показатели проекта и их значения по годам	Показатель	Ед. измерения	Базовое значение	Период, год	
				2025	2026
					2027
Результаты проекта (целевые показатели результата)					

6. Реестр заинтересованных сторон проекта

№ п/п	Орган или организация	Представитель интересов (Ф.И.О., должность)	Ожидание от реализации проекта (программы)

7. Укрупненный план-график проекта

Описание проектного решения, позволяющее запустить изменения, описание необходимых изменений в основных процессах для запуска проекта и после апробации проектного решения, план организационных изменений.

План-график проекта

№ п/п	Наименование мероприятий	Длительность, дней	Начало	Окончание	2025				2026			
					01	02	03	04	01	02	03	04
1	Нормативно-правовое	159	15.01.2025	30.04.2025								
2	Организационно-методическое											
3	Кадровое											
4	Мотивационное											
5	Маркетинговое	28										

8. Календарный план проекта

Возможны два варианта табличной формы календарного плана проекта.

Вариант 1

№ п/п	Наименование этапа, мероприятия, контрольной точки	Длительность, дней	Начало	Окончание	Вид документа и/или результат	Ответственный исполнитель
1	Нормативно-правовое	75	15.01.2025	30.04.2025		

Вариант 2

Мероприятия/ Календарь	20... год												Выполнение, %	Ответственный
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Подготовка проектной документации	×												100	Руководитель проекта
2. Создание рабочей группы проекта		×	×										100	Руководитель проекта
...														

9. Маркетинговый план проекта

№ п/п	Наименование мероприятия	Исполнитель	Сроки	Бюджет мероприятия	Примечания

10. Матрица определения ответственности

№ п/п	Результат / документ, подтверждающий выполнения контрольных событий	Роль в проекте / должность				
		Заказчик	Куратор	Руководитель		

Обозначения: С — согласующий, У — утверждающий, Уч. — участник проекта...

11. Реестр рисков и возможностей проекта

№ п/п	Наименование риска / возможности	Действия по предупреждению риска / реализации возможности

12. Коммуникационная модель проекта

№ п/п	Какая информация передается	Кто передает информацию	Кому передается информация	Когда передает информацию	Как передается информация
1	Презентация проекта				
2	Отчет о ходе исполнения проекта				
3	Контроль соответствия хода исполнения плана проекта				
4	Меры реагирования на изменения в проекте				
...					

13. Бюджет проекта (элемент ресурсной карты реализации проекта)

Учебное издание

Серия «Качество образования: методическая мастерская». Выпуск 8

Нина Анатольевна КРИВОЛАПОВА,
Виктор Дмитриевич ЯЧМЕНЁВ

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические рекомендации

ISBN 978-5-6053548-0-2



9 785605 354802

ЭЛЕКТРОННОЕ ИЗДАНИЕ СЕТЕВОГО РАСПРОСТРАНЕНИЯ
<https://kamchatkairo.ru/images/books/Krivilapova-Progr-razv-OO.pdf>

Свободный доступ



Издательство КГАУ ДПО «Камчатский ИРО»
683001, г. Петропавловск-Камчатский, ул. Набережная, 26
Тел. +7 (4152) 42-38-30, e-mail: izdat@kamchatkairo.ru
<https://kamchatkairo.ru/deyatelnost/izdatelskaya>



Редактор Р. З. Караваева
Технический редактор М. А. Острейко
Дизайн обложки И. Р. Бондарева

Изд. № 1713. Дата подписания: 22.10.2025. Дата размещения: 23.10.2025
1 файл PDF 4,82 Мб 120 с. Усл. печ. л. 13,94. Формат 60 × 84 1/8

Нина Анатольевна Криволапова

доктор педагогических наук, профессор, проректор по учебно-методической работе, Камчатский институт развития образования, Петропавловск-Камчатский

@ krivolapova@yandex.ru

Виктор Дмитриевич Ячменёв

кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой управления и профессионального образования, Институт развития образования и социальных технологий, Курган

@ yacviktor@yandex.ru

Краевое государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Камчатский институт развития образования»



📍 683001, г. Петропавловск-Камчатский,
ул. Набережная, 26

📞 +7 (4152) 42-50-73

✉️ kiro@kamchatkairo.ru

🌐 <https://kamchatkairo.ru>

telegram <https://t.me/KamchatkaiRO>

VK <https://vk.com/kamchatkairo>