

**Государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования» Краснодарского края**

В.В. КУЛИШОВ, Е.Н.ЗАБУГА

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ –
УЧАСТНИКА ПРОЕКТА «ШКОЛА
МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ»**

Краснодар

2023 Государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования» Краснодарского края

В.В. КУЛИШОВ, Е.Н.ЗАБУГА

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ –УЧАСТНИКА
ПРОЕКТА «ШКОЛА МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ»

Краснодар
2023

ВВЕДЕНИЕ

Программа развития образовательной организации – это документ, направленный на решение стратегических задач, реализацию перспективных образовательных потребностей и социального заказа на образование.

Программа развития необходима в ситуациях, характеризующихся:

- высокой степенью неопределенности и непредсказуемости внешней среды и ее требований к образовательной организации;
- недостаточностью и высокой степенью нестабильности ресурсного обеспечения;
- стремлением к достижению высоких, в идеале максимально возможных для данных конкретных обстоятельств и ограничений результатов жизнедеятельности;
- необходимостью системных преобразований в образовательной организации.

Программа развития предполагает взаимосвязанное решение трех крупных задач:

- определение места образовательной организации в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня ее развития;
- описание образа желаемого будущего состояния образовательной организации, ее организационной структуры и особенностей функционирования;
- разработку и описание стратегии и тактики перехода образовательной организации из существующего в новое, желаемое состояние, подготовка конкретного плана такого перехода.

Программа развития образовательной организации – документ с ярко выраженной инновационной направленностью. В этом смысле программа развития – документ, в котором значительная часть материала является знанием о незнании. По сути, значительная часть программы развития носит гипотетический характер. В этой связи возникает закономерный вопрос – как обнаружить это знание о незнании? Как не ошибиться в построении этой гипотезы? В методических рекомендациях предпринята попытка ответов на эти вопросы, описаны содержание, логика и способы проектирования программы развития образовательной организации.

Важно заметить, что предлагаемый вариант не может быть единственным, универсальным для всех образовательных организаций и не является истиной в последней инстанции. В методических рекомендациях представлена авторская позиция, сформированная на основе критико-конструктивной рефлексии опыта проектирования программ развития образовательных организаций.

1. ПРИНЦИПЫ, КОМПОЗИЦИЯ И ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ - УЧАСТНИКА ПРОЕКТА «ШКОЛА МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ»

Анализ теоретических источников и опыта разработки программ развития образовательных организаций позволяет утверждать, что работа над программой развития должна опираться на принципы:

- партисипативности (со-участия), когда участники и все заинтересованные стороны сами разрабатывают идеи и правила, вследствие чего становятся активными участниками распространения и реализации выдвинутых совместно идей;
- транспарентности (прозрачности), когда «все знают всё», когда всем видны возможности, отчетливы и понятны границы и рамки общепринятых норм; воплощение этого принципа – публичные слушания, коллективно распределенная экспертиза и т.д.;
- субсидиарности (распределения ответственностей и общих рисков), когда верхний уровень управления вмешивается в дела нижнего, только если тот его попросит или когда нарушаются общепринятые ранее договоренности, возникают непредвиденные опасности и угрозы;
- оптимизации (минимизации или максимизации), когда установлены общепринятые критерии соответствия между целями, средствами, результатами, затратами и другими характеристиками выделенных процессов; т.е. проработаны и введены понятия эффективности, результативности актуальности и механизмов их измерения;
- целостности и связности, когда зафиксированы отношения между прошлым, настоящим и будущим, между системой, над системой и подсистемой в разных масштабах, когда описание каждого процесса проверяется на недостаточность и избыточность.

Все эти пять принципов вытекают из обобщенного принципа золотого сечения (проверки на гармонизацию, самоподобие, голографичность и т.д.): часть так относится к целому, как части соотносятся между собой, целое относится к частям, а они – к целому.

Композиция программы развития образовательной организации – участника проекта «Школа Минпросвещения» нам представляется следующей:

Титульный лист.

Структура Программы развития образовательной организации (содержание).

1. Паспорт Программы развития.
2. Информационная справка.
3. Проблемно-ориентированный анализ текущего состояния и результаты самодиагностики.
4. Концепция программы развития.
5. Модель Основной образовательной программы основного общего образования школы (реализация модели «школа полного дня»).
6. Модель управления школой (описание будущей школьной команды развития ОО).
7. Информационное обеспечение развития школы.
8. Ресурсное обеспечение реализации программы развития (образовательная инфраструктура).
9. Ожидаемые результаты реализации Программы развития.
10. Дорожная карта реализации программы развития (примерная структура)

Ниже представлена краткое содержание разделов программы развития образовательной организации– участника проекта «Школа Минпросвещения».

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ (ОБРАЗЕЦ)

СОГЛАСОВАНА
Учредитель (представитель)
_____ ФИО
«___» _____ 2022 г.

СОГЛАСОВАНА
Управляющий совет
(протокол от «___», №)

УТВЕРЖДЕНА
приказом №
«___» _____
Согласно Уставу

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

*Полное и сокращенное (при наличии) наименование
общеобразовательной организации*

1. ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

<p>Полное (сокращенное) наименование образовательной организации (далее ОО, Школа)</p>	<p>Наименование <i>(согласно Уставу)</i></p>
<p>Основания для разработки Программы развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ; – Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования (утв. приказом МОН РФ от 6 октября 2009 г. № 373) – Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (утв. приказом МОН РФ от 17 декабря 2010 г. № 1897) – Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования (утв. приказом МОН от 17 мая 2012 г. № 413) – Паспорт национального проекта «Образование» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 03.09.2018 г. № 10); – <i>Указать региональные и локальные НПА</i>
<p>Цель Программы развития</p>	<p><i>Указать цель Программы развития школы с учётом общей цели - создание единого образовательного пространства (в том числе в рамках муниципалитета и региона, в котором функционирует ОО) и равных условий для каждого обучающегося независимо от социальных и экономических факторов: места проживания, положения и состава семьи, укомплектованности образовательной организации, ее материальной обеспеченности и т.д.</i></p>

Задачи по достижению цели Программы развития	<p><i>Примерные задачи:</i></p> <p><i>1. Проведение самодиагностики образовательной организации, определение уровня соответствия модели «Школа Минпросвещения России». Выявленное соотношение характеристик основных процессов проектным: 0-49% от максимального возможного количества баллов - уровень «ниже базового»; 50-74% – базовый уровень, 75-99% - средний уровень, 100% - полный уровень.</i></p>
	<p><i>9. Развитие направления работы с семьей (школа для ребёнка и для всей семьи).</i></p> <p><i>10. Независимая оценка качества образования, а также система внутреннего аудита.</i></p> <p><i>11. Иные, актуальные для ОО.</i></p>
Основные ожидаемые результаты реализации Программы развития	<p>Описываются в соответствии с задачами по достижению цели Программы развития:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. и т.д.
Разработчики	Указать (отдельные разработчики и/или коллективы разработчиков)
Сроки реализации	Указать
Этапы реализации	Подготовительный, реализации, обобщающий
I этап, подготовительный, срок	<p>Подготовка локальных актов (перечислить).</p> <p>Подготовка родительской общественности к изменениям в образовательной деятельности (указать предполагаемые мероприятия)..</p>
II этап, реализация, срок	<p>Основные мероприятия.</p> <p>Реализация проектов.</p>
III этап, обобщающий, срок	Рефлексивный анализ и принятие управленческих решений по перспективе развития организации.
Источники финансирования	Бюджетные и внебюджетные средства.

<p>Управление Программой развития. Ответственные. Исполнители.</p>	<p>Ведение мониторинга по реализации Программы развития. Анализ и рефлексия преобразовательной деятельности. Принятие управленческих решений по конкретизации, коррекции, дополнению Программы развития на соответствие модели и целевому уровню «Школы Минпросвещения России».</p>
--	---

2. ИНФОРМАЦИОННАЯ СПРАВКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Информационная справка – это обязательная часть программы развития. Она содержит сведения о существе образовательной организации, которые в дальнейшем будут использоваться при определении проблемного поля программы развития.

Информационная справка представляет собой информационный текст. Он не носит аналитического характера, так как аналитико-прогностическое обоснование дается в следующем разделе программы. Поэтому в информационной справке необходимо прежде всего кратко изложить важнейшую информацию об образовательной организации:

- указать наименование и статус образовательной организации сегодня (для образовательных организаций, менявших наименование, номер, статус, следует отметить наиболее существенные из этих изменений и их даты), важнейшие (с точки зрения разработчиков программы и интересов развития) этапы истории;
- дать краткую вводную характеристику социального окружения образовательной организации и описать характер его влияния на образовательную организацию;
- кратко описать роль образовательной организации в социуме, в территориальной образовательной системе;
- указать важнейшие объемные данные образовательной организации;
- дать характеристику контингента;
- охарактеризовать педагогический персонал образовательной организации: общее количество педагогов, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации (с учетом разрядов и категорий, наличия педагогов, отмеченных наградами, почетными званиями, имеющих ученые степени);
- дать сведения о действующем программно-методическом обеспечении образовательного процесса;

- описать подходы к диагностике результатов образовательного процесса;
- охарактеризовать состояние здания, инфраструктуры образовательного процесса, кабинетного фонда, материальной базы образовательной организации;
- оценить нормативно-правовое и документационное обеспечение работы образовательной организации;
- кратко описать систему работы с педагогическими кадрами;
- дать информацию об основных результатах образовательного процесса (в динамике за ряд последних лет), основных результатах инновационных процессов, опытно-экспериментальной работы.

В тексте информационной справки желательно использовать графики и диаграммы с краткими комментариями

3.ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ САМОДИАГНОСТИКИ

Для развития образовательной организации особое значение имеет четкое понимание настоящего социального заказа и прогнозирование его изменения в будущем. Если рассматривать образовательную организацию вне социума и его ожиданий, то невозможно правильно выстроить образ новых требований, а значит, получить ясную картину разрыва между этими новыми требованиями и реальным положением дел в образовательной организации.

Анализ текущего состояния и прогнозирование изменений социального заказа предполагает проведение опросов всех потенциальных субъектов социального заказа. Анализ целесообразно проводить динамически, сопоставляя его текущее состояние с данными ретроспективного анализа. Он должен учитывать широкий социальный контекст и иметь целью получение информации о:

- состоянии и тенденциях изменения значимой для образовательной организации внешней социальной среды;
- состоянии и тенденциях изменения адресуемых образовательной организации образовательных потребностей и социального заказа;
- состоянии и тенденциях изменения ресурсных возможностей внешней среды в свете нового социального заказа;
- достижениях, педагогическом опыте, конкурентных преимуществах образовательной организации за период, предшествовавший нынешнему циклу развития;
- инновационной обстановке в образовательной организации, инновационном потенциале коллектива, потенциальных точках роста;
- восприятию возможных новшеств в образовательном сообществе, возможном сопротивлении изменениям.

Анализ текущего состояния социального заказа может осуществляться с опорой на следующие ключевые вопросы:

Кто являлся ранее субъектом выдвижения социального заказа для образовательной организации?

Какие требования предъявлялись заказчиками образовательной организации, каков характер их предъявления?

К чему предъявлялись требования: к результатам работы образовательной организации; к содержанию образования; к характеру и условиям организации образовательного процесса?

Как можно оценить работу образовательной организации по выполнению заказа?

В какой мере заказчик был удовлетворен уровнем работы образовательной организации, исполнением заказа?

Появились ли у образовательной организации в последнее время новые заказчики?

Изменился ли за последнее время характер социального заказа образовательной организации и если изменился, то как?

Как справляется образовательная организация с сегодняшним социальным заказом на образование?

Как оценивает работу образовательной организации сам заказчик?

Для развития образовательной организации важную роль играет прогнозирование социального заказа, так как ее деятельность не может строиться исходя из вчерашнего и даже сегодняшнего запроса на образование.

Чтобы организация эффективно развивалась, необходимо знание завтрашнего социального заказа, которое можно получить только в ходе прогнозирования. При прогнозировании социального заказа необходимо найти ответы на следующие вопросы:

Как может измениться состав заказчиков образовательной организации, какие новые группы заказчиков могут появиться?

Как может измениться характер предъявляемых образовательной организации требований и способ их предъявления?

Какие дополнительные ресурсы понадобятся образовательной организации для выполнения нового социального заказа?

Какие возможности открываются перед образовательной организацией в связи с выполнением нового заказа?

Итогом прогнозирования должно стать формулирование характеристик ожидаемого социального заказа.

Прогнозирование социального заказа требует использования метода сценариев с последующим выбором наиболее вероятного сценария как основного.

При проведении самодиагностики для образовательных организаций –участников проекта «Школы Минпросвещения» целесообразно придерживаться восьми основных направлений описания результатов самодиагностики:

1. Знание: качество и объективность + результаты внешних диагностических процедур (анализ ВПР, ОГЭ, ЕГЭ, диагностики уровня сформированности ФГ в динамике за 3 года).
2. Воспитание.
3. Здоровье.
4. Творчество.
5. Профориентация.
6. Учитель. Школьные команды.
7. Школьный климат.
8. Образовательная среда.

По каждому направлению необходимо описать уровень, который был выявлен в результате самодиагностики:

- базовый (минимально достаточный);
- средний;
- полный.

Базовый уровень включает в себя необходимый минимум пакетных решений для обеспечения условий образовательного процесса в общеобразовательной организации – Школе Минпросвещения России.

Средний уровень представляет собой расширенный комплекс условий, способствующий повышению мотивации обучающихся к развитию и обучению, вовлеченность в образовательный процесс, направленный на обеспечение освоения обучающимися навыков и умений.

Полный уровень включает в себя максимально доступные инструменты для реализации всех успешных управленческих практик системы образования Российской Федерации.

Рекомендуемая форма анализа – табличная (примерная):

№ п/п	Направления анализа	Полученный результат (описание и количество баллов)	Желаемый результат, описание
1	Знание: качество и объективность		
2	Воспитание		
3	Здоровье		
4	Творчество		
5	Профориентация		
6	Учитель. Школьные команды		
7	Школьный климат		
8	Образовательная среда		

Необходимо представить результаты самодиагностики, определить стартовый уровень развития ОО. Важно помнить о том, что основная задача самодиагностики сводится к выявлению дефицитов показателей соответствия уровню модели «Школы Минпросвещения России», и заключается в разработке комплексных мероприятий, направленных на ликвидацию этих дефицитов и повышение уровня.

Традиционно при разработке этого раздела программы образовательные организации используют PEST и SWOT-анализ.

PEST-анализ обеспечивает выявление политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые вызывают проблемы и задачи предстоящего периода.

Рассматривая те или иные факторы, в PEST-анализе задаются вопросы: какие тенденции (политические, культурные, экономические, технологические) могут повлиять на реализацию

проекта «Школа Минпросвещения России» в общеобразовательной организации?

Задача PEST-анализа - описание наиболее характерных аспектов внешней среды, которые вызывают проблемы и задачи предстоящего периода развития школы в её муниципальном, региональном социокультурном, экономическом, историческом пространстве.

Рекомендуемая форма анализа – табличная (примерная):

№ п/п	Направления анализа	Примерный перечень основных факторов	Как влияет на направления развития (коротко)
1	<p>Политические аспекты внешней среды.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • общемировая политическая ситуация и внешняя политика страны (влияние на деятельность школы – в чём состоит необходимость учитывать при выработке концепции развития школы?); • внутренняя политика на государственном уровне (влияние на деятельность школы – в чём состоит необходимость учитывать при выработке концепции развития школы?); • уровень влияния государства на отрасль (какие федеральные, региональные, муниципальные политические решения или программы должны быть учтены при 	<p>1.Знание. 2.Воспитание. 3.Здоровье. 4.Творчество. 5.Профорентация. 6.Учитель. Школьные команды. 7.Школьный климат. 8.Образовательная среда, создание условий.</p>

		<p>выработке концепции развития школы?);</p> <ul style="list-style-type: none"> • субсидирование государством региона, в котором осуществляет деятельность школа; • внутренняя политика на региональном и муниципальном уровне (влияние на деятельность школы – в чём состоит необходимость учитывать при выработке концепции развития школы?); • анализ социальной стабильности (влияние на деятельность школы – в чём состоит необходимость учитывать при выработке концепции развития школы?); • иное (указать при наличии) 	
--	--	--	--

2	Экономические аспекты внешней среды.	<ul style="list-style-type: none"> • ключевые предприятия промышленности, сельского хозяйства, медицины, культуры, спорта и др. отраслей, оказывающие влияние на демографическую ситуацию в муниципалитете, в котором осуществляет деятельность школа; • уровень безработицы в регионе, муниципалитете, в котором осуществляет деятельность школа; • динамика доходов населения муниципалитета, в котором осуществляет деятельность школа (как отражение доходов настоящих и потенциальных родителей обучающихся); • уровень конкуренции школы (близость и доступность других ОО, учреждений 	1. Знание. 2. Воспитание. 3. Здоровье. 4. Творчество. 5. Профорентация. 6. Учитель. Школьные команды. 7. Школьный климат. 8. Образовательная среда, создание условий.
		дополнительного образования, спорта, культуры и др.); <ul style="list-style-type: none"> • наличие или отсутствие действующих устойчивых связей с социальными партнёрами школы (перечислить реальных или потенциальных социальных партнёров); • иное (указать при наличии) 	

3	Социальные аспекты внешней среды.	<ul style="list-style-type: none"> • демографические данные: возрастной состав населения, миграционная ситуация (влияние на деятельность школы (динамика за последние 3-5 лет)); • уровень жизни населения, зарплатные ожидания; • обычаи и ценности (региональные и муниципальные особенности, необходимые для учёта в системе образования); • религиозные факторы; • изменения в базовых ценностях (учащиеся и их семьи); • изменения в стиле и уровне жизни (учащиеся и их семьи); • отношение к труду и отдыху (учащиеся и их семьи); • уровень образованности, квалификация населения (влияние на деятельность школы); • трудоспособность и производительность населения; • влияние СМИ (влияние на деятельность школы); • иное (указать при наличии) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Знание. 2.Воспитание. 3.Здоровье. 4.Творчество. 5.Профориентация. 6.Учитель. Школьные команды. 7.Школьный климат. 8.Образовательная среда, создание условий.
---	-----------------------------------	---	--

4	Технологические аспекты внешней среды.	<ul style="list-style-type: none"> • влияние интернет на развитие региональной, муниципальной и школьной систем образования (используемые технологии, платформы и другие средства информатизации, которые используются в сфере образования), • влияние мобильных технологий на сферу образования (в том числе управление образованием): <ul style="list-style-type: none"> – развлекательные (проигрыватели аудио- и видеофайлов, игры, электронные книги и т. д.); – коммуникационные (общение в разных форматах); – навигационные (приложения, которые работают с системой GPS, электронными картами и географическими координатами); – справочные (словари, базы данных, энциклопедии); – прикладные (органайзеры, программы для работы с графикой и текстом, записные книжки и т. д.); 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Знание. 2.Воспитание. 3.Здоровье. 4.Творчество. 5.Профориентация. 6.Учитель. Школьные команды. 7.Школьный климат. 8.Образовательная среда, создание условий.
---	--	--	--

SWOT-анализ используется для выявления факторов внутренней и внешней среды, обуславливающих потенциальные возможности и опасности: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

При проведении анализа необходимо выявить и оформить проблемы деятельности ОО:

- обусловленные новыми задачами развития школьного образования;
- нерешённые в прошлом, но важные для развития ОО в будущем;
- связанные с родительским запросом, социальным заказом;
- возникшие в окружающей среде, влияющие на деятельность ОО.

Необходимо представить результаты самодиагностики, определить стартовый уровень развития ОО. Важно помнить о том, что основная задача самодиагностики сводится к выявлению дефицитов показателей соответствия уровню модели «Школы Минпросвещения России», и заключается в разработке комплексных мероприятий, направленных на ликвидацию этих дефицитов и повышение уровня.

А. Общий SWOT-анализ для выявления факторов внутренней и внешней среды деятельности ОО.

Рекомендуемая форма анализа – табличная (примерная). По каждой позиции таблицы короткая характеристика (слово, словосочетание, 1 предложение).

Сильные стороны:		Слабые стороны:	
Управленческая модель ОО		Управленческая модель ОО	
1.Знание.		1.Знание.	
2.Воспитание.		2.Воспитание.	
3.Здоровье.		3.Здоровье.	
4.Творчество.		4.Творчество.	
5.Профориентация.		5.Профориентация.	
6.Учитель. Школьные команды.		6.Учитель. Школьные команды.	
7.Школьный климат.		7.Школьный климат.	
8.Образовательная среда, создание условий.		8.Образовательная среда, создание условий.	
Возможности:		Угрозы:	
Управленческая модель ОО		Управленческая модель ОО	

1.Знание.		1.Знание.	
2.Воспитание.		2.Воспитание.	
3.Здоровье.		3.Здоровье.	
4.Творчество.		4.Творчество.	
5.Профориентация.		5.Профориентация.	
6.Учитель. Школьные команды.		6.Учитель. Школьные команды.	
7.Школьный климат.		7.Школьный климат.	
8.Образовательная среда, создание условий.		8.Образовательная среда, создание условий.	

Б. Детализированный SWOT-анализ для выявления факторов внутренней и внешней среды 8 направлений развития ОО.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОО	
Сильные стороны:	Слабые стороны:
Возможности:	Угрозы:

1. ЗНАНИЕ	
Сильные стороны:	Слабые стороны:
Возможности:	Угрозы:

2. ВОСПИТАНИЕ	
Сильные стороны:	Слабые стороны:
Возможности:	Угрозы:

3. ЗДОРОВЬЕ	
Сильные стороны:	Слабые стороны:

Возможности:	Угрозы:
---------------------	----------------

4. ТВОРЧЕСВТО	
Сильные стороны:	Слабые стороны:
Возможности:	Угрозы:

5. ПРОФОРИЕНТАЦИЯ	
Сильные стороны:	Слабые стороны:
Возможности:	Угрозы:

6. УЧИТЕЛЬ. ШКОЛЬНЫЕ КОМАНДЫ	
Сильные стороны:	Слабые стороны:
Возможности:	Угрозы:

7. ШКОЛЬНЫЙ КЛИМАТ	
Сильные стороны:	Слабые стороны:
Возможности:	Угрозы:

8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА, СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ	
Сильные стороны:	Слабые стороны:
Возможности:	Угрозы:

Общие выводы: описание наиболее слабых (вызывают проблемы) и сильных (являются опорными точками развития) характеристик, которые станут основанием для формирования общих и частных задачи предстоящего периода развития школы.

4. КОНЦЕПЦИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Следующим компонентом программы развития, логически вытекающим из блока аналитического и прогностического обоснования, является концепция желаемого будущего состояния образовательной организации.

Это фундаментальное ядро программы развития как документа, ориентированного на будущее, формализованное описание должного идеального состояния образовательной организации как системы. По сути, это гипотеза о будущем состоянии образовательной организации. Концепция желаемого будущего представляет собой систему взаимосвязанных и вытекающих один из другого взглядов, способ понимания, трактовки явлений, процессов. Она содержит основополагающую идею, единый определяющий замысел развития образовательной организации.

Концепция желаемого будущего состояния представляет собой развернутое, хотя еще и не вполне конкретизированное представление об ожидаемом результате развития образовательной организации.

Концепция желаемого будущего состояния – важнейший элемент программы развития, который не описывает то, что есть, а выявляет то, что должно быть, что характеризует новую образовательную организацию и предполагает определенные черты образовательной организации в результате системных нововведений.

Концепция желаемого будущего – это научно состоятельное предположение о характеристиках образовательной организации. Она не может быть истинной или ложной, поскольку утверждение, содержащееся в ней, носит гипотетический характер.

О концепции желаемого будущего можно говорить лишь как о корректной или некорректной по отношению к проблемной области программы развития. Первоначальные соображения разработчиков программы развития по решению проблем, выявленных в блоке аналитического и

прогностического обоснования, еще не являются гипотезами, их можно назвать всего лишь догадками.

Любая концепция желаемого будущего проходит стадию предположения. Она выражается в форме проблематичных суждений, истинность или ложность которых еще не доказана, однако эти суждения имеют большую долю вероятности, так как основаны на выявленных противоречиях.

Целевые ориентиры занимают особое место в разработке программы развития образовательной организации. Если цели развития определены и навязаны образовательной организации извне, то деятельность по разработке программы развития будет носить репродуктивный (исполнительный), нетворческий характер и проблемы целеполагания, т.е. построения процесса определения цели, не возникает.

В случае же продуктивной деятельности цель определяется самим субъектом и процесс целеполагания носит творческий, инновационный характер.

В категориях системного анализа процесс целеполагания может быть определен как проектирование. Подчеркнем, что концепция желаемого будущего состояния образовательной организации не описывает то, что есть, а предписывает, что должно быть, что должно характеризовать новую образовательную организацию, какой она должна стать в результате системных нововведений.

Концепция желаемого будущего состояния опирается на результаты проблемно ориентированного анализа состояния образовательной организации на основе связи: проблема – общая идея ее решения – идея конкретного способа решения. Состав и структура концепции определяются взглядами ее разработчиков на состав и структуру образовательной организации как объекта управляемого развития.

Введение.

Выявленные проблемы, обоснование актуальности развития ОО.

Программа развития школы разработана на основе изучения направлений государственной политики в сфере образования и

тенденций развития общего образования при использовании PEST-анализа с пониманием ожиданий общества и социального окружения, а также утвержденной Концепции «Школа Минпросвещения России». Предстоящий период развития рассматривается с учетом анализа выполнения задач и степени достижения цели Программ развития предыдущих периодов. Для понимания текущего состояния Школа, территориальной и социальной специфики, возможностей и потенциала педагогического коллектива осуществлена процедура самодиагностика по материалам Проекта «Школа Минпросвещения России» на сайте федерального оператора (<https://smp.iuorao.ru/diagnostika>), а также SWOT-анализ. Основные ориентиры развития ОО на предстоящий период: реализация идеологии единого образовательного пространства, создание равных условий для каждого обучающегося независимо от социальных и экономических факторов: места проживания, семьи, укомплектованности образовательной организации, ее материальной обеспеченности и т.д., а также переход на качественно более высокий уровень ОО. Ключевые ориентиры и приоритеты развития организации. Разъясняется актуальность для организации основных положений стратегических и программных документов федерального, регионального, муниципального уровня, выделенных в результате PEST-анализа. Это краткое обозначение того, на чём будет построены концептуальные представления желаемого будущего ОО по восьми направлениям. Должен быть представлен системный образ реально возможных преобразований в комплексе всех направлений развития. Могут быть оформлены ценности, разделяемые в коллективе, и на их основе оформлена миссия с учетом пунктов Концепции

Цель программы развития – осознанный образ предполагаемого результата (будущего состояния ОУ), на достижение которого направлены действия субъекта деятельности (отражены в мероприятиях).

Миссия ОО (желаемая модель школы) - осознанный образ будущей школы, ключевые ценностные ориентиры, определяющие уникальное «лицо» школы. Задачи программы

развития. Задачи направлены на достижение цели и решение проблем, выявленных в анализе, относительно (примерные направления):

1. Условий для достижения образовательных результатов согласно требованиям федеральных государственных образовательных стандартов на каждом уровне общего образования с учётом международных сравнительных исследований качества образования.

2. Перехода на следующий уровень соответствия модели «Школа Минпросвещения России».

3. Построения системы персонифицированного профессионального развития педагогов, обеспечивающую своевременную методическую подготовку с нацеленностью на достижение планируемых образовательных результатов.

4. Наполнения предметно-пространственной среды в перспективе цифровизации образования для расширения возможности индивидуализации образовательного процесса с нацеленностью на достижение планируемых образовательных результатов.

5. Расширения возможностей образовательного партнёрства для повышения качества освоения содержания учебных предметов в практическом применении.

6. Независимой оценки качества образования, а также системы внутреннего аудита.

7. Другие задачи, актуальные для конкретной школы. Приоритетные направления программы развития (подпрограммы, проекты по 8 ключевым направлениям).

Проекты могут быть комплексными, включающими несколько магистральных направлений или критерии из разных магистральных направлений. Задачи программы развития, как правило, комплексные и могут сами по себе раскрываться каждая в отдельной подпрограмме или проекте.

Рекомендуемая форма анализа – табличная (примерная)

Рекомендуемая форма анализа – табличная (примерная):

№ п/п	Направления анализа	Названия подпрограмм (проектов)	Задачи	Ожидаемые результаты	Сроки реализации	Перечень мероприятий	Соотнесение мероприятий с муниципальными и региональными мероприятиями, программами, проектами	Ресурсное обеспечение реализации (бюджет, внебюджет, соотнесение с муниципальным, региональным финансированием)	Руководитель проектной группы	Целевые индикаторы результативности реализации	Система оценки результатов и контроля за реализацией
1	Знание: качество и объективность										
2	Воспитание										
3	Здоровье										
4	Творчество										
5	Профориентация										
6	Учитель. Школьные команды										
7	Школьный климат										
8	Образовательная среда										

5. Модель Основной образовательной программы основного общего образования школы (реализация модели «школа полного дня»)

Модель должна содержать описание особенностей реализации основной образовательной программы основного общего образования школы в рамках модели «школы полного дня» с учётом преломления 8 магистральных направлений в рамках урочной, внеурочной деятельности и дополнительного образования детей. Данный раздел не является самой образовательной программой (это отдельный документ ОО). Он содержит короткое описание следующих возможных форм реализации «школы полного дня»:

1. Школа полного дня (организация образовательного процесса в 1-у смену, *школа полностью обеспечена ресурсами*).

<ul style="list-style-type: none">• урочная деятельность• внеурочная деятельность• дополнительное образование	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда
---	---

2. Школа полного дня (организация образовательного процесса в 2-е смены, *школа полностью обеспечена ресурсами*).

<ul style="list-style-type: none">• урочная деятельность• внеурочная деятельность• дополнительное образование	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда
---	---

3. Школа полного дня – сетевая форма (организация образовательного процесса в 1-у смену, *школа полностью обеспечена ресурсами в сетевой форме*).

<ul style="list-style-type: none">• урочная деятельность• внеурочная деятельность• дополнительное образование	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда
---	---

4. Школа полного дня – сетевая форма (организация образовательного процесса в 2-е смены, *школа полностью обеспечена ресурсами в сетевой форме*).

<ul style="list-style-type: none"> • урочная деятельность • внеурочная деятельность • дополнительное образование 	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда
---	---

5. Школа полного дня – сетевая форма (организация образовательного процесса в 1-у смену, *школа не полностью обеспечена ресурсами в сетевой форме*).

<ul style="list-style-type: none"> • урочная деятельность • внеурочная деятельность • дополнительное образование 	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда
---	---

6. Школа полного дня – сетевая форма (организация образовательного процесса в 2-е смены, *школа не полностью обеспечена ресурсами в сетевой форме*).

<ul style="list-style-type: none"> • урочная деятельность • внеурочная деятельность • дополнительное образование 	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда
---	---

7. Иной вариант (описать).

<ul style="list-style-type: none">• урочная деятельность• внеурочная деятельность• дополнительное образование	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда
---	---

6. Модель управления школой (описание будущей школьной команды развития ОО)

Управляющий орган (название, структура, функции, реквизиты НПА)

Штатное расписание (название, структура, функции, реквизиты НПА). Структуру рекомендуется заполнить в форме таблицы:

№ п/п	Направление развития	Администрация	Педагогический состав (учителя-предметники)	Специалисты (педагог-организаторы, тьюторы, вожатые, социальные педагоги, мед. персонал и др.)	Вспомогательный персонал
1	Знание: качество и объективность				
2	Воспитание				
3	Здоровье				
4	Творчество				
5	Профориентация				
6	Учитель. Школьные команды				
7	Школьный климат				
8	Образовательная среда				
	Итого:				

Социальные партнёры школы (название, функции, реквизиты НПА).

Комплексный мониторинг реализации Программы развития:

1) Внешний:

- Муниципальный мониторинг деятельности организаций (название, функции, реквизиты НПА).
- Независимая оценка качества образовательной деятельности (название, функции, реквизиты НПА).
- Информационная открытость деятельности (сайт, СМИ) (название, функции, реквизиты НПА).

2) Внутренний:

- Внутренняя система оценки качества образования (название, функции, реквизиты НПА)

7. Информационное обеспечение развития школы

Описание (перечисление и краткий обзор) информационных ресурсов, которые будут способствовать решению задач развития школы (сайт ОО (отдельный раздел), сайты других организаций, в т. ч. органов управления образованием (муниципального и регионального уровня), образовательные платформы, СМИ (федеральные, региональные, муниципальные, школьные), социальные сети и др.).

8. Ресурсное обеспечение реализации программы развития (образовательная инфраструктура)

Конкретизация необходимого ресурса для реализации актуальных проектов, направленных на решение задач в достижении цели программы развития, является обязательным компонентом управления, корректное оформление которого является ответственностью членов стратегической команды и руководителя каждой проектной группы. Рекомендуется заполнение в форме таблицы:

№ п/п Наименование отдельного блока ресурсов	Наименование ресурсов	Наличие (по факту), кол-во, характеристики	Требуемое для реализации программы	Источники обретения
I Материально-технический				
1				
2				
3				
II Кадровый				
1				
2				
3				
III Финансовый				
1				
2				
3				
IV Научно-методический				
1				
2				

3				
V Социальный (социальные партнёры)				
1				
2				
3				
VI Нормативно-правовой (нормативно-правовые акты, соглашения, договоры и др.)				
1				
2				
3				
VII Иное (указать при наличии)				
1				
2				
3				

9.Ожидаемые результаты реализации Программы развития

Результаты оформлять с учётом формулировки задач, подчеркнуть, что это максимально возможные результаты при формировании и рациональном использовании ресурсов (п. 8 образовательная инфраструктура).

10.Дорожная карта реализации программы развития (таблица с примерной структурой)

Структура дорожной карты реализации Программы

Мероприятия в рамках реализации задачи	Крайний срок реализации	Ожидаемые результат реализации мероприятия*		
Задача 1				
Мероприятие 1.1	План ДД.ММ.ГГ	Факт ДД.ММ.ГГ (заполняется исполнителем вручную по факту реализации мероприятия и достижения результата)	Измеримый индикатор (показатель), по которому можно сделать вывод об успешности или неуспешности реализации мероприятия	Продуктовый резу (отчуждаемый вещественный про методика, инструк авторская диагнос цифровой инструм т.д.)
Мероприятие 1.2				
Мероприятие 1.3				
Перечень критериев из самодиагностики проекта ШМР, значение которых увеличится				
Задача 2				
Мероприятие 2.1				

Мероприятие 2.2				
Мероприятие 2.3				
Перечень критериев из самодиагностики проекта ШМР, значение которых увеличится в ре				

*каждое мероприятие должно завершаться результатом, при этом продуктовый результат может

11. НАПРАВЛЕНИЯ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

В данном разделе пособия описаны основные направления управленческой деятельности и задачи, которые должны быть решены при организации разработки программы развития образовательной организации.

1. Создание рабочей группы.

Создание рабочей группы для разработки программы развития относится к числу первоочередных мероприятий. В приказе руководителя образовательной организации о создании рабочей группы необходимо: – определить состав рабочей группы;

– назначить руководителя рабочей группы (он должен обладать лидерскими качествами, способностью организовать деятельность проектной группы, а также умениями конструировать стратегические документы);

– определить роль научного консультанта (при его необходимости);

– установить порядок и план деятельности рабочей группы (основной вид деятельности рабочей группы – педагогическое проектирование, поэтому возможными формами совместной работы будут моделирование в малых группах, дискуссионные и аналитические площадки, анализ документов, экспертная деятельность);

– определить порядок обсуждения, принятия и экспертизы программы развития.

2. Создание координационного совета по разработке программы развития.

Данная задача связана с включением в деятельность по разработке программы развития органов самоуправления образовательной организации, которые могут обеспечить координацию действий педагогического сообщества, информационное, научно-методическое, экспертное сопровождение решаемых вопросов.

В состав координационного совета по разработке программы развития могут войти представители органов государственного управления образовательной организации, органов исполнительной власти и местного самоуправления, научных организаций и общественных объединений, представители педагогической общественности.

3. Обсуждение и утверждение программы развития образовательной организации.

После завершения проектирования программы развития целесообразно:

- провести внутреннюю экспертизу документа, в том числе используя компетенцию координационного совета по разработке программы развития, органа государственного управления образовательной организации;
- обсудить и согласовать программу развития с органами самоуправления образовательной организацией;
- инициировать внешнюю экспертизу документа (уровень экспертизы определяет образовательная организация).

4. Принятие решения органа самоуправления образовательной организации о введении в образовательной организации программы развития.

В дополнение к предыдущим задачам, связанным с привлечением общественных структур к разработке программы развития, следующей может стать принятие решения о введении в образовательной организации программы развития. Программа утверждается приказом руководителя образовательной организации по согласованию с органами самоуправления образовательной организации. Решение органа самоуправления образовательной организации оформляется протоколом.

5. Внесение необходимых изменений в устав образовательной организации.

В соответствии с целями и задачами программы развития изменения и дополнения (при необходимости) возможны в следующих разделах устава образовательной организации:

- целях образовательного процесса;
- основных характеристиках организации образовательного процесса;

- порядке управления образовательной организацией;
- правах и обязанностях участников образовательного процесса;
- перечне видов локальных актов (приказах, распоряжениях и др.), регламентирующих деятельность образовательной организации.

б. Внесение изменений в кадровую политику при реализации программы развития образовательной организации.

Решение задач развития образовательной организации связано с комплексом мер, предусматривающих:

- проведение эффективной кадровой политики по ротации (обновлению) педагогических кадров;
- организацию стажировок молодых специалистов;
- заключение контрактов на подготовку специалистов, повышение их квалификации;
- прохождение педагогическими и руководящими работниками аттестации, предполагающей оценку их квалификации и уровня профессиональной компетентности с учетом задач развития образовательной организации;
- разработку и реализацию системы мер по повышению квалификации педагогов и руководителей;
- повышение квалификации педагогов;
- тиражирование эффективного опыта реализации программы развития.