**РЕСПУБЛИКА КРЫМ**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И МОЛОДЕЖИ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ «ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ, АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР» (ГКУ РК «ИМАЦ»)**

*295000, Республика Крым,*
*г. Симферополь,*
*улица Александра Невского, д. 15*

*тел: (3652) 621 267*
*(3652) 621 268*
*e-mail: cpo@crimeaedu.ru*

от 20.09.2023 г. № 01-13/189
на № _____ от _____

**Руководителям органов управления образованием муниципальных районов и городских округов в Республике Крым**

Направляем для использования в работе методические рекомендации «О формировании программы развития общеобразовательной организации».

**Приложение на 13 л.**

**Директор** **О. ТРЕЩЁВ**

Кожухова Л.В.
8 (3652) 621 268

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ «ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ, АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»**

***О формировании программы развития общеобразовательной организации (методические рекомендации)***

## I. Общие положения

Настоящие методические рекомендации о формировании программы развития общеобразовательной организации (далее – Методические рекомендации) предназначены для управленческих команд общеобразовательных организаций, членов проектных рабочих групп, задействованных в разработке программы развития общеобразовательной организации (далее – Программа).

Целью Методических рекомендаций является формирование единого подхода к разработке Программы в контексте реализации государственной политики Российской Федерации в сфере образования.

Использование Методических рекомендаций призвано обеспечить единообразие проектно-целевого подхода к разработке Программы, повысить компетентность разработчиков в вопросах стратегического планирования, сделать Программу значимым документом, определяющим перспективы стратегического развития общеобразовательной организации (далее – ОО).

Методические рекомендации содержат обоснование необходимости разработки Программы как управленческого инструмента и посвящены вопросам выявления потенциала развития ОО, определения ее конкурентных преимуществ. Рассматриваются особенности структуры Программы, формулирования целей, задач и способы формирования портфеля проектов. Предложена примерная структура Программы.

В соответствии с п.7 ч.3 ст.28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ разработка и утверждение Программы отнесены к компетенции ОО. При этом необходимо отметить, что Программа не является базовым документом, с содержанием которого увязано финансирование деятельности ОО, ее методическое и кадровое обеспечение.

Тем не менее, Программа является управленческим документом, который придаёт процессу изменений в деятельности ОО целенаправленный характер устойчивого развития. Устойчивость развития означает совпадение векторов развития социального окружения и развития самой ОО. Таким образом, от наличия и степени проработанности Программы зависит четкость постановки и понимания актуальной цели и перспективных задач развития организации.

Программу можно рассматривать как результат сотворчества административно-управленческих и педагогических работников и, шире, всех субъектов образовательных отношений, определяющий:

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

Программа представляет собой документ, планирующий изменение инфраструктуры ОО (технологии обучения и воспитания, организация методической службы, структура психолого-педагогического и медико-социального сопровождения обучающихся, система управления качеством и т.д.) для оптимальной реализации образовательной деятельности.

Содержание образовательной деятельности ОО регулируется основной образовательной программой – документом, в котором определены цели, содержание, технологии, промежуточные и итоговые результаты обучающихся в ходе образовательной деятельности. Соответствие содержания данного документа Федеральным государственным образовательным стандартам подтверждается в ходе лицензирования и государственной аккредитации ОО. В свою очередь, Программа описывает изменения в инфраструктуре ОО, обеспечивающие наиболее качественное выполнение основной образовательной программы.

Разработка Программы начинается с анализа основной образовательной программы ОО на предмет соответствия результатов деятельности ОО социальному заказу.

С управленческой точки зрения Программа является основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности ОО.

В целом Программа должна обеспечить для ОО:

- 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.

## II. Этапы разработки программы

Чтобы разработать Программу, необходимо последовательно ответить на следующие вопросы:

- ✓ Что необходимо изменить? Что не устраивает в получаемых результатах деятельности? (Цель).
- ✓ Каких результатов необходимо достичь и посредством каких изменений в образовательной деятельности? (Ключевая проектная идея).
- ✓ Какие ресурсы для этого у ОО есть и что еще потребуется? (SWOT-анализ).
- ✓ Какой план действий определить для достижения требуемых изменений? Что для этого необходимо сделать? (Предполагаемая управленческая модель и поэтапный план изменений).
- ✓ Как оценивать достижение поставленных целей? (Измеримые критерии и показатели диагностики новых образовательных результатов обучающихся, оценки деятельности педагогов, реализации образовательной деятельности в целом).
- ✓ Что может помешать в достижении целей? Как это предупредить? (Риски и мероприятия по их минимизации).
- ✓ Какие финансовые средства потребуются для реализации Программы? (Финансовый план).

Этапы разработки Программы отражены в таблице 1

***Таблица 1***

| Этап | Содержание этапа |
|---|---|
| 1. Сбор информации о состоянии ОО (информационная справка) | Определение ключевых факторов внешней среды организации: российских и региональных тенденций, а также местных особенностей. Анализ факторов внутренней среды организации. Детальное описание текущего состояния ОО 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 | Уточнение требований к целеполаганию. Формулировка главной цели. Построение системы целей, привязанных ко времени их реализации. |
| 4. Формулирование задач | Формулируется простой и понятный результат каждой поставленной задачи. Определяются критерии эффективности решения. |
| 5. Разбиение задач на проекты | Поиски идей решения по каждой задаче. Определение возможных проектов по каждой задаче. |
| 6. Определение системы показателей эффективности реализации Программы | Выбор показателей, наиболее адекватно отражающих ситуацию в ОО. Определение прогнозных и плановых значений показателей. |
| 7. Определение механизмов реализации Программы | Детализация правовых, организационных, информационно-технологических и финансовых механизмов. |

***2.1. Информационная справка об ОО.***

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

Информационная справка не носит аналитического характера, а служит для того, чтобы дать обобщенную характеристику достигнутого уровня развития ОО. Внешние субъекты, читая такую справку, способны быстро войти в курс основных достижений и проблем организации.

***В информационной справке рекомендуется:***

- Указать наименование и статус ОО сегодня (для ОО, менявших наименование, номер, статус, следует отметить наиболее существенные из этих изменений и их даты).
- Дать характеристику ОО, ее типа, вида; краткую вводную характеристику социального окружения и описать характер его влияния на ОО – объект управления.
- Коротко описать роль ОО в социуме, в муниципальной системе образования.
- Указать важнейшие показатели (количество обучающихся, классов-комплектов/групп, наличие и характер различных видов классов/групп, сменность занятий).
- Дать характеристику контингента обучающихся.
- 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.).
- Дать характеристику образовательного сообщества ОО; характеристику инновационных процессов (без оценки качества), основные направления; внешние связи ОО, включая связи с наукой и местным сообществом.
- Дать характеристику действующего программно-методического обеспечения образовательного и воспитательного процессов.
- Охарактеризовать состояние системы управления; бюджета, материальной базы, инфраструктуры ОО.
- Кратко описать систему работы с педагогическими кадрами.
- 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.

***2.2. Выявление потенциала развития ОО.***

Основное противоречие в развитии ОО находится между требованиями государственной политики в сфере образования к ОО и ее возможностями этим требованиям соответствовать.

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

Одним из наиболее простых и наглядных инструментов выявления потенциала развития ОО

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.

Он позволяет в целом увидеть возможности развития ОО.

Качественная интерпретация информации может быть представлена в виде таблицы 2.

***Таблица 2***

*SWOT- анализ потенциала ОО*

| Оценка актуального состояния внутреннего потенциала ОО | | Оценка перспектив развития ОО в соответствии с изменениями внешнего окружения | |
|---|---|---|---|
| Сильные стороны<br>**S** | Слабые стороны<br>**W** | Внешние возможности<br>**O** | Внешние угрозы<br>**T** |
| ✓ Что в работе ОО удается особенно хорошо?<br>✓ В каких результатах работы ОО можно не сомневаться?<br>✓ Что в работе ОО следует сохранить? | ✓ С какими проблемами не справляется коллектив?<br>✓ Что мешает эффективной работе организации?<br>✓ Какими компетенциями не владеют выпускники?<br>✓ От чего в работе ОО следует отказаться? | ✓ Как складываются отношения ОО с внешним окружением?<br>✓ Кто может оказать помощь и поддержку?<br>✓ При каких условиях это возможно? | ✓ Какие внешние опасности и риски необходимо преодолеть?<br>✓ Какие инновации могут ввести ОО, являющиеся конкурентами по отношению к вашей ОО? |

Соотнесение проблем и сильных сторон ОО, возможностей и рисков со стороны внешней среды дает информационную основу для принятия вариативных решений о развитии ОО.

Механизмы или способы развития ОО, выявленные на основе SWOT-анализа, выглядят следующим образом:

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

1. Преобладание сильных сторон в сочетании с поддержкой организации со стороны социума способствует интенсивному развитию ОО, что ведет к кардинальному улучшению качества образования.
2. Наличие благоприятных возможностей для развития ОО со стороны общества, которые не могут быть реализованы из-за внутренних слабостей организации, создает ситуацию необходимого реформирования ОО в организацию, адекватную потребностям.
3. Наличие сильных сторон в деятельности ОО, которые не востребованы или вызывают неприятие со стороны окружающего социума, говорит о необходимости осторожного использования организацией стратегии ограниченной опытно-экспериментальной деятельности по поиску вариантов развития, удовлетворяющих социум.
4. Преобладание слабых сторон в деятельности ОО и отсутствие востребованности его

работы со стороны внешней среды ставят вопрос о ликвидации ОО как организации.

***2.3. Формулирование целей и задач.***

Постановка целей и определение задач – это значимые этапы планирования деятельности ОО в рамках Программы.

Данные термины должны отражать разные уровни планирования: цели относятся к стратегическому планированию (формулировка детального описания результата, который необходимо достигнуть организацией в перспективе, как правило, за 3-5 лет), задачи – к тактическому (список мер и шагов, обязательных к исполнению, для достижения цели).

Приступая к работе над Программой развития, необходимо сформулировать представление о том, для чего существует ОО, и в чем заключаются ее отличие от других ОО. Исходя из полученного ответа, можно определить цели и задачи.

Содержание цели должно быть четким. Она должна быть:

- ясной и точной;
- измеримой: возможность проверки достижения цели с помощью количественных индикаторов;
- достижимой;
- непротиворечащей целям развития ОО и стратегическим целям социальной системы;
- определенной по срокам ее достижения: должны быть установлены общий срок и этапы достижения цели.

Правильно сформулированные цели должны отражать ***набор актуальных потребностей***.

Пути, средства и методы достижения целей раскрываются при формировании плана мероприятий и механизма управления Программой.

***Задачи формулируются*** и как способы достижения цели, и как этапы последовательного достижения цели. Это могут быть 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**.

***2.4. Формирование портфеля проектов Программы.***

В данном разделе представляется целесообразным предусмотреть формирование портфеля проектов по основным задачам Программы.

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

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

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

Создание портфеля проектов поможет:

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

Перед разработкой портфеля проектов необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Все ли проекты соответствуют общей цели Программы?
2. Получит ли ОО преимущества от их выполнения?
3. 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.

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

Таблица 3

*Дорожная карта Программы*

| № | Мероприятие | Исполнитель | Срок реализации | Результат |
|---|---|---|---|---|
| Проект 1…… | | | | |
| Цель: | | | | |
| Задачи: | | | | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| Проект 2….. | | | | |
| Цель: | | | | |
| Задачи: | | | | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |

***Ресурсное обеспечение портфеля проектов Программы***

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 ОО, с руководителями подразделений и включает в себя 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 ОО за несколько предыдущих лет.

В широком смысле к ресурсам можно отнести:

- ✓ нормативно-правовое обеспечение: распорядительные акты, 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, раздела на официальном сайте ОО, группы в социальных сетях;
- ✓ кадровое обеспечение: подбор кадров, повышение квалификации, участие в семинарах, конференциях, педагогических чтениях, подготовка экспертов, стажировка, консультирование;
- ✓ организационное обеспечение: внесение изменений в основную образовательную программу, расписания, циклограммы управленческой деятельности, планы работы структурных подразделений и профессиональных объединений педагогов;
- ✓ мотивационное обеспечение: локальный акт о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда, критерии оценки результативности профессиональной деятельности педагогов, 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.

Полное и структурированное описание ресурсного обеспечения Программы позволяет сделать ее более реалистичной.

***2.5. Определение системы показателей эффективности реализации Программы.***

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:

– 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;

– 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 и от информационного фона.

Выделим ряд условий, которым должен отвечать показатель:

– Максимальное соответствие целям и задачам Программы – для этого иногда необходимо и целесообразно использовать индексы, либо совокупности частных показателей.
– Чувствительность – способность изменяться пропорционально изменению ситуации.
– 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 в табличной форме, по возможности с привязкой к проектам (таблица 4).

Таблица 4

*Таблица системы показателей эффективности реализации Программы*

| Показатель | Единица измерения | Исходное значение показателя | Значения на плановый период | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2024 год | 2025 год | 2026 год |

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

Наиболее типичные ***показатели*** можно разделить **на блоки**.

1. ***Результативность реализации основной образовательной программы***: качество образования; общая успеваемость; количество медалистов; доля поступивших в вузы; доля выбора специальности (направления обучения) в соответствии с профилями школы (профилем); сопоставление результатов процедур внешней системы оценки качества образования (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ) с результатами внутренней системы оценки качества образования; количество участников и победителей предметных олимпиад; результаты мониторинга уровня обучения; количество учащихся, занимающихся исследовательской деятельностью и др.

2. ***Качество предоставляемых образовательных услуг***: соотношение количества детей и проектной мощности ОО; общее число детей в ОО; доля охвата детей, проживающих в микрорайоне ОО; количество классов/групп с особыми формами обучения; показатели состояния здоровья детей (в динамике); удовлетворенность детей и родителей качеством образовательной деятельности (нагрузка, интенсивность, самочувствие, психологическая атмосфера, коммуникация, результативность) по результатам анкетирования; уровень использования современных образовательных технологий; степень индивидуальной мотивированности учащихся и др.

3. ***Качество условий организации образовательной деятельности***: оценка состояния здания для организации безопасной 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 ОО и др.

4. ***Профессиональные качества педагогического коллектива:*** половозрастная характеристика педагогов; квалификация педагогов; процент участников и победителей конкурсов профессионального мастерства разных уровней от общего количества педагогов; процент участия в методических мероприятиях разного уровня; среднее число детей на одного педагога и др.

5. ***Система дополнительного образования:*** число программ дополнительного образования по уровням образования; доля детей и педагогов, занятых в системе дополнительного образования; удовлетворенность детей и родителей определенными направлениями 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.

6. ***Воспитательная работа:*** направления и критерии результативности воспитательной работы ОО; доля детей, задействованных в социально-значимой деятельности (поисковая, социальное проектирование и т.д.); доля детей, принимающих участие в работе органов самоуправления, детских общественных организациях и объединениях; 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.

7. ***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.

8. ***Управление качеством образовательной деятельности:*** наличие инфраструктуры управления качеством образования в ОО (создание совета по качеству, введение должности заместителя директора по качеству образования, формирование группы внутреннего аудита (мониторинга)); формирование и использование кадрового резерва ОО; участие в профессиональных объединениях, общественных структурах, международных сообществах; параметры работы с социальными партнерами (муниципалитет, ВУЗы, общественные ассоциации выпускников, родителей, ветеранов); совершенствование системы стимулирования на основе результатов образовательной деятельности и др.

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

***2.6. Определение механизмов управления реализацией Программы.***

Управление реализацией Программы предполагает создание ***специальной организационной структуры*** для осуществления управленческих функций. Для этого необходимо распределить зоны ответственности между представителями всех субъектов образовательного процесса. В этой структуре каждое подразделение должно быть наделено правами, обязанностями и ответственностью (моральной, материальной и дисциплинарной) в период выполнения своих функций.

***Например***:

- Руководитель ОО:
  - ✓ обеспечивает продвижение реализации Программы, четкое видение стратегии развития

ОО;

- ✓ осуществляет контроль за реализацией этапов Программы;
- ✓ ведет диалог с членами коллектива в рамках области их ответственности;
- ✓ координирует разрешение внешних и внутренних конфликтов;
- ✓ создает условия для развития профессиональной компетентности педагогического коллектива;
- ✓ осуществляет деятельность по финансовому обеспечению реализации Программы развития:
  - рациональное использование бюджетных средств;
  - привлечение внебюджетных ресурсов через открытие системы дополнительных платных услуг и/или ресурсы попечительского фонда.

▪ Совет школы/ Управляющий совет:

- ✓ принимает решения по всем важнейшим вопросам деятельности педагогического и ученического коллектива, не отнесённым к исключительной компетенции руководителя;
- ✓ осуществляет деятельность по объединению усилий педагогического коллектива ОО, общественности и родителей для повышения уровня и результативности учебно-воспитательного процесса;
- ✓ обеспечивает поддержку реализации Программы и оказывает поддержку командам по реализации Программы;
- ✓ является связующим звеном между администрацией и родительским коллективом в процессе определения и учета родительского мнения о реализации проектов Программы.

▪ Заместитель руководителя, курирующий методическую работу:

- ✓ определяет проблематику и прогнозирует развитие методической деятельности в рамках реализации Программы;
- ✓ координирует инновационную и методическую работу в ОО;
- ✓ проводит экспертизу программ и технологий;
- ✓ вносит предложения по корректировке планирования работы (при необходимости) после анализа промежуточных результатов.

▪ Заместитель руководителя по учебной работе:

- ✓ собирает и анализирует информацию о состоянии учебно-воспитательного процесса, о реализации подпрограмм и проектов в рамках Программы;
- ✓ определяет совместно с методическими объединениями учителей ближайшие и перспективные цели по развитию форм, методов, средств и содержания учебно-воспитательного процесса, определяет зоны его ближайшего развития (по параллелям, классам, предметам);
- ✓ осуществляет годовое планирование в рамках Программы;
- ✓ организует исполнение учебных планов, программ, осуществляет контроль за их выполнением;
- ✓ анализирует работу ОО по соответствующим направлениям образовательного процесса;
- ✓ вносит предложения по корректировке планирования работы (при необходимости).

▪ Заместитель руководителя, курирующий воспитательную работу:

- ✓ создаёт педагогически обоснованную и социально значимую систему внеклассной и внешкольной воспитательной работы, направленную на организацию здорового образа жизни, профилактику асоциального поведения детей и подростков, нацеленную на самоопределение и саморазвитие личности;
- ✓ оказывает методическую помощь классным руководителям в организации воспитательной работы в рамках реализации Программы.

- Методическое объединение ОО:
  - ✓ определяет задачи развития ОО в составе образовательной системы;
  - ✓ принимает решение по организации внеурочной работы. Педагоги в составе МО выполняют работу по апробированию новых педагогических технологий, программ в соответствии со стратегией развития ОО.

Руководитель МО планирует и организует работу в соответствии с задачами Программы, вносит предложения по корректировке планирования по итогам анализа промежуточных результатов.

В целях эффективной реализации мероприятий Программы могут создаваться рабочие группы, которые действуют с целью достижения результатов реализации Программы и несут ответственность за понимание своей функциональной области, качество и сроки выполнения возложенных обязательств.

- Социально-психологическая служба:
  - ✓ осуществляет диагностирование уровня развития обучающихся и анализирует результаты;
  - ✓ вырабатывает рекомендации, проводит тренинги общения с обучающимися, родителями, педагогами, беседы, теоретические и практические семинары, индивидуальные и групповые консультации.

***Таким образом, механизмы управления реализацией Программы представлены следующей системой действий: планирование, распределение функций, контроль за поэтапным осуществлением всех направлений Программы, постоянный анализ объема выполнения запланированного и динамики положительных и отрицательных процессов, их причин, своевременная корректировка в работе по выполнению Программы.***

Обсуждение успехов и проблем, связанных с реализацией Программы, подведение промежуточных итогов осуществляется на педагогических советах, заседаниях Совета школы/Управляющего совета, общешкольной родительской конференции с последующим размещением отчетов и обсуждением Программы на сайте ОО, в ежегодном публичном докладе.

## III. Организационная составляющая процесса разработки Программы

В организационном ключе алгоритм создания Программы включает 7 этапов:

I этап – создание рабочей группы.

Команда для разработки Программы может быть назначена административным путем (распорядительным актом руководителя), но лучше, если она создается по итогам обсуждения на заседании коллегиального органа ОО (что фиксируется отдельным протоколом) и состоит из людей, которым 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 всех необходимых областей, 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 дальнейшем любые корректировки могут быть внесены в Программу только решением коллегиальных органов управления ОО, в соответствии с их компетенцией, что фиксируется отдельным протоколом.

II 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.

III этап – работа рабочих групп над компонентами Программы, согласование составных частей (в случае необходимости), создание сводного текста программы.

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

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

VI 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 ОО.

VII этап – согласование / утверждение Программы Учредителем.

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

*Формы представления Программы включают:*

- краткую версию изложения (3-5 страниц), которая может быть использована в презентациях и имеет всем понятный, легко воспроизводимый текст;
- основной текст (не более 20-40 страниц);
- приложение, в котором в развернутом виде представлена дорожная карта Программы.

*Базовыми условиями успешной реализации Программы являются*:

- Отражение приоритетных стратегических направлений развития ОО в годовых планах деятельности (календарном, документах внутреннего контроля, учебном плане, основной образовательной программе).
- Наличие в ОО ответственных за реализацию проектов Программы лиц и организационных структур (например, один из заместителей директора, диагностическая служба, Совет по развитию ОО и т.д.).

## IV. Примерная структура Программы

Рекомендуемые разделы Программы:

1. Титульный лист с наличием реквизитов документов, утверждающих и согласовывающих Программу.
2. Содержание.
3. Паспорт Программы, в котором указывается следующая информация:
   - полное наименование ОО (в соответствии с Уставом организации);
   - нормативно-правовые акты, послужившие основанием для разработки Программы;
   - цели Программы;
   - основные задачи Программы;
   - период и этапы реализации Программы;

- портфель проектов Программы (при наличии);
- ожидаемые конечные результаты, важнейшие целевые показатели реализации Программы;
- система организации контроля за реализацией Программы;
- источники финансирования Программы;
- авторы и разработчики Программы.

4. Информационная справка об ОО.
5. Основания для разработки Программы (краткий анализ результатов реализации предыдущей Программы ОО).
6. Анализ потенциала развития ОО (SWOT-анализ).
7. Ожидаемые результаты реализации Программы (целевые качественные и количественные показатели).
8. Основные направления развития ОО могут быть представлены в формате портфеля проектов Программы, где каждая задача расписана в форме отдельного проекта: ключевая проблема, цель и задачи, этапы реализации, ответственные за реализацию проекта.
9. Механизмы управления реализацией Программы (распределение зон ответственности между представителями всех субъектов образовательного процесса).
10. Ресурсное, материально-техническое обеспечение и финансирование Программы.
11. Контроль и оценка эффективности выполнения Программы.
12. Критерии и показатели оценки эффективности реализации Программы.
13. Приложение.

В приложении к Программе рекомендуется добавить следующую информацию:

- дорожную карту портфеля проектов Программы;
- наглядное подтверждение текста Программы (диаграммы, графики, гистограммы и т.д.);
- финансовый план (бюджет) реализации Программы и комментарии к финансовому плану, в которых необходимо обосновать выбор предметов финансирования для развития ОО в рамках Программы, подтвердить объективность сумм и возможные доступные источники финансирования.

**Директор** **О. ТРЕЩЁВ**