

Министерство образования Кировской области

Кировское областное государственное образовательное
автономное учреждение дополнительного
профессионального образования
«Институт развития образования Кировской области»

**Методические рекомендации
по разработке Программы развития
общеобразовательной организации**

Киров
2021

УДК 375.6
ББК 74.202.5 (2 Рос – 4 Ки)
М-54

Печатается по решению Совета по научной,
инновационной и редакционно-издательской деятельности
КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»

Составитель:

Александрова Л.В., методист центра профессионального развития педагогических кадров КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»

Рецензенты:

Исупов М.В., канд. пед. наук, директор Кировское областное государственное общеобразовательное автономное учреждение «Кировский физико-математический лицей»,

Пивоваров А.А., канд. пед. наук, старший методист центра профессионального развития педагогических кадров КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»

М-54 Методические рекомендации по разработке Программы развития общеобразовательной организации [Текст] / Сост. Л.В. Александрова, КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области». - Киров, 2021. - 30 с.

Данные методические рекомендации включают концептуальное обоснование Программы развития образовательной организации как управленческого инструмента и посвящены разъяснению ключевых вопросов, связанных с составлением программы развития образовательной организации.

Предназначены для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций.

© КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области», 2021
© Л.В. Александрова, сост., 2021

Содержание

Пояснительная записка.....	4
1. Нормативно-правовая база.....	6
2. Программа развития образовательной организации как управленческий документ	7
2.1. Этапы разработки Программы развития образовательной организации.....	9
3. Структура Программы развития образовательной организации	13
3.1. Разделы Программы развития.....	13
3.2. Паспорт Программы развития образовательной организации..	14
3.3. Информационная справка об образовательной организации....	14
3.4. Выявление потенциала развития образовательной организации. SWOT-анализ потенциала развития образовательной организации	16
3.5. Формулирование цели, задач и мероприятий развития образовательной организации.....	19
3.6. Концепция развития образовательной организации	22
3.7. Ресурсное обеспечение Программы развития.....	24
3.8. Механизм управления реализацией Программы развития	25
3.9. Показатели эффективности реализации Программы развития .	29
4. Заключение	30

Пояснительная записка

В 2020-2021 учебном году КОГОАУ «Институт развития образования Кировской области» проводил экспертизу Программ развития ряда общеобразовательных организаций региона (далее – Программа развития). Данная экспертиза проводилась с целью анализа и определения качества Программы развития и выявления затруднений, возникающих у авторов и разработчиков Программ развития.

В результате было выяснено, что в большинстве случаев разработчики имеют недостаточное представление о том, как грамотно разрабатывать Программу развития образовательной организации и выстроить ее структуру. В связи с этим возникла необходимость в составлении данных методических рекомендаций.

Методические рекомендации составлены для использования при разработке Программ развития образовательной организации, проведении консультационной поддержки.

Актуальность разработки Программ развития образовательных организаций определяется следующим:

Во-первых, 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.

Во-вторых, на сегодняшний день фактически отсутствует правовая база разработки и реализации Программы развития образователь-

ной организации. Разработка и утверждение по согласованию с учредителем Программы развития образовательной организации отнесено к компетенции образовательной организации (п. 7 ч. 3 ст. 28 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»). При этом необходимо отметить, что Программа развития не является базовым документом, с содержанием которого связано финансирование деятельности образовательной организации.

В-третьих, от наличия и степени проработанности Программы развития образовательной организации зависит четкость постановки и понимания актуальной цели и задач развития организации всеми заинтересованными субъектами, социальными партнерами.

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 руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций, членов рабочих групп по подготовке Программ развития образовательных организаций, членов попечительских советов.

1. Нормативно-правовая база

Основные документы, на которые нужно опираться при составлении Программы развития образовательной организации:

– Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями на 31.07.2020, редакция, действующая на 01.09.2020);

– Федеральный закон от 31.10.2020 № 304-ФЗ «О внесении изменений в федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» по вопросам воспитания обучающихся»;

– Закон Кировской области «Об образовании в Кировской области» от 14.10.2013 № 320-ЗО.

Программа развития образовательной организации представляет собой разработанный в соответствии с целями, задачами, ресурсами и сроками исполнения документ, содержащий комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное развитие образовательной организации. Она описывает изменения инфраструктуры организации, требуемые для обеспечения реализации образовательной программы, необходимые качественные изменения для создания новой образовательной практики в сфере образования.

Программа развития, утвержденная внутренним локальным актом, проходит несколько этапов:

- выбор проблем для программной разработки;
- экспертиза и оценка программы;
- утверждение и согласование программы;
- управление реализацией программы;
- контроль хода выполнения программы.

2. Программа развития образовательной организации как управленческий документ

Программа развития – нормативно-правовой документ, представляющий стратегию и тактику развития образовательной организации, охватывающий изменения в структуре, технологиях образования, системе управления, организационных формах образовательной деятельности, это документ, прогнозирующий развитие образовательной организации, способный эффективно понижать неопределенность будущего для различных субъектов образовательных отношений, это документ стратегического значения, который составляется силами всего педагогического коллектива на длительный период времени (как правило, 3-5 лет).

В программном документе:

- перечисляются потребности образовательной организации;
- инновации и административные коррективы, необходимые для качественного изменения образовательной организации;
- раскрывается курс на реализацию перспективных образовательных потребностей прогнозируемого социального заказа.

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 обучающихся в ходе образовательной деятельности.

Соответствие содержания данного документа ФГОС 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 развития является основой принятия оперативных управленческих решений. При разработке Программы развития руководитель выявляет собственную позицию к происходящим изменениям, анализирует потенциал развития образовательной организации в новых условиях и берет на себя ответственность за новые цели развития и способы их достижения.

В Программе развития должны быть отражены тенденции развития образовательной организации, охарактеризованы главные проблемы и задачи работы педагогического и ученического коллективов, представлены меры по изменению содержания и организации образовательного процесса.

2.1. Этапы разработки Программы развития образовательной организации

Разработка Программы развития образовательной организации может включать следующие этапы (таблица 1)

Таблица 1

Этапы разработки программы развития образовательной организации

1 этап	Формирование рабочей группы	Условия эффективности работы рабочей группы: – состав не более 10 человек; – имеются специалисты во всех необходимых областях
2 этап	Изучение стратегических документов	Изучение стратегических документов, на основании которых будет разрабатываться Программа развития образовательной организации (законы, постановления Правительства РФ, указы и распоряжения, приказы министерств и ведомств).
3 этап	Составление маршрута движения	При разработке Программы развития целесообразно определить: – временной отрезок, на который будет рассчитана Программа, – явления, события, которые могут повлиять на образовательный процесс организации в этот промежуток времени; – к какому результату могут привести эти влияния; – что необходимо сделать, чтобы увеличить положительное влияние этих факторов; – что необходимо сделать, чтобы противодействовать отрицательному
4 этап	Сбор информации о состоянии образовательной организации	- Определение ключевых факторов внешней среды образовательной организации: мировых, российских и региональных тенденций, а также местных особенностей. - Анализ факторов внутренней среды организации. - Детальное описание текущего состояния объекта по его ключевым показателям.
5 этап	Оценка потенциала организации	При разработке Программы развития целесообразно сделать:

		<ul style="list-style-type: none"> – выявление и определение причин возникновения проблем; – выявление ресурсного, материально-технического, организационного, кадрового и иного потенциала; – описание проблемных ситуаций; – выявление проблемных организационных звеньев; – ранжирование проблем по степени важности и иным критериям; – проведение SWOT-анализа «сильных» и «слабых» сторон.
6 этап	Формулирование целей образовательной организации	<ul style="list-style-type: none"> - Уточнение требований к целеполаганию. - Формулировка главной цели. - Построение системы целей, привязанных ко времени их реализации.
7 этап	Формулирование задач организации	<ul style="list-style-type: none"> - Определение области изменения переменных факторов. - Определение требований к решению. - Определение критериев эффективности решения. - Определение ограничений
8 этап	Декомпозиция задач на подзадачи и мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> - Поиски идей решения по каждой подзадаче. - Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме. - Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче
9 этап	Разработка разделов Программы развития	<p><i>Разработка разделов Программы развития:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – сбор информации и проблемный анализ состояния образовательной организации, составление информационной справки об организации; – аналитическое обоснование Программы развития; – SWOT-анализ системных изменений; – SWOT-анализ потенциала развития образовательной организации. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Формулирование концепции нового образа организации и выработка стратегии достижения конечных целей: <ul style="list-style-type: none"> – ценностные приоритеты развития образовательной организации; – инновационная идея развития образовательной организации (профессиональное

		<p>обоснование замысла результата развития образовательной организации и пути решения этого замысла);</p> <ul style="list-style-type: none"> – концептуальная модель Программы развития образовательной организации (новые подходы к содержанию образования, структуре и организации образования, к воспитательной работе, к профессионализму кадров); – стратегия перехода к новому состоянию образовательной организации. <p><i>Разработка плана действий</i> (перечня мероприятий) по реализации Программы развития (обработка информации о необходимых ресурсах и сроках по всем направлениям деятельности образовательной организации), установление очередности действий; определение ответственных.</p> <p>Реализация Программы развития должна дать следующие результаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> – высокое качество образования в образовательной организации и его доступность; – обновление содержание образования; – эффективная реализация образовательных программ; – вариативность направлений дополнительного образования; – повышение эффективности воспитательной работы; – рост уровня квалификации педагогических работников; – положительная оценка деятельности образовательной организации родителями, обучающимися, руководством; – привлечение ресурсов.
10 этап	Определение перечня показателей эффективности реализации Программы развития	<ul style="list-style-type: none"> - Выбор показателей, наиболее адекватно отражающих ситуацию в организации. - Определение прогнозных и плановых значений показателей. - Выбор методик расчета показателей.
11 этап	Определение механизмов реализации Программы развития	Детализация правовых, организационных, информационно-технологических и финансовых механизмов

12 этап	Экспертиза Программы развития	<p>На данном этапе необходимо произвести оценку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – полноты Программы развития, – наличие всех структурных частей; целостности (согласованность проблем, целей, задач, способов их реализации)
13 этап	Согласование Программы развития	<p>Программа развития образовательной организации является результатом коллективного труда.</p> <p>Первоначально Программу развития представляют на Методическом совете, Педагогическом совете, общем собрании трудового коллектива, Управляющем совете.</p> <p>После каждого этапа в Программу развития могут вноситься изменения.</p> <p>После окончательного оформления Программа развития представляется на согласование учредителю. После завершения всех этих этапов Программа развития готова к реализации.</p>

3. Структура Программы развития образовательной организации

3.1. Разделы Программы развития

Рекомендуемые разделы Программы развития:

1. Титульный лист.
2. Содержание Программы развития.
3. Пояснительная записка.
4. Паспорт Программы.
5. Информационная справка об образовательной организации.
6. Нормативно-правовое обеспечение Программы развития образовательной организации.
7. Основания для разработки Программы развития образовательной организации.
8. SWOT-анализ внутренних факторов развития образовательной организации и SWOT-анализ внешней среды.
9. Основные направления развития образовательной организации (Концепция развития).
10. Этапы и сроки реализации Программы развития.
11. Ожидаемые результаты реализации Программы.
12. Мероприятия по реализации Программы развития.
13. Содержание и механизмы управления реализацией Программы развития.
14. Ресурсное обеспечение Программы развития.
15. Материально-техническое обеспечение и финансирование.
16. Контроль и оценка эффективности выполнения Программы развития.
17. Критерии и показатели оценки.

3.2. Паспорт Программы развития образовательной организации

1.	Наименование образовательной организации (по Уставу)
2.	Нормативно-правовая база для разработки Программы развития
3.	Назначение Программы развития
4.	Цель Программы развития
5.	Задачи Программы развития
6.	Период и этапы реализации Программы развития
7.	Ожидаемые конечные результаты, важнейшие целевые показатели реализации Программы развития
8.	Авторы и разработчики Программы развития
9.	Система организации контроля за выполнением Программы развития
10.	Источники финансирования Программы развития

3.3. 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 дает обобщенную характеристику достигнутого уровня развития образовательной организации, основных достижений и проблем.

В содержании информационной справки рекомендуется:

1. Указать наименование и статус образовательной организации, важнейшие этапы истории образовательной организации с точки зрения разработчиков Программы развития и интересов развития образовательной организации.

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 территориальной образовательной системе.

4. Указать важнейшие показатели (количество обучающихся, классов-комплектов, наличие и характер потоков и различных видов классов, 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, квалификационной категории (с учетом педагогов, аттестуемых на СЗД, наличия учителей, отмеченных наградами, почетными званиями, имеющих ученые степени, работающих в образовательной организации преподавателей вузов).

7. Дать:

- характеристику образовательного сообщества;
- 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 учебного и воспитательного процессов.

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

10. Кратко описать систему работы с педагогическими кадрами.

11. Дать информацию об основных результатах образовательной деятельности за последние 3-5 лет: победы в олимпиадах, поступления в ведущие (профильные) вузы, результаты итоговой аттестации, основные результаты освоения инноваций.

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

3.4. Выявление потенциала развития образовательной организации. SWOT-анализ потенциала развития образовательной организации

Ключевую позицию в содержании Программы развития 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.

Ход 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 комплекс проблем образовательной организации, препятствующих его развитию, и совокупность преимуществ (точек роста), способных стать системообразующими элементами его развития.

Наиболее простым и наглядным инструментом 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.

SWOT-анализ представляет собой изучение сильных и слабых сторон образовательной организации, а также внешних возможностей и угроз, которые для него потенциально открываются при реализации Программы развития.

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

Качественная интерпретация информации (субъективная оценка ее значения для развития образовательной организации) может быть представлена в виде таблицы (таблица 3).

Таблица 3.
SWOT-анализ потенциала развития 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.

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 привлечения образовательной организации стратегии ограниченной опытно-экспериментальной деятельности по поиску вариантов развития, удовлетворяющих социуму.

Преобладание *слабых* сторон в деятельности образовательной организации и отсутствие востребованности его работы со стороны внешней среды заставляет задуматься о деятельности образовательной организации.

Таким образом, проведение рассмотренных аналитических процедур позволяет в полной мере раскрыть потенциал развития образовательной организации.

3.5. Формулирование цели, задач и мероприятий развития образовательной организации

Приступая к разработке Программы развития, необходимо сформулировать (или уточнить) его миссию. Понятие «миссия» представляет собой сформулированное представление о том, для чего существует образовательная организация, и в чем заключаются его отличия от других образовательных организаций.

Исходя из формулировки миссии, 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;
- непротиворечивой как внутри себя, так и со стратегическими целями социальной системы;
- определенной по срокам ее достижения: должны быть установлены общий срок и этапы достижения цели.

Правильно сформулированные цели должны отражать набор актуальных потребностей и не должны зависеть от средств их достижения. Пути, средства и методы достижения целей раскрываются при формировании плана мероприятий и механизма управления Программой развития.

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

мые конечные результаты деятельности по достижению отдельных составляющих цели. Задачи описывают, как можно добиться цели, и имеют четыре главные характеристики:

- глагол действий, сосредоточенный на процессе осуществления (начать, увеличить, обеспечить);
- предполагаемый результат в предмете (структуре) или в количественных единицах, обычно в процентах или числах (повысить в два раза, увеличить на 25%);
- определенный срок достижения намеченного результата, основанный на календарных числах или мероприятиях (выполнить к (указывается дата), подготовить к собранию трудового коллектива);
- расходы на выполнение задачи, включающие денежные, материальные и человеческие ресурсы.

Но прежде чем приступить к разработке изменений, которые необходимо провести в образовательной организации, педагогический коллектив и родители обучающихся должны определить, какой «продукт» должен получиться в результате деятельности образовательной организации и чем выпускник данной образовательной организации будет отличаться от выпускников других образовательных организаций. Поэтому в «модели» должны быть отражены именно те качества, которые формируются под воздействием выбранного школой содержания образования.

Разработку «модели» целесообразно начинать с самого высокого уровня реализуемых школой образовательных программ, то есть с выпускника, освоившего уровень среднего (полного) общего образования. Затем определяется набор характеристик, которые должны быть

получены к моменту перехода обучающегося на старшую ступень. На этой основе разрабатывается модель обучающегося, освоившего уровень основного общего образования, далее разрабатывается модель обучающегося, который завершил начальное общее образование.

«Модель» выпускника может включать описания:

- уровня его обученности, обеспеченного реализацией основных и дополнительных общеобразовательных программ;
- уровня сформированности общеучебных умений и навыков;
- доминирующего способа мышления выпускника;
- уровня сформированности социальных навыков выпускника;
- приоритетных качеств, которые должны быть сформированы у обучающегося в процессе усвоения образовательной программы каждого уровня;
- возможных сфер распределения выпускников II и III ступени данной образовательной организации (организации среднего и высшего профессионального образования, сфера производства, услуг и т.д.).

За основу построения «модели» выпускника целесообразно взять качества, которые должны быть сформированы у обучающихся в соответствии с задачами той или иной ступени образования (Типового положения об общеобразовательной организации).

При описании «модели» выпускника может быть применен компетентностный подход.

После определения миссии образовательной организации, миссии педагога и миссии выпускника целесообразно перейти к плану ме-

роприятий. Мероприятия Программы развития излагаются последовательно в логике ее реализации, привязываются к конкретным задачам, имеют указание на ответственных за их исполнение (таблица 5).

Таблица 5
План мероприятий по реализации программы развития

№	Мероприятие	Сроки реализации	Исполнители
1			
2			

3.6. Концепция развития образовательной организации

Действенность и реалистичность цели Программы развития образовательной организации напрямую зависит от разработанности концепции развития образовательной организации, поэтому обязательным компонентом этого раздела Программы развития выступает концептуальное обоснование цели.

Концепция – образец наиболее существенных сторон развития образовательной организации, отраженных в системе управления. Концепция схожа со стратегией, от которой она получает особенность концентрации на важнейших направлениях.

Являясь частью Программы развития, концепция поэтапно направляет деятельность образовательной организации, поддерживает взаимодействие ее субъектов, регулирует не повседневную деятельность образовательной организации, а обосновывает и определяет направления их действий на развитие.

Следовательно, концепция выполняет функцию ориентировочной основы развития образовательной организации и педагогов, в ней

должны просматриваться ориентиры всех компонентов инновационной деятельности: субъект, объект, средства, процесс, условия, результат, система, среда. В концепции предлагается единое понимание:

- кто является субъектами реализации Программы развития образовательной организации или, кто имеет право пользоваться Программой развития для организации своей деятельности;

- что или кто является объектом воздействия со стороны субъектов и каковы их особенности и тенденции развития;

- каково наличие и возможность привлечения различных средств или ресурсов субъектами в своей деятельности;

- какие технологии, методы, приемы могут применяться в деятельности субъектов;

- каковы условия или принципы выполнения субъектами своей деятельности по развитию объекта;

- что является желаемым результатом (целью) деятельности субъектов и по каким критериям можно его оценить;

- как происходит координация и управление деятельностью различных субъектов по достижению общей цели;

- каковы последствия действий субъектов на социальное окружение.

Следовательно, цель развития образовательной организации определяется итогом трансформации результатов анализа в концепцию организационного развития.

3.7. Ресурсное обеспечение Программы развития

При проектировании мероприятий встает вопрос о ресурсном обеспечении, о сроках реализации и источниках финансирования.

На данном этапе работы над Программой развития следует оценить возможность привлечения внебюджетных средств и средств бюджетов для реализации программных мероприятий.

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

К ресурсам можно отнести:

- нормативно-правовое обеспечение;
- научно-методическое обеспечение;
- программно-методическое обеспечение;
- информационное обеспечение (сайт образовательной организации и т.д.);
- кадровое обеспечение;
- организационное обеспечение;
- материально-техническое обеспечение;
- финансово-экономическое обеспечение (мероприятия по изысканию внебюджетных средств, составление смет).

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

3.8. Механизм управления реализацией Программы развития

Управление реализацией Программы развития предполагает создание специальной организационной структуры для осуществления управленческих функций согласно принятому распределению зон ответственности, в которую входят представители всех субъектов образовательного процесса.

В этом случае система управления направлена на создание условий для эффективного достижения конечных целей Программы развития. Каждое подразделение управляющей и управляемой подсистемы наделено правами, обязанностями и ответственностью (моральной, материальной и дисциплинарной) в период выполнения своих функций.

Например, *руководитель образовательной организации* обеспечивает продвижение реализации Программы развития, четкое видение стратегии развития образовательной организации, осуществляет контроль за реализацией этапов Программы развития, ведет диалог с членами коллектива в области их ответственности, координирует разрешение внешних и внутренних конфликтов, создает условия для развития профессиональной компетентности педагогического коллектива.

Руководитель образовательной организации осуществляет деятельность по финансовому обеспечению реализации Программы развития:

- рациональное использование бюджетных средств;
- привлечение внебюджетных ресурсов через открытие системы дополнительных платных услуг, ресурсы попечительского фонда;
- дивиденды социального партнерства.

Совет школы, например,

- принимает решения по всем важнейшим вопросам деятельности педагогического и ученического коллектива, не отнесенным к исключительной компетенции директора;

- осуществляет деятельность по объединению усилий педагогического коллектива школы, общественности и родителей для повышения уровня и результативности учебно-воспитательной работы;

- обеспечивает поддержку реализации Программы развития и является внешней контролирующей инстанцией: следует четкой стратегии взаимодействия с остальными участниками реализации Программы развития и оказывает всяческую поддержку командам реализации Программы развития.

Совет школы является связующим звеном между администрацией и родительским коллективом в процессе определения и учета родительского мнения о реализации проектов Программы развития.

Главной задачей педагогического совета в процессе реализации Программы развития является:

- внедрение в практику достижений педагогической науки, психологии, передового опыта;

- анализ и коррекция по всем направлениям деятельности на заданном Программой развития уровне.

Заместитель директора, курирующий методическую работу, координирует инновационную и методическую работу, проводит экспертизу программ и технологий, определяет проблематику, прогнозирует развитие методической деятельности.

Заместители директора собирают и анализируют информацию о состоянии учебно-воспитательного процесса, о реализации подпрограмм и проектов в рамках Программы развития, определяют совместно с методическими объединениями учителей ближайшие и перспективные цели по развитию форм, методов, средств и содержания учебно-воспитательного процесса, определяют зоны его ближайшего развития (по параллелям, классам, предметам), осуществляют планирование. Организуют исполнение учебных планов, программ, контроль за их выполнением и оценку состояния всех направлений образовательного процесса.

Заместитель директора, курирующий воспитательную работу, направляет воспитательную деятельность, способствует развитию познавательных потребностей, способностей, интеллектуального, духовного потенциала личности. А также 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.

Методическое объединение школы (МО) объединяет учителей одной образовательной области; определяет задачи ее развития в составе образовательной системы, принимает решение по организации внеурочной работы. Педагоги в составе МО выполняют работу по апробированию новых педагогических технологий, программ в соот-

ветствии со стратегией развития образовательной организации. Руководитель МО организует работу в соответствии с задачами Программы развития образовательной организации.

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

Социально-психологическая служба осуществляет диагностирование уровня развития обучающихся, 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 развития представлены следующей системой действий: планирование, распределение функций, контроль за поэтапным осуществлением всех направлений Программы развития, постоянный анализ объема выполнения запланированного и динамики положительных и отрицательных процессов, причин их обусловивших, своевременная корректировка в работе по выполнению Программы развития.

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

3.9. Показатели эффективности реализации Программы развития

Источником информации об эффективности реализации Программы развития является система показателей, которые характеризуют степень достижения цели и решение ее задач.

Показателями, характеризующими особенности образовательной организации, могут быть:

- 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 обучающихся, занимающихся исследовательской деятельностью;
- соотношение количества обучающихся и проектной мощности школы;
- общее число обучающихся в образовательной организации; доля охвата обучающихся, проживающих в микрорайоне общеобразовательной организации;
- количество классов особых форм обучения (лицейских, гимназических, углубленного изучения отдельных предметов, коррекционных, дистанционного обучения).

4. 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, связанный целями, задачами, мероприятиями, ответственными исполнителями, ресурсами, сроками осуществления и показателями эффективности, 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;
- образ желаемого будущего;
- последовательность действий по переводу организации от исходного в желаемое состояние.

Ключевое 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.

Учебное издание

**Методические рекомендации
по разработке Программы развития
общеобразовательной организации**

Методические рекомендации

Редактор М.С. Давыдова
Верстка М.С. Давыдовой

Подписано в печать 04.02.2021
Формат 60×84 1/16
Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 2,5

КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»
610046, г. Киров, ул. Р. Ердякова, д. 23/2