

**УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА КЕМЕРОВО  
МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Кемерово 2022

Методические рекомендации включают обоснование программы развития образовательной организации как управленческого инструмента и посвящены вопросам выявления потенциала развития образовательной организации, определения ее конкурентных преимуществ. Рассматриваются особенности структуры программы развития образовательной организации, формулирования целей, задач и мероприятий портфеля проектов. Особое внимание уделено алгоритму создания программы развития образовательной организации и формам ее представления. Предложена примерная структура программы развития образовательной организации.

## Содержание

Пояснительная записка .....	4
Информационная справка об образовательной организации .....	9
Выявление потенциала развития образовательной организации. SWOT-анализ .....	11
Портфель проектов программы развития .....	14
Цель, задачи, мероприятия (дорожная карта) портфеля проектов программы развития образовательной организации.....	16
Ресурсное обеспечение программы развития.....	19
Показатели эффективности реализации программы развития .....	21
Особенности процесса разработки и реализации программы развития .....	25
Заключение.....	27
Литература .....	28
<i>Приложение</i> .....	29

## Пояснительная записка

Методические рекомендации разработаны для использования при разработке программы развития образовательной организации.

Актуальность разработки программ развития образовательных организаций определяется следующими аспектами:

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

2. На сегодняшний день отсутствует правовая база разработки и реализации Программы развития образовательной организации, если не считать того, что разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации отнесены к компетенции образовательной организации (п.7 ч.3 ст.28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ). При этом необходимо отметить, что Программа развития не является базовым документом, с содержанием которого увязано финансирование деятельности образовательной организации, ее методическое и кадровое обеспечение.

3. От наличия и степени проработанности Программы развития образовательной организации зависит четкость постановки и понимания актуальной цели и задач развития организации всеми заинтересованными субъектами.

Целью настоящих методических рекомендаций является формирование единого подхода к разработке Программы развития образовательной организации в контексте реализации государственной политики Российской Федерации в области образования.

Методические рекомендации предназначены для управленческих команд образовательных организаций, членов проектных рабочих групп по подготовке программ развития образовательных организаций.

Использование методических рекомендаций призвано обеспечить единоеобразие проектно-целевого подхода к разработке программы развития образовательной организации, повысить компетентность разработчиков в вопросах стратегического планирования, сделать программы развития значимым доку-

ментом, определяющим перспективы стратегического развития.

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

Программу развития образовательной организации можно рассматривать как результат со-творчества административно-управленческих и педагогических работников и, шире, всех субъектов образовательных отношений определяющую:

- глубокое и однозначное понимание исходного состояния организации;
- конструирование образа желаемого будущего;
- анализ возможных затруднений и проблем, а также способов их решения;
- последовательность действий по переводу образовательной организации от исходного состояния к образу будущего.

Программа развития образовательной организации представляет собой документ, планирующий изменение инфраструктуры (технологии обучения и воспитания, организация методической службы, структуры психолого-педагогического и медико-социального сопровождения учащихся, системы управления качеством и т.д.) образовательной организации для оптимальной реализации образовательной деятельности.

Следует различать **Программу** и **план развития** образовательной организации. Программа рассматривается как инструмент органа управления образовательной организации, необходимый для привлечения ресурсов для решения значимой проблемы. План представляет собой описание реализации программы в конкретных условиях за определенный промежуток времени. План координирует деятельность различных субъектов, распределяя полученные ресурсы по мероприятиям, срокам и ответственным. В этом случае Программа включает в себя мотивирующий анализ значимой проблемы, законодательное обеспечение концепции желаемого результата и содержит план действий всех субъектов, скоординированных для решения проблемы.

Проектирование Программы развития образовательной организации начинается с **дифференциации образовательной программы и собственно**

**Программы развития.** Содержание образовательной деятельности образовательной организации регулируется основной образовательной программой – документом, в котором определены цели, содержание, технологии, результаты изменений обучающихся в ходе образовательной деятельности. Соответствие содержания данного документа Федеральным государственным образовательным стандартам подтверждается в ходе лицензирования и аккредитации образовательной организации. В свою очередь, Программа развития образовательной организации описывает изменения в инфраструктуре образовательной организации, обеспечивающие выполнение образовательной программы. Такое разделение позволяет не смешивать в содержании одного документа компоненты, относящиеся к разным сторонам образовательной деятельности образовательной организации.

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

В настоящее время отсутствуют единые требования к структуре и порядку формирования Программы развития образовательной организации. Однако, разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации регламентируются Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» и отнесены к компетенции образовательной организации (п.7 ч.3 ст.28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ). Это обстоятельство, с одной стороны, порождает затруднения в среде разработчиков, но с другой, позволяет творчески подходить к процессу составления данного документа, сосредотачиваясь на тех моментах, которые имеют наибольшее значение для развития образовательной организации.

В целом Программа развития должна обеспечить для образовательных организаций:

- снижение степени неопределенности при принятии стратегически важных решений;

- наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов;
- определение оптимальных внутренних и внешних условий эффективного функционирования;
- систему управленческих действий по переходу в новое качественное состояние.

**Чтобы разработать Программу развития образовательной организации, необходимо последовательно ответить на следующие вопросы:**

1. Что мы хотим изменить? Что не устраивает в получаемых результатах деятельности? (**Цель**).
2. Что мы хотим достичь и через какие изменения образовательной деятельности, образовательной среды? (**Ключевая проектная идея**).
3. Что для этого у нас есть и что потребуется? (**SWOT-анализ**).
4. Как мы это будем изменять? Что будем делать? (**Предполагаемая управленческая модель и поэтапный план изменений**).
5. Как мы будем оценивать достижение поставленных целей? (**Измеримые критерии и показатели диагностики новых образовательных результатов учащихся, оценки деятельности педагога, реализации образовательной деятельности**).
6. Что может нам помешать в достижении целей? Как это можно предупредить? (**Риски и мероприятия по их минимизации**).
7. Какие финансовые средства потребуются для реализации Программы? (**Финансовый план**).

В содержательном ключе разработка Программы развития образовательной организации включает следующие этапы (таблица 1):

### Этапы разработки программы развития образовательной организации

Этап	Содержание этапа
1. Сбор информации о состоянии организации	Определение ключевых факторов внешней среды организации: российских и региональных тенденций, а также местных особенностей. Анализ факторов внутренней среды организации. Детальное описание текущего состояния образовательной организации по ее ключевым показателям
2. Оценка потенциала организации. Выявление и определение причин возникновения проблем	Выявление ресурсного, материально-технического, организационного, кадрового и иного потенциала. Описание проблемных ситуаций. Выявление проблемных организационных звеньев. Выявление причин возникновения проблем. Построение дерева проблем. Ранжирование проблем по степени важности и иным критериям. SWOT-анализ
3. Формулирование целей организации	Уточнение требований к целеполаганию. Формулировка главной цели. Построение дерева целей. Построение системы целей, привязанных ко времени их реализации
4. Формулирование задач организации	Определение области изменения переменных факторов. Определение требований к решению. Определение критериев эффективности решения. Определение ограничений
5. Декомпозиция задач на проекты	Поиски идей решения по каждой задаче. Определение возможных проектов по каждой задаче.
6. Определение перечня показателей эффективности реализации Программы	Выбор показателей, наиболее адекватно отражающих ситуацию в организации. Определение прогнозных и плановых значений показателей. Выбор методик расчета показателей
7. Определение механизмов реализации Программы	Детализация правовых, организационных, информационно-технологических и финансовых механизмов

## **Информационная справка об образовательной организации**

Информационная справка – это краткое изложение важнейшей информации об образовательной организации, которое предваряет содержательную часть Программы развития.

Информационная справка не носит аналитического характера, а служит для того, чтобы дать обобщенную характеристику достигнутого уровня развития образовательной организации.

Внешние субъекты, читая такую справку, способны быстро войти в курс основных достижений и проблем образовательной организации.

В информационной справке рекомендуется:

1. Указать наименование и статус образовательной организации сегодня (для ОО, менявших наименование, номер, статус, следует отметить наиболее существенные из этих изменений и их даты).

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

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

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

5. Дать характеристику контингента обучающихся.

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

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

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

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

10. Кратко описать систему работы с педагогическими кадрами.

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

По ходу изложения информации в справке желательно использовать графики и диаграммы с краткими комментариями.

## **Выявление потенциала развития образовательной организации. SWOT-анализ**

Ключевую позицию в содержании Программы развития образовательной организации занимает работа с **проблемами**, затрудняющими развитие образовательной организации. Это означает, что основное противоречие в развитии образовательной организации находится между требованиями государственной политики в сфере образования к образовательной организации и его возможностями этим требованиям соответствовать.

Процесс выявления проблем развития образовательной организации является процессом анализа соответствия деятельности образовательной организации целям государственной политики в сфере образования, результатом которого станет формулировка причин, порождающих несоответствие, и возможных сценариев их устранения.

**Потенциал** развития образовательной организации рассматривается как **совокупность проблем образовательной организации, препятствующих его развитию, и совокупность преимуществ (точек роста), способных стать системообразующими элементами его развития.**

Одним из наиболее простых и наглядных инструментов выявления потенциала развития образовательной организации выступает **SWOT- анализ** – метод оценки внутренних сильных и слабых сторон организации, а также открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей (S, strength – сильные стороны, W, weakness – слабые стороны, O, opportunities – благоприятные возможности, T, threats – угрозы), который позволяет в целом увидеть возможности развития образовательной организации. Качественная интерпретация информации (субъективная оценка ее значения для развития образовательной организации) может быть представлена в виде таблицы (табл.2).

**SWOT-анализ потенциала образовательной организации**

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала образовательной организации		Оценка перспектив развития образовательной организации в соответствии с изменениями внешнего окружения	
Сильные стороны	Слабые стороны	Внешние возможности	Внешние угрозы
S	W	O	T

Соотнесение проблем и сильных сторон образовательной организации, возможностей и рисков развития внешней среды дает информационную основу для принятия вариативных решений о развитии образовательной организации. Стратегии, или способы развития образовательной организации, выявленные на основе SWOT-анализа, выглядят следующим образом:

O + S = действие	O + W = реформирование
T + S = неопределенность	T + W = ликвидация

Преобладание сильных сторон в сочетании с поддержкой организации со стороны социума способствует интенсивному развитию образовательной организации, что ведет к кардинальному улучшению качества образования.

Наличие благоприятных возможностей для развития образовательной организации со стороны общества, которые не могут быть реализованы из-за внутренних слабостей образовательной организации, создает ситуацию необходимого реформирования образовательной организации в организацию, адекватную потребностям.

Наличие сильных сторон в деятельности образовательной организации, которые не востребованы или вызывают неприятие со стороны окружающего социума, говорит о необходимости осторожного использования образовательной организации стратегии ограниченной опытно-экспериментальной деятельности по поиску вариантов развития, удовлетворяющих социум.

Наконец, преобладание слабых сторон в деятельности образовательной организации и отсутствие востребованности его работы со стороны внешней среды ставят вопрос о ликвидации образовательной организации как организации.

## Портфель проектов программы развития

В данном разделе представляется целесообразным предусмотреть реализацию портфеля проектов по основным направлениям (задачам Программы развития) в логике национального проекта «Образование», в состав которого входят федеральные проекты.

Портфель – это набор проектов, объединенных вместе с целью эффективного управления данными проектами для достижения стратегической цели образовательной организации.

Для чего нужен портфель проектов?

Образовательная организация - это матричная структура с большим количеством внутренних процессов. Со временем руководителю становится сложнее разобраться в предложенных проектах и выбрать те, которые будут наиболее результативны в условиях заданной стратегии. Неправильное распределение задач и сил, вероятнее всего, приведет к перерасходу средств, сорванным дедлайнам и ухудшению качества работы организации.

Как избежать такого сценария?

Для того чтобы оптимизировать процесс расстановки приоритетов, анализировать результативность работы команды и повышать ее продуктивность, управлять ограниченными ресурсами для достижения общей цели и используют портфель проектов.

Создание портфеля проектов поможет:

- В любой момент оценить общее состояние образовательной организации.
- Управлять несколькими проектами одновременно.
- Помнить о постоянной корреляции задач, цели и ценностей организации.
- Расставлять приоритеты, оценивать риски.
- Четко видеть финансовую картину.
- Сократить количество конфликтных ситуаций при выборе проекта.
- Сэкономить время на принятие решений.
- Акцентировать внимание команды на общий результат, а не на выполнении отдельных проектов.
- Вовремя «свернуть» проект, если он перестал соответствовать страте-

гической цели образовательной организации.

Перед разработкой портфеля проектов задавайте следующие вопросы:

Все ли проекты соответствуют общей цели Программы развития?

Получит ли образовательная организация преимущества от их выполнения?

Приведет ли успешное завершение всех проектов к заданной цели?

Если ответ хотя бы на один из этих вопросов «нет», потребуются оперативные действия, чтобы пересмотреть портфель проектов.

Управление портфелем проектов - это:

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

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

## **Цель, задачи, мероприятия (дорожная карта) портфеля проектов программы развития образовательной организации**

Внутреннее самоопределение разработчиков Программы развития образовательной организации позволяет перейти к управленческой формулировке цели программы. Это означает переход к рациональной формулировке цели, способной стать инструментом организации процесса развития образовательной организации, понятной исполнителям и являющейся гарантом устойчивого развития образовательной организации для внешних субъектов.

**Содержание цели** должно быть четким непосредственно относиться к решению обозначенных в Программе развития проблем.

При формулировке цели рекомендуется использовать технологию **SMART**, согласно которой цель должна быть:

- ясной и точной (S – Specific): цель должна соответствовать компетенции заказчиков Программы развития образовательной организации;
- измеримой (M – Measurable): должна существовать возможность проверки достижения цели с помощью количественных индикаторов;
- достижимой (A – Achievable): цель должна быть потенциально достижимой;
- непротиворечивой как внутри себя, так и со стратегическими целями социальной системы (R – Related);
- определенной по срокам ее достижения (T – Times-bound): должны быть установлены общий срок и этапы достижения цели.

Формулировка цели должна начинаться с отглагольного существительного, быть краткой, ясной и не должна содержать:

- специальных терминов, затрудняющих ее понимание лицами, не обладающими профессиональными знаниями в сфере образования;
- терминов, которые допускают произвольное или неоднозначное толкование;
- указаний на иные цели, задачи, эффекты или результаты, которые являются следствиями достижения самой цели Программы;
- описания путей, средств и методов достижения цели;

**Задачи формулируются либо как способы достижения цели, либо как этапы последовательного достижения цели.** Задачи можно определить как

измеримые конечные результаты деятельности по достижению отдельных составляющих цели. Задачи должны описывать каким образом можно добиться цели, и иметь главные характеристики:

- глагол действий, сосредоточенный на процессе осуществления (начать, увеличить, обеспечить, создать, реализовать и т.д.);
- предполагаемый результат в предмете (структуре) или в количественных единицах, обычно в процентах или числах (повысить в два раза, увеличить на ....%);
- определенный срок достижения намеченного результата, основанный на календарных числах или мероприятиях (выполнить к...сроку, подготовить к собранию);
- расходы на выполнение задачи, включающие денежные, материальные и человеческие ресурсы.

Таким образом, задача = глагол действия + измеримый результат + установленный предельный срок + расходы.

**Мероприятия (дорожная карта) Портфеля проектов Программы развития** привязываются к конкретным задачам и излагаются последовательно в логике реализации проектов, имеют указание на результат, срок реализации, ответственных за их исполнение (табл. 3).

*Таблица 3*

**Дорожная карта Программы развития**

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

<b>Цель:</b>				
<b>Задачи:</b>				
1.				
2.				
3.				

## Ресурсное обеспечение программы развития

Проектирование мероприятий портфеля проектов Программы неизбежно ставит вопрос об их ресурсном обеспечении, а также сроках реализации и источниках финансирования. Кроме того, на данном этапе работы над Программой следует оценить возможность привлечения внебюджетных средств и средств бюджетов вышестоящих уровней для реализации программных мероприятий. Ресурсная база определяется совместно с экономической службой общеобразовательной организации, с руководителями подразделений и включает описание механизмов привлечения дополнительных средств, а также характеристику финансово-экономических, кадровых, информационных, научно-методических ресурсов, предполагаемых для обеспечения Программы.

Запланированное ресурсное обеспечение должно быть реалистичным и основываться на результатах деятельности образовательной организации за несколько предыдущих лет.

В широком смысле к ресурсам можно отнести:

- нормативно-правовое обеспечение: приказы, положения, правила, должностные инструкции;
- научно-методическое обеспечение: разработка программ, проектов, методических рекомендаций, программы информационно-аналитической деятельности, системы критериев и показателей, материалы проведенных семинаров;
- программно-методическое обеспечение: разработка методических рекомендаций, учебно-методических пособий, формирование банка методических материалов, актуального, инновационного педагогического опыта, разработка авторских учебных программ, программ дополнительного образования, календарно-тематического планирования;
- информационное обеспечение: создание информационного центра, информационного банка, программы информационно-аналитической деятельности, сайт образовательной организации, группы в социальных сетях;
- кадровое обеспечение: подбор кадров, повышение квалификации, участие в семинарах, конференциях, педагогических чтениях, подготовка экспертов, стажировка, консультирование;

- организационное обеспечение: составление образовательной программы, расписания, циклограмм управленческой деятельности, планов работы структурных подразделений и профессиональных объединений педагогов;

- мотивационное обеспечение: положение о распределении стимулирующей части ФОТ, критерии оценки результативности профессиональной деятельности учителей, система мероприятий по повышению мотивации субъектов образовательной деятельности в отношении инновационных преобразований;

- материально-техническое обеспечение: оснащение оргтехническими средствами, приобретение программного обеспечения, сетевых версий электронных учебников, установка локальной сети, приобретение офисного типографского оборудования, звукоусилительной аппаратуры, наглядных пособий, учебного оборудования, словарей, энциклопедий, учебно-методических пособий, учебников;

- финансово-экономическое обеспечение: мероприятия по изысканию внебюджетных средств, составление смет, бизнес-плана.

Итак, полное и структурированное описание ресурсного обеспечения Программы позволяет сделать ее более реалистичной.

## **Показатели эффективности реализации Программы развития**

Источником информации об эффективности реализации Программы является система показателей эффективности.

**Показатели эффективности реализации Программы характеризуют степень достижения цели и решения ее задач и представляют собой количественные и качественные результаты, позволяющие оценить эффект одновременно от естественных социальных процессов и от целенаправленной деятельности субъекта управления.**

Можно выделить следующие виды показателей:

1) по способам измерения:

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

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

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

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

2) по объекту измерения:

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

показатель социального эффекта – отражает социальные изменения; показатель удовлетворенности – отражает социальные представления

об измеряемом явлении, зависящие как от реальных изменений ситуации, так от информационного фона.

Выделим ряд условий, которым должен отвечать показатель:

1. Максимальное соответствие целям и задачам Программы – для этого

иногда необходимо и целесообразно использовать индексы, либо совокупности частных показателей.

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

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

Показатели рекомендуется включать в Программу развития в табличной форме, по возможности с привязкой к проектам (табл. 4).

*Таблица 4*

**Таблица показателей эффективности реализации Программы**

Показатель	Единица измерения	Исходное значение показателя	Значения на плановый период		
			2022	2023	2024

Показателей, характеризующих те или иные особенности образовательной организации либо происходящие в ней процессы, может быть множество.

Разделим наиболее типичные показатели на блоки.

Результативность реализации основной образовательной программы за прошедшие годы: качество образования; общая успеваемость; количество медалистов; доля поступивших в вузы; доля выбора специальности (направления обучения) в соответствии с профилями школы (профилем); результаты ЕГЭ; количество участников и победителей предметных олимпиад; результаты мониторинга уровня обучения; количество учащихся, занимающихся исследовательской деятельностью и др.

Качество образовательной деятельности: соотношение количества детей и проектной мощности ОО; общее число детей в образовательной организации; доля охвата детей, проживающих в микрорайоне общеобразовательной организации; количество классов/групп; особых форм обучения; показатели состояния здоровья детей; удовлетворенность детей и родителей качеством образовательной деятельности (нагрузка, интенсивность, самочувствие, психологическая атмосфера, коммуникация, результативность) по результатам анкетирования; уровень использования современных образовательных технологий, ис-

пользование ИКТ, степень индивидуальной мотивированности учащихся и др.

Качество условий организации образовательной деятельности: оценка состояния здания для организации безопасного образовательной деятельности (ремонт, территория, противопожарная система, безопасность); оценка условий для занятий физической культурой и спортом; оценка условий для полноценного питания детей; уровень медицинского обслуживания; состояние библиотечного фонда; динамика изменения материально-технической базы организации образовательной деятельности и др.

Профессиональные качества педагогического коллектива: квалификация, активность участия в методических объединениях, частота повышения квалификации, среднее число детей на одного педагога, половозрастная характеристика педагогов, состояние здоровья педагогов, участники и победители конкурсов профессионального мастерства разных уровней и др.

Система дополнительного образования: число программ дополнительного образования по уровням образования; доля детей и педагогов, занятых в системе дополнительного образования; удовлетворенность детей и родителей определенными направлениям дополнительного образования; доля платных услуг, их доступность и востребованность; результативность программ по количеству участников и победителей различных конкурсов; анализ портфолио детей для оценки результативности дополнительного образования и др.

Воспитательная работа: направления и критерии результативности воспитательной работы образовательной организации; доля детей, задействованных в социально- значимой деятельности (поисковая, социальное проектирование и т.д.), принимающих участие в работе органов самоуправления, детских общественных организациях и объединениях; результативность воспитательной работы в динамике количества и качества социальных инициатив детей в рамках муниципального образования, договоры с учреждениями культуры и спорта; совместная работа с органами внутренних дел, социальными службами, с родительской общественностью; удовлетворенность детей и родителей качеством воспитательной работы и др.

Инновационная деятельность: количество семинаров, мастер-классов, конференций, проведенных силами ОО на различных уровнях; количество публикаций, методических разработок, авторских программ; число реализованных проектов, грантовых конкурсов, число договоров о совместной деятельности и

др.

Управление качеством образовательной деятельности: параметры системы государственно-общественного управления школой; характеристика системы финансовой самостоятельности образовательной организации; участие в профессиональных объединениях, общественных структурах, международных сообществах; параметры работы с социальными партнерами (муниципалитет, вузы, общественные ассоциации выпускников, родителей, ветеранов) и др.

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

## Особенности процесса разработки и реализации программы развития

Разработка Программы развития образовательной организации – дело командное. Если коллектив ОУ в составлении программы не участвует, она никогда не будет действенным документом, определяющим развитие организации, потому что чужда тем, кто должен претворять ее в жизнь.

Команда для разработки программы развития может быть назначена административным путем (приказом директора/заведующего), но лучше, если она собирается из людей, которым самим небезразлично будущее своей организации.

Руководителю важно не только полагаться на желания педагогов, но и осуществлять индивидуальную работу по формированию эффективной команды. Условия эффективности работы команды следующие:

- состав порядка 5-7 человек;
- включены специалисты во всех необходимых областях, обладающие требуемыми профессиональными и личностными качествами;
- между членами команды изначально нет неразрешимых конфликтов;
- все члены команды разделяют принципы командного характера работы;
- работа ведется единой командой от начала и до конца.

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

В организационном ключе алгоритм создания Программы включает 8 этапов:

- 1 этап – создание рабочей группы;
- 2 этап – проведение заседания рабочей группы, в ходе которого вырабатывается представление о ключевых идеях и структуре Программы, методе проектирования; создаются рабочие группы по разработке отдельных составляющих (проектов) Программы;
- 3 этап – работа рабочих групп над компонентами Программы, согласование составных частей (в случае необходимости), создание сводного текста про-

граммы;

4 этап – общественное обсуждение Программы (с использованием сайта, сети и других средств коммуникации);

5 этап – проведение итогового заседания рабочей группы, на котором Программа будет принята в окончательной редакции;

6 этап - обсуждение и принятие Программы на заседании педагогического совета или собрания трудового коллектива (в соответствии с Уставом). Также Программа может быть согласована с различными партнерскими организациями образовательной организации;

7 этап – представление Программы на городском методическом совете;

8 этап – согласование / утверждение Программы Учредителем.

В дальнейшем любые корректировки могут быть внесены в Программу развития образовательной организации только решением последующих коллегиальных органов управления образовательной организацией, в соответствии с их компетенцией, что фиксируется отдельным протоколом.

**Формы представления Программы включают:**

- краткую версию изложения (3-5 страниц), которая может быть использована в презентациях и имеет всем понятный, легко воспроизводимый, метафоричный текст;

- основной текст (не более 20-40 страниц);

- приложение, в котором в развернутом виде представлена дорожная карта Программы).

Базовыми условиями успешной реализации Программы являются:

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

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

## Заключение

Таким образом, Программа развития образовательной организации является документом стратегического планирования и в то же время формой общественного договора между участниками образовательных отношений. Программа представляет собой документ, увязанный по целям, задачам, мероприятиям, ответственным исполнителям, ресурсам, срокам осуществления и показателям эффективности.

Программа развития образовательной организации содержит интегрированную модель действий, предназначенных для достижения желаемого будущего, которая представляет собой среднесрочный документ обеспечения выполнения образовательной организацией своих задач.

Программа определяет исходное состояние, в котором находится организация; последовательность действий по переводу организации из режима функционирования в режим развития.

Значение Программы развития состоит в том, что ее разработка позволяет снизить степень неопределенности при принятии стратегически важных решений, наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы, определить оптимальные внутренние и внешние условия эффективного функционирования, предложить систему управленческих действий по переходу организации в качественно новое состояние.

Составление Программы развития – это творческий процесс, который предполагает опору на педагогические, технологические, социальные и управленческие инновации. Данный процесс следует рассматривать с позиции не только собственно составления документа, но и организации совместной деятельности всех участников образовательных отношений.

Разработка Программы развития образовательной организации требует от команды реализации таких умений, как моделирование ситуации; выявление необходимости изменений; разработка стратегии изменений; использование в ходе изменений надежных методов; реализация стратегического замысла.

## Литература

1. Виноградов, В. Н. Программа развития образовательной организации как критерий оценки профессиональной компетентности руководителя / В. Н. Виноградов, О. Г. Прикот // Академический вестник. Вестник Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования. – 2013. – №4 (23). – С. 28-44.
2. Воробьев, М. В. Программа развития – стратегия образовательного учреждения по достижению высоких результатов образовательной деятельности / М. В. Воробьев // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 3 (71). – С. 560-570.
3. Ладнушкина, Н. Как разработать программу развития образовательной организации / Н. Ладнушкина, В. Ярцева // Справочная система «Образование». – Режим доступа: <https://vip.1obraz.ru>
4. Мишкин, П.А. Проведение аналитико-прогностического этапа разработки программы развития профессиональной образовательной организации / П.А. Мишкин, О.В. Овечкина, М.В. Гринина // Человек и образование. – 2016. – № 4 (49). – С. 125-128.
5. Моисеев, А.М. Примерная структура программы развития профессиональной образовательной организации / А.М. Моисеев // Академический вестник Академии социального управления. – 2015. – № 1 (15). – С. 28-30.
6. Ротобылская, Л.А. Программа развития как нормативный документ современной образовательной организации / Л.А. Ротобылская // Региональное образование: современные тенденции. – 2016. – № 2 (29). – С. 22-28.
7. Филимонюк, Л.А. Разработка комплекса рекомендаций по проектированию программы развития образовательной организации / Л.А. Филимонюк, Л.В. Белоусова // Проблемы современного педагогического образования. – 2017. – № 54-8. – С. 104-110.
8. Яковлева, Г.В. Подготовка педагогов к проектированию программы развития дошкольной образовательной организации / Г.В. Яковлева, Т.А. Сваталова // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2018. – № 2 (35). – С. 45-49.

## **Примерная структура программы развития образовательной организации**

### **1. Титульный лист.**

Утверждение Программы развития образовательной организации как документа:

«Рассмотрена» - на заседании Педагогического совета или Собрания трудового коллектива (в соответствии с Уставом);

«Утверждаю» – руководитель образовательной организации;

«Согласована» – учредитель.

### **2. Паспорт Программы развития образовательной организации**

- полное наименование программы;
- основания для разработки программы (нормативно-правовые);
- период и этапы реализации программы;
- руководитель программы;
- разработчики программы;
- исполнители программы;
- цель программы;
- основные задачи программы;
- портфель проектов программы;
- ожидаемые конечные результаты, целевые показатели программы;
- контакты образовательной организации;
- система организации контроля за выполнением портфеля проектов программы.

### **3. Анализ потенциала развития образовательной организации.**

Примерная форма анализа:

#### **3.1. Анализ актуального уровня развития в динамике за три года:**

Результативность реализации образовательной программы образовательной организации за три года в сравнении со средними результатами по региону расположения образовательной организации: общая успеваемость, качество об-

разования, медалисты, % поступивших в вузы, % выбора профессии в соответствии с направлением работы образовательной организации (профилем); охват и результаты ЕГЭ; количество участников и победителей предметных олимпиад по уровням (образовательной организации, район, город, Россия, международный), динамика количества обучающихся, занимающихся исследовательской деятельностью, и результаты этой работы.

3.2. Качество образовательной деятельности: соотношение количества обучающихся и проектной наполняемости образовательной организации, динамика количества обучающихся за три года, правила приема в образовательной организации, соотношение прибывших и выбывших в течение года с указанием причин, соотношение закончивших одну ступень и приступивших к обучению на следующей, среднее количество обучающихся в классе, режим работы образовательной организации, количество особых классов и форм обучения (углубленного изучения отдельных предметов и др., здоровье обучающихся в динамике за три года (количество практически здоровых детей, количество детей с ослабленным здоровьем, наличие специальных медицинских групп, статистические данные об оценке здоровья детей по различным параметрам: инфекционные заболевания, нарушения зрения и слуха, нарушения опорно-двигательного аппарата, нарушения речи, хронические заболевания), удовлетворенность обучающихся и родителей (законных представителей) качеством образовательной деятельности (нагрузка, интенсивность, самочувствие, психологическая атмосфера, коммуникация, результативность) по результатам анкетирования, динамика использования современных образовательных технологий за три года (перечислить их названия по ступеням обучения, число педагогов применяющих их в своей работе, объем от общего количества остальных технологий), показать специфические результаты использования современных технологий, использование информационно-коммуникационных технологий за последние три года (количество автоматизированных диагностических материалов, использование компьютерных учебников, УМК использующие графические и мультимедийные возможности компьютера, компьютерная телекоммуникация), расширение доступности качественного образования на основе использования современных образовательных технологий (соответствие технологий возрастным и физическим возможностям учащихся, преемственность технологий по ступеням обучения, снижение репродуктивных форм работы в образовательном процессе и повышение индивидуальной мотивированности обу-

чающихся, снятие или снижение различных барьеров, препятствующих доступности образования для обучающихся).

3.3. Качество условий организации образовательной деятельности в образовательной организации: оценка качества здания образовательной организации для организации безопасного образовательной деятельности (ремонт, территория, противопожарная система, тревожная кнопка), оценка условий для занятий по физической культуре и спорту, оценка условий для полноценного питания обучающихся, уровень медицинского обслуживания обучающихся, библиотечный фонд образовательной организации, динамика изменения материально-технической базы организации образовательной деятельности (количество компьютеров, их тип, количество на 1 учащегося, наличие лабораторий и кабинетов, мультимедийное оборудование и выход в Интернет), педагогический коллектив образовательной организации (квалификация, работа в методических объединениях разного уровня, динамика повышения квалификации педагогов и воспитателей по темам и с названием учреждений повышения квалификации, среднее число обучающихся на 1 педагога за три года, возрастная характеристика педагогов и воспитателей, динамика количества больничных листов).

3.4. Дополнительное образование: динамика роста количества программ дополнительного образования по уровням образования за три года, структура программ дополнительного образования по направлениям развития ребенка, условия для реализации программ дополнительного образования, доля и структура платных программ дополнительного образования в динамике, доступность стоимости образовательных услуг, результативность реализации программ по количеству участников и победителей различных конкурсов (фестивалей, смотрах, соревнованиях) на уровне образовательной организации, муниципального образования, России, наличие разработанных форм портфолио для оценки результативности дополнительного образования, % обучающихся, занимающихся, и учителей, занятых в системе дополнительного образования в динамике трех лет.

3.5. Воспитательная работа: цели, направления и критерии результативности воспитательной работы образовательной организации, количество в % обучающихся, задействованных в социально-значимой деятельности (поисковая, социальное проектирование и т.д.), принимающих участие в работе органов ученического самоуправления, детских общественных организациях и объединениях, результативность воспитательной работы в динамике количества и ка-

чества социальных инициатив обучающихся в рамках жизни образовательной организации и муниципального образования, наличие прессы образовательной организации, Интернет-сайта, количества конфликтов на уровне образовательной организации, правонарушений в обществе и травм на территории образовательной организации, совместная работа с органами внутренних дел, социальными службами муниципального образования, работа с родительской ответственностью, правовое образование родителей (законных представителей), степень удовлетворенности обучающихся и родителей качеством воспитательной работы образовательной организации по результатам анкетирования, договоры с учреждениями культуры, спорта района, региона.

3.6. Инновационная деятельность образовательной организации: тема, содержание и результаты опытно-экспериментальной работы, совместная работа с военными вузами, наличие статуса федеральной (региональной, муниципальной экспериментальной площадки, ресурсного центра, динамика проведения семинаров, мастер-классов, конференций силами образовательной организации на различных уровнях: муниципальное образование, Россия, наличие публикаций, методических работ, авторских программ, участие в проектах, грантовых конкурсах, договоры о совместной деятельности, обмены обучающимися и учителями.

3.7. Управление качеством образовательной деятельности образовательной организации: структура государственно-общественного управления образовательной организации, состав администрации образовательной организации, финансовая самостоятельность образовательной организации, динамика финансирования образовательной организации со стороны органа управления за три года, полнота нормативно-правовой базы деятельности образовательной организации, количество и характер нарушения образовательной организации законодательства, участие образовательной организации в профессиональных объединениях, общественных структурах, органах власти, международных сообществах, работа со спонсорами в динамике (количество, разнообразие, поддержка образовательной организации).

3.8. Выявление проблем по каждому пункту анализа.

#### **4. SWOT-анализ потенциала развития образовательной организации.**

Слабые стороны/Сильные стороны/Угрозы/Возможности

## **5. Портфель проектов программы.**

Каждая задача расписана в форме отдельного проекта: ключевая проблема, цель и задачи, этапы реализации, ответственные за реализацию проекта.

## **6. Результаты развития образовательной организации (целевые качественные и количественные показатели).**

Иерархия показателей проектов программы развития образовательной организации. Их количественное изменение по сравнению с фактическим состоянием на момент начала реализации программы развития.

## **7. Финансовый план (бюджет) реализации Программы развития образовательной организации.**

Комментарий к финансовому плану, в котором необходимо обосновать выбор предметов финансирования для развития образовательной организации в рамках Программы развития, подтвердить объективность сумм и возможные доступные источники финансирования.

## **8. Приложения**

- дорожная карта портфеля проектов программы развития
- наглядное подтверждение текста программы развития (диаграммы, графики, гистограммы и т.д.), ссылки на публикации в СМИ.