



# ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В ЛОГИКЕ ПРОЕКТА ««ШКОЛА МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ»»

Городской семинар

«Технологии управления развитием образовательной организации в контексте реализации стратегических направлений развития образования»

24.10. 2024



**Кравцов А. О.,**

кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием и кадрового  
менеджмента РГПУ им. А.И. Герцена,  
эксперт Совета по развитию инновационной  
инфраструктуры в сфере образования при Комитете  
по образованию Санкт-Петербурга

Санкт-Петербург  
[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)

# О ПРОГРАММЕ РАЗВИТИЯ



## Российская Газета

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ  
**ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН**

Об образовании в Российской Федерации

Принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года  
Одобен Советом Федерации 26 декабря 2012 года

### Глава 1. Общие положения

#### Статья 1. Предмет регулирования настоящего Федерального закона

1. Предметом регулирования настоящего Федерального закона являются общественные отношения, возникающие в сфере образования в связи с реализацией права на образование, обеспечением государственных гарантий прав и свобод человека в сфере образования и созданием условий для реализации права на образование (далее - отношения в сфере образования).

2. Настоящий Федеральный закон устанавливает правовые, организационные и экономические основы образования в Российской



- **Статья 28. Компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации**
- *7) К компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относятся:*
- **разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации, за исключением образовательных организаций высшего образования**

# ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

- I. ВВЕДЕНИЕ (КРАТКАЯ АННОТАЦИЯ ПРОГРАММЫ).
- II. ИНФОРМАЦИОННАЯ СПРАВКА ОБ организации
- III. БЛОК АНАЛИТИЧЕСКОГО И ПРОГНОСТИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ ПРОГРАММЫ
- IV. КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ организации
- V. SWOT — АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ организации
- VI. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ПЕРЕВОДА организации В НОВОЕ СОСТОЯНИЕ:
  - Вероятностные сценарии развития организации и их рейтинговая оценка
  - Основные направления развития организации
  - Механизм реализации программы
  - Проекты и целевые программы
- VII. НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ
- VIII. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ
- IX. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ОБЩЕСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ
- X. ВОЗМОЖНЫЙ РИСК
- XI. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ
- XII. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ
- XIII. КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ



Федеральное государственное  
бюджетное научное учреждение

**«Институт управления  
образованием Российской  
академии образования»**

**Типовая  
программа развития  
общеобразовательной организации-участника проекта  
«Школа Минпросвещения России»**

/проект/

**Москва - 2022**



**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФГБНУ «Институт управления образованием  
Российской академии образования»**

**Методические рекомендации  
по реализации проекта  
«Школа Минпросвещения России»**

**Содержание**

I.	Общие положения	3
II.	Организационная структура по реализации проекта «Школа Минпросвещения России» (ответственность департаментов, подведомственных организаций)	5
III.	Организационное взаимодействие субъектов РФ, муниципальных образований, образовательных организаций по реализации проекта «Школа Минпросвещения России»	8
IV.	Программа апробации и сопровождения проекта «Школа Минпросвещения России»	8
V.	Порядок участия образовательной организации, не включенной в апробацию, в проекте «Школа Минпросвещения России»	9
VI.	Технология проведения самодиагностики образовательной организации по ключевым направлениям. Определение уровня вхождения в проект «Школа Минпросвещения России»	10
VII.	Разработка (или актуализация) программы развития образовательной организации и составление дорожной карты для перехода на необходимый уровень соответствия модели проекта «Школа Минпросвещения России»	14
VIII.	Разработка программы развития и «дорожной карты» общеобразовательной организации	15
IX.	Экспертное сопровождение реализации «дорожной карты» образовательной организации	19
	Приложение 1 Методика балльной оценки проведения самодиагностики образовательных организаций	21
	Приложение 2 Результаты самодиагностики образовательной организации и соответствие уровням модели «Школы Министерства просвещения России»	32
	Приложение 3 Условные обозначения «дерева целей»	34
	Приложение 5 Настольная книга директора	41
	Приложение 4 Технологическая карта процесса (шаблон) (на примере показателя 1.11 «Реализация сетевой формы обучения»)	47

# Методология и показатели оценки качества общего образования в Российской Федерации (утв. Минпросвещения России, Рособрнадзором 22.12.2023)

№ п/п	Наименование направлений и критериев	Количество показателей	Максимальное количество баллов за один показатель	Максимальное количество баллов по компоненту и критерию
<b>1</b>	Образовательные результаты	30	3	90
<b>1.1</b>	Результаты обучения	17	3	51
<b>1.2</b>	Профессиональное самоопределение	8	3	24
<b>1.3</b>	Результаты воспитания	5	3	15
<b>2</b>	Кадровый потенциал	11	2	22
<b>2.1</b>	Компетентность учителей	7	2	14
<b>2.2</b>	Квалификация учителей	2	2	4
<b>2.3</b>	Обеспеченность учителями	2	2	4
<b>3</b>	Образовательная среда	31	1	31
<b>3.1</b>	Электронная информационно-образовательная среда	2	1	2
<b>3.2</b>	Материально-техническое обеспечение	26	1	26
<b>3.3</b>	Психологический климат	3	1	3
	<b>ВСЕГО</b>	72		143

# Индекс качества общего образования

включает в себя

- 3 направления,
- 9 критериев
- 72 показателя

1. Высокий уровень - 110 - 143 балла
2. Средний уровень - 70 - 109 баллов
3. Низкий уровень - менее 70 баллов

Письмо Департамента  
государственной политики и  
управления в сфере общего  
образования Минпросвещения  
России от 17.06.2024 №03-877  
«Методические рекомендации  
по разработке, утверждению и  
согласованию программ  
развития общеобразовательных  
организаций»





ПРАВИТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

**КОМИТЕТ ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

пер. Антоненко, дом 8, лит. А, Санкт-Петербург, 190031  
Тел.(812) 417-34-54, Факс (812) 417-34-56  
E-mail: kobr@gov.spb.ru  
www.k-obr.spb.ru

№03-28-11078/24-0-0 от 18.10.2024

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**Заместителям  
глав администраций  
районов Санкт-Петербурга,  
курирующим вопросы  
образования**

**Руководителям  
образовательных организаций,  
находящихся в ведении  
Комитета по образованию**

**Уважаемые руководители!**

Направляем Вам Методические рекомендации по разработке, утверждению и согласованию программ развития общеобразовательных организаций (далее – методические рекомендации) и Лист экспертной оценки проекта программы развития.

Просим довести информацию до ответственных лиц.

- Приложение: 1. методические рекомендации – на 13 л.;  
2. лист экспертной оценки – на 1 л.

Заместитель председателя  
Комитета

**П.В. Кузьмин**

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат 008215D43E90FD38DEBF8C02C8C0FD91A5  
Владелец Кузьмин Петр Владимирович  
Действителен с 08.04.2024 по 02.07.2025

# Матрица ГЭП-АНАЛИЗА

Элементы анализа	Текущее состояние	Желаемое состояние	"разрывы" "	стратегические инициативы
персонал, навыки и умения				1 2 3
восприятие потребителей				1 2 3
системы;				1 2 3
структура;				1 2 3
культура;				
процессы принятия решений				
...				

# Общие положения

- Программа развития общеобразовательной организации является **документом, определяющим стратегию ее развития**, в том числе основные цели, задачи, приоритеты общеобразовательной организации, основные механизмы и направления деятельности по их реализации.
- Программа развития общеобразовательной организации направлена на
  - ❖ совершенствование основной и организационно-хозяйственной деятельности,
  - ❖ укрепление и модернизацию материально-технической базы и социально-культурной инфраструктуры,
  - ❖ на профессиональный рост педагогических работников и управленческих кадров в целях повышения качества образования и удовлетворенности участников образовательных отношений условиями, создаваемыми для всестороннего развития личности, условиями

# Основные характеристики программы развития общеобразовательной организации

- **законность** (безусловное соблюдение требований законодательства Российской Федерации, прав и законных интересов обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогических и иных работников общеобразовательной организации);
- **актуальность** (нацеленность на решение ключевых задач, стоящих перед общеобразовательной организацией, – одним из инструментов определения такого рода задач является самодиагностика в рамках реализации проекта «Школа Минпросвещения России»<sup>3</sup>);
- **прогностичность** (ориентация на решение задач системы образования, прогнозируемых в рамках социально-экономического развития Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального образования);
- **проблемноориентированность** (рассмотрение текущего состояния и развития общеобразовательной организации в качестве проблемной области, требующей описания проблем и разработки алгоритмов их решения);
- **эффективность** (максимально возможные результаты и рациональное использование ресурсов);

# Основные характеристики программы развития общеобразовательной организации

- **целостность** (наличие системного образа общеобразовательной организации и осуществляемой ею деятельности, его отображение в комплексе направлений развития);
- **реализуемость** (соответствие планируемых действий и результатов имеющимся и прогнозируемым ресурсам и возможностям);
- **включенность** (учет потребностей и интересов всех участников образовательных отношений);
- **проектность** (разработка и реализация программы развития как комплекса действий для реализации проекта (проектов), каждый из которых ограничен сроками, бюджетом и краткосрочными целями);
- **контролируемость** (наличие максимально возможного набора индикативных показателей, регулярная проверка их выполнения, оперативная корректировка программы в случае выявления такой необходимости);
- **комфортность** (качество и лаконичность оформления, обеспечивающие визуальное и смысловое единство содержания и внешней формы программы, использование современных технических средств).

# Сроки программы развития

- Программа развития, как правило, разрабатывается на среднесрочный (от трех до пяти лет) период, при этом программа развития может включать в себя долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные задачи и мероприятия.
- К моменту истечения срока действия программы развития разрабатывается программа развития на следующий период. В программу развития на новый период целесообразно включать краткий анализ реализации программы развития за предыдущий период (предыдущие периоды).
- Внесение изменений в программу развития осуществляется по мере необходимости: к примеру, для приведения в соответствие с изменениями в законодательстве, по результатам хода реализации программы развития, в целях ее корректировки и т. д.
- Работу по выявлению необходимости (отсутствия необходимости) внесения изменений в программу развития рекомендуется осуществлять не реже чем один раз в год.

# ИНВАРИАНТНЫЕ И ВАРИАТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ

- **Инвариантными проектами** программы развития являются проекты, направленные на достижение и улучшение целевых показателей по каждому магистральному направлению и ключевому условию федерального проекта «Школа Минпросвещения России».
- Вариативными проектами программы развития являются проекты, связанные с функционированием инфраструктуры, созданной в общеобразовательных организациях в рамках:
  - ❖ национального проекта «Образование»,
  - ❖ получения грантов в форме субсидий государственным общеобразовательным организациям Санкт-Петербурга на оснащение базовых общеобразовательных организаций современными средствами обучения и воспитания в целях повышения качества общего образования, в том числе через использование сетевой формы реализации образовательных программ,
  - ❖ программ инициативного бюджетирования (например, проект «Твой бюджет в школах»),
  - ❖ проекты, реализуемые в рамках функционирования федеральных (или) региональных инновационных площадок,
  - ❖ иные проекты в соответствии с выбором образовательной организации, отражающие ее специфику.

# Общие принципы разработки программы развития организации

1. предполагать анализ состояния и прогноз вероятных направлений изменения окружающей среды;
2. строиться на основе представления о завтрашнем социальном заказе, который будет адресован школе (прогнозирование такого заказа - важное управленческое нововведение);
3. стимулировать самоанализ и самооценку достижений школы, ее конкурентных преимуществ (что, кроме всего прочего, способствует повышению саморганизации и сплоченности школьного коллектива);
4. базироваться на специальной технологии проблемно-ориентированного анализа;
5. школы ориентируют свои планы на решение **реальных и конкретных проблем, а не всех сразу.**



# Нормативно-правовое обеспечение

## ➤ **Указы Президента Российской Федерации**

- ❖ от 24.12.2014 № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики»,
- ❖ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»,
- ❖ от 02.07.2021 № 400 «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации»,
- ❖ от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»,
- ❖ от 17.05. 2023 № 358 «О Стратегии комплексной безопасности детей в Российской Федерации на период до 2030 года»,
- ❖ от 07.05.2024 № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года"

## ➤ **Национальные проекты Российской Федерации;**

## ➤ **Распоряжения Правительства Российской Федерации:**

- ❖ от 29.05.2015 № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»,
- ❖ от 31.03.2022 № 678-р «Об утверждении Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 года»,
- ❖ от 24.06.2022 № 1688-р «Об утверждении Концепции подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года»;

## ➤ **Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»;**

## ➤ **Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 04.06.2014 № 453**

- ❖ «О государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге»;

## ➤ **Распоряжение Комитета по образованию от 20.03.2024 № 302-р «Об утверждении Концепции развития государственно-общественного управления образованием в Санкт-Петербурге».**

Указ Президента Российской Федерации:  
от 07.05.2024 № 309

"О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года"

Установить следующие целевые показатели и задачи, выполнение которых характеризует достижение национальной цели «Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности»:

- создание к 2030 году условий для воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей;
- увеличение к 2030 году доли молодых людей, участвующих в проектах и программах, направленных на профессиональное, личностное развитие и патриотическое воспитание, не менее чем до 75 процентов;
- увеличение к 2030 году доли молодых людей, верящих в возможности самореализации в России, не менее чем до 85 процентов;
- увеличение к 2030 году доли молодых людей, вовлеченных в добровольческую и общественную деятельность, не менее чем до 45 процентов;
- обеспечение к 2030 году функционирования эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов детей и молодежи, основанной на принципах ответственности, справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию 100 процентов обучающихся;
- обеспечение продвижения и защиты традиционных российских духовно-нравственных ценностей в рамках не менее 70 процентов проектов в сфере культуры, искусства и народного творчества, финансируемых государственными институтами развития, к 2030 году и не менее 80 процентов таких проектов к 2036 году;
- формирование к 2030 году современной системы профессионального развития педагогических работников для всех уровней образования, предусматривающей ежегодное дополнительное профессиональное образование на основе актуализированных профессиональных стандартов не менее чем 10 процентов педагогических работников на базе ведущих образовательных организаций высшего образования и научных организаций.

Пример структурного оформления  
программы развития  
общеобразовательной организации

# Титульный лист программы развития

1. Полное наименование ОО.
2. Период реализации Программы развития.
3. Отметки о согласовании учредителем ОО и утверждении Программы развития.
4. Отметки о согласовании коллегиальными органами управления ОО.

<input type="checkbox"/>	СОГЛАСОВАНА Учредитель (представитель) _____ ФИО «__» _____ 20__ г.	СОГЛАСОВАНА <i>Управляющий совет</i> (протокол от «__» _____ 20__ г., № _____)	УТВЕРЖДЕНА приказом № _____ «__» _____ 20__ г. <i>Согласно Уставу</i>	<input type="checkbox"/>
<b>ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ</b> <i>Полное и сокращенное (при наличии) наименование общеобразовательной организации</i>				

# Паспорт программы развития

Наименование	Содержание
Полное наименование общеобразовательной организации	
Документы, послужившие основанием для разработки программы развития	<i>Перечень основных федеральных, региональных локальных нормативных актов.</i>
Цель программы развития	
Комплексные задачи программы развития	
Планируемые результаты реализации программы развития	
Период реализации программы развития	
Этапы реализации программы развития	
Порядок финансирования программы развития	
Контроль реализации программы развития	
Сведения о разработчиках программы развития	

# Информационная справка об общеобразовательной организации

Наименование	Содержание
<b>Основные сведения об общеобразовательной организации</b>	полное и сокращенное наименование, дата основания, информация об учредителе, сведения о лицензии на осуществление образовательной деятельности, о государственной аккредитации образовательной деятельности, информация о месте нахождения общеобразовательной организации, о местах осуществления образовательной деятельности, контактная информация, в том числе адрес официального сайта общеобразовательной организации в сети «Интернет», др.
<b>Сведения об обучающихся</b>	количество обучающихся по уровням образования, наличие и количество детей с ограниченными возможностями здоровья, детей-инвалидов, др.
<b>Краткая характеристика организационно-педагогических условий</b>	структура общеобразовательной организации, сведения о реализуемых образовательных программах, в том числе адаптированных, включая внеурочную деятельность и дополнительное образование, применяемые педагогические технологии, материально-технические условия, основные компоненты информационно-образовательной среды, др.
<b>Сведения о режиме деятельности</b>	количество смен, количество учебных дней в неделе, особенности календарного учебного графика, др.
<b>Сведения о работниках</b>	общее количество, количество педагогических работников, количество учителей, количество специалистов (педагог-психолог, учитель-логопед, учитель-дефектолог, социальный педагог, педагог-библиотекарь и т. д.), количество работников, имеющих ученую степень/ученое звание, количество педагогов, имеющих ведомственные награды, имеющих государственные награды, количество победителей (призеров, лауреатов) профессиональных конкурсов, доля работников с высшим образованием, информация об аттестации педагогических работников в целях установления квалификационной категории (в долях от общего количества педагогических работников общеобразовательной организации по каждой категории), иные особенности коллектива, др.
<b>Краткая характеристика окружающего социума, наличие социальных партнеров</b>	наименования организаций, общественных объединений, направления взаимодействия с ними, др.
<b>Краткое описание результатов реализации предыдущей программы развития</b>	С указанием результатов по каждому проекту
<b>Краткое описание достижений общеобразовательной организации</b>	с указанием периода за последние три года, за период действия предыдущей программы развития, за иной период, демонстрирующий наиболее актуальное и объективное видение

# ОТСУТСТВУЕТ В РЕГИОНЕ

## 3.1. Результаты самодиагностики, установление уровня достижения результатов Проекта

### Вариант 1.

№	Показатель оценивания	Значение оценивания	Бальная оценка	Магистральное направление, ключевое условие	Критерий	Дефицит	Управленческие действия/решения

### 3.1. Результаты самодиагностики, установление уровня достижения результатов Проекта

Вариант 2.

№	Показатель оценивания	Бальная оценка	Дефициты	Управленческие действия/решения
<b>Магистральное направление "Знание" 47 из 53</b>				



## Отсутствует в регионе

### 3.2.1. Описание возможных причин возникновения дефицитов, внутренних и внешних факторов влияния на развитие школы

Направление/ условие	Дефициты	Причина возникновения	
		Внутренние факторы	Внешние факторы
Знание			

# Отсутствует в регионе, но необходимо

## 3.2.2. Анализ текущего состояния и перспектив развития ШКОЛЫ

№	Магистральное направление, ключевое условие	Полученный результат (описание и количество баллов)	Планируемый результат, описание
1	Знание		
2	Воспитание		
3	Здоровье		
4	Творчество		
5	Профориентация		
6	Учитель. Школьная команда		
7	Школьный климат		
8	Образовательная среда		

Результаты проблемно ориентированного анализа: \*

Магистральные направления и ключевые условия	Оценка актуального состояния внутреннего потенциала		Оценка перспектив развития с учетом изменения внешних факторов	
	сильные стороны	слабые стороны	благоприятные возможности	риски
Знание	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Воспитание	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Здоровье	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Творчество	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Профорентация	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Учитель. Школьная команда	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Школьный климат	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Образовательная среда	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Отсутствует в регионе, но необходимо

## Концепция Программы развития

□

**Цель программы развития.**

**Миссия ОО (желаемая модель школы).**

**Задачи программы развития.**

**Приоритетные направления программы развития (подпрограммы, проекты по 8 ключевым направлениям).**

### **4. Основные направления развития организации.**

4.1. Возможные действия, направленные на совершенствование деятельности по каждому магистральному направлению и ключевому условию.

4.2. Управленческие решения, направленные на устранение причин возникновения дефицитов.



# Основные направления реализации программы

№ п/п	Магистральное направление, ключевое условие	Название проектов	Задачи	Планируемые результаты	Сроки реализации	Руководитель проекта	Механизмы управленческого, общественного и иного контроля за ходом реализации
1	Знание						
2	Воспитание						
3	Здоровье						
4	Творчество						
5	Профориентация						
6	Учитель. Школьная команда						
7	Школьный климат						
8	Образовательная среда						

# Механизмы реализации программы развития

№ Наименование блока	№ Наименование ресурсов	Наличие (по факту): количество и характеристики	№ Требуемые ресурсы	Источники получения/ приобретения
1. Нормативно-правовое обеспечение (ЛНА)				
2. Материально-техническое обеспечение				
3. Кадровые ресурсы				
4. Финансовые ресурсы				
5. Иное (при необходимости)				

# Дорожная карта реализации

Наименование проекта <i>Проект «Номер 1»</i>						
Мероприятия	Срок реализации		Планируемый результат		Ответственный	Риски реализации проекта
	<i>плановая дата получения результата (дд.мм.гг)</i>	<i>фактическая дата (дд.мм.гг)</i>	<i>измеримый показатель или наименование продукта</i>	<i>механизм оценки достижения результата</i>		
<i>наименование мероприятия</i>	<i>плановая дата получения результата (дд.мм.гг)</i>	<i>фактическая дата (дд.мм.гг)</i>	<i>измеримый показатель или наименование продукта</i>	<i>механизм оценки достижения результата</i>	<i>должность и Ф.И.О. работника ОО, ответственного за выполнение задачи</i>	<i>потенциальные проблемы, которые могут препятствовать реализации мероприятия, и предполагаемые механизмы их решения</i>
Наименование проекта <i>Проект «Номер 2»</i>						



ОСТАЛЬНЫХ РАЗДЕЛОВ НЕТ, НО  
ОНИ НЕОБХОДИМЫ

Ожидаемые результаты реализации программы развития  
(повышение, сохранение уровня).

Ожидаемые результаты реализации программы, в том числе конкретные и измеряемые изменения, которые прогнозируются в результате реализации программы развития.

# Критерии и показатели оценки реализации программы развития

Задача	Описание результата	Количественные и качественные показатели

# Требования по SMART

КРИТЕРИЙ	ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ СФОРМУЛИРОВАТЬ ЦЕЛЬ
Specific — конкретная	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Что меня не устраивает?</li><li>✓ Что необходимо сделать, улучшить или исправить?</li><li>✓ Какой результат я хочу получить?</li></ul>
Measurable — измеримая	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ С помощью каких метрик можно измерить достижение цели?</li><li>✓ Какие из возможных метрик лучше выбрать и почему?</li><li>✓ Как часто следует отслеживать прогресс?</li></ul>
Achievable — достижимая	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Есть ли знания и ресурсы, необходимые для достижения цели?</li><li>✓ Если знаний и ресурсов недостаточно, то как их можно восполнить, сколько времени и денег для этого потребуется?</li><li>✓ Какие факторы могут помешать достичь цели?</li><li>✓ Какова вероятность форс-мажорных обстоятельств?</li></ul>
Relevant — значимая	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Почему важно это сделать?</li><li>✓ Что изменится после достижения цели?</li><li>✓ Не противоречит ли и не мешает ли достижение выбранной цели достижению других целей и задач?</li></ul>
Time bound — ограниченная во времени	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ К какому времени необходимо получить результат?</li><li>✓ Какие факторы могут помешать достичь цели в установленный срок?</li><li>✓ На какой срок может сдвинуться достижение цели, если возникнут проблемы?</li></ul>

Управленческие действия/решения	ЦЕЛИ по SMART
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация сетевого партнерства с вузами по реализации образовательных программ: предметов, курсов, практик, проектов (университетские преподаватели ведут профильные занятия).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заключение не менее 5 договоров с ВУЗами соответствующим профилям реализуемым в школе к 1 января 2024 года</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование сетевых форм реализации образовательной деятельности, привлечение специалистов/педагогических работников из других образовательных организаций для организации профильного обучения, обучения по индивидуальным учебным планам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение не менее 4 специалистов других образовательных организаций для организации профильного обучения, обучения по индивидуальным учебным планам с 1 сентября 2024 года</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование модульного принципа освоения образовательных программ (одна программа реализуется несколькими педагогами, обладающими большими компетенциями по определенному направлению).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация с 1 сентября 2024 года модульного принципа построения и реализации образовательных программ в профильных классах</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивация педагогов к повышению уровня профессиональных компетенций в ходе реализации ИОМ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка к 1 сентября 2024 года индивидуальных маршрутов развития педагогов ориентированных на устранение профессиональных дефицитов.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение участия педагогов в профессиональных конкурсах и олимпиадах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включение в 2024 году не менее 30% педагогов в олимпиадное и конкурсное движение</li> </ul>

# УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ

1. Кто отвечает за выполнение отдельных проектов? за нормативное обеспечение? за мероприятия по ресурсному обеспечению? за организацию общественной поддержки?
2. Кто будет осуществлять руководство всей программой — администрация ОУ, совет развития, другие организационные структуры?
3. Кто будет организовывать экспертизу хода и результатов реализации программы — сама администрация ОУ, наблюдательный совет, орган управления образованием? Кто будет выступать в качестве экспертов?
4. Где будут подведены итоги выполнения программы — на заседании педсовета, конференции, заседании попечительского совета?

# УПРАВЛЕНИЕ РЕЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ

		Совет развит ия	Руково дитель	Рук- тель програм мы	Раб. груп пы	Педсо вет
	Выполнение отдельных проектов					
	Нормативное обеспечение					
	Мероприятия по ресурсному обеспечению					
	Организация общественной поддержки					
	Руководство всей программой					
	Организация экспертизы хода и результатов реализации программы					

# Мониторинг хода реализации программы развития

- Мониторинг хода реализации программы развития общеобразовательной организации может подразумевать регулярную работу администрации по анализу достижения (недостижения) планируемых результатов в установленный срок, наличия (отсутствия) ожидаемых эффектов от реализуемых мероприятий, необходимости (отсутствию необходимости) корректировки организационной деятельности, получения обратной связи от участников образовательных отношений, сетевых партнеров, заинтересованной общественности и т. д.



# Алгоритм разработки программы

- I. формирование актива школьной команды, организация его работы;
- II. проведение самодиагностики, обобщение (оформление) ее результатов;
- III. подготовка проекта программы развития;
- IV. общественно-профессиональное обсуждение результатов самодиагностики и проекта программы развития (педагогический совет, совет родителей, совет обучающихся, управляющий совет, др.);
- V. утверждение программы развития по согласованию с учредителем общеобразовательной организации;
- VI. доведение утвержденной программы развития до обучающихся, их родителей (законных представителей), работников общеобразовательной организации, сетевых партнеров, заинтересованной общественности, в том числе размещение программы
- VII. развития на официальном сайте общеобразовательной организации и при необходимости в иных информационных ресурсах (к примеру, в рамках реализации проекта «Школа Минпросвещения России» предполагается размещение утвержденных программ развития в цифровом конструкторе программ развития общеобразовательных организаций).

# Алгоритм разработки программы

- Разработку проекта программы развития целесообразно организовывать **в проектной форме**, четко распределяя среди актива школьной команды полномочия (роли), образуя при необходимости рабочие (проектные) группы (в состав таких групп могут включаться как члены актива, так и другие представители школьной команды), устанавливая четкие сроки, ответственных и ожидаемые результаты, осуществляя постоянный контроль выполнения.

# ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

№	Название этапа	Ожидаемые результаты этапа
<b>1.</b>	<b>ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП</b>	<b>ГОТОВНОСТЬ РАЗРАБОТЧИКОВ И РЕСУРСОВ К НАЧАЛУ РАБОТЫ НАД ПРОГРАММОЙ</b>
1.1	Принятие решения о необходимости и сроках подготовки программы	Принятие решения, его оформление и доведение до всего коллектива
1.2	Создание и запуск системы управления проектом по разработке программы	Определение и распределение ответственности за разработку программы, планирование работы, запуск системы стимулирования и контроля
1.3	Работа по выявлению, учету и вовлечению в работу возможных партнеров внутри и вне организации	Расширение числа разработчиков программы и ее исполнителей
1.4	Организация рабочих групп по разработке программы, их обучение и обеспечение ресурсами	Готовность разработчиков к действиям
1.5	Подготовка необходимых ресурсов и материалов, создание условий для работы	Готовность условий и ресурсов
1.6	Поиск дополнительных ресурсов, дополнительный инструктаж для сотрудников (в случае необходимости)	Полная готовность к работе (См. Общие ожидаемые результаты 1 этапа)

№	Название этапа	Ожидаемые результаты этапа
<b>2.</b>	<b>ОСНОВНОЙ ЭТАП - ЭТАП РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ КАК ДОКУМЕНТА</b>	<b>ГОТОВНОСТЬ ПЕРВОГО ВАРИАНТА ПРОГРАММЫ</b>
<b>2.1.</b>	<b>Подготовка аннотации и Введения к программе</b>	<b>Аннотация и Введение к Программе</b>
<b>2.2.</b>	<b>Описание объективных, “биографических” данных об истории организации и его современном состоянии, констатация достигнутого уровня развития</b>	<b>Текст Информационной справки об организации</b>
<b>2.3.</b>	<b>Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды организации</b>	<b>Данные анализа и прогноза. Выводы об условиях жизнедеятельности организации и главных влияниях среды на организации в будущем.</b>
<b>2.4.</b>	<b>Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа организации</b>	<b>Данные анализа и прогноза. Выводы об исходном социальном заказе.</b>

<b>2.5.</b>	<b>Анализ состояния и прогноз тенденций изменения в ресурсном обеспечении организации</b>	<b>Данные анализа и прогноза. Соотнесение нового заказа и ресурсных возможностей организации по его выполнению. Выводы о социальном заказе, принимаемом к исполнению</b>
<b>2.6.</b>	<b>Анализ и оценка достижений организации и их причин</b>	<b>Данные анализа и оценки. Вывод о главных достижениях организации за прошлые годы и достоинствах, лежащих в их основе</b>
<b>2.7.</b>	<b>Анализ и оценка инновационной среды и потенциала организации. Прогноз отношения к изменениям со стороны работников организации и его партнеров</b>	<b>Данные анализа и оценки. Выводы о возможностях развития организации, “точках роста”, о силах поддержки изменений в организации и силах сопротивления новому. Действия руководителя организации по расширению сил поддержки нововведений в организации. Расширение базы для успешного развития организации</b>
<b>2.8.</b>	<b>Проблемный анализ состояния дел в организации</b>	<b>Система ключевых проблем организации и их причин в виде</b>

<b>2.9.</b>	<b>Разработка образа желаемого будущего состояния организации и ее результатов</b>	<b>Концепция (концептуальный проект) нового состояния организации как общего желаемого результата инновационных процессов в организации</b>
<b>2.10</b>	<b>Разработка и описание стратегии перехода организации в новое состояние</b>	<b>Стратегия – области, направления, способы, этапы и задачи перехода организации в новое состояние</b>
<b>2.11.</b>	<b>Конкретизация целей ближайшего этапа развития организации</b>	<b>Формулировки целей ближайшего этапа для образовательной и других подсистем организации</b>
<b>2.12.</b>	<b>Разработка и описание плана действий по реализации идей программы</b>	<b>Конкретный, контролируемый план действий</b>
<b>2.13.</b>	<b>Сборка и первичное</b>	<b>Готовность первого варианта программы (См. Общие ожидаемые результаты 2 этапа)</b>

№	Название этапа	Ожидаемые результаты этапа
3.	<b>ЭТАП ЭКСПЕРТИЗЫ, ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ</b>	<b>УТВЕРЖДЕНИЕ ПРОГРАММЫ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ПЕРЕХОДЕ К ЕЕ ВЫПОЛНЕНИЮ</b>
3.1.	Оценка и первичная коррекция программы развития в организации	Внесение изменений и поправок в первый вариант текста
3.2.	Передача программы на независимую внешнюю экспертизу, оценка программы экспертами (при наличии возможности)	Получение заключений независимых внешних экспертов и корректировка программы в случае необходимости по результатам этих заключений
3.3.	Информирование коллектива о ходе работы, организация обсуждения и утверждения программы (при необходимости повторяется несколько раз на разных этапах готовности программы)	Согласованное понимание целей программы и работ, которые надо выполнить, всеми внутренними и внешними участниками работы. Согласование (утверждение) программы развития Управляющим советом или иным уполномоченным органом государственно-общественного управления организации. Принятие и утверждение программы развития коллективом организации.
3.4.	Передача программы развития на согласование и официальную экспертизу (в случае необходимости). <b>Представление и защита программы руководством организации.</b> Принятие решений по программе.	Итоговое решение об утверждении программы и переходе к ее выполнению, о дополнительном финансировании и поддержке программы органами управления и т.п. (См. Общие ожидаемые результаты 3 этапа)



# ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

- I. ВВЕДЕНИЕ (КРАТКАЯ АННОТАЦИЯ ПРОГРАММЫ).
- II. ИНФОРМАЦИОННАЯ СПРАВКА ОБ организации
- III. БЛОК АНАЛИТИЧЕСКОГО И ПРОГНОСТИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ ПРОГРАММЫ
- IV. КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ организации
- V. SWOT — АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ организации
- VI. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ПЕРЕВОДА организации В НОВОЕ СОСТОЯНИЕ:
  - Вероятностные сценарии развития организации и их рейтинговая оценка
  - Основные направления развития организации
  - Механизм реализации программы
  - Проекты и целевые программы
- VII. НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ
- VIII. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ
- IX. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ОБЩЕСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ
- X. ВОЗМОЖНЫЙ РИСК
- XI. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ
- XII. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ
- XIII. КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

# МАТРИЦА ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА

<b>НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА</b>			
<b>Цель</b> <b>Задачи проекта</b>			
<b>Краткое описание замысла проекта</b>			
<b>ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА</b>			
<b>Наименование этапа</b>		<b>Сроки реализации</b>	
<b>Содержание ПРОЕКТА</b>			
<b>№</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Сроки реализации</b>	<b>Ответственный</b>
<b>ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ</b>			
<b>Наименование этапа</b>		<b>Объем</b>	<b>ИСТОЧНИК</b>
<b>Ожидаемые результаты реализации проекта</b>			
<b>Участники реализации проекта</b>			
<b>Руководитель рабочей группы по реализации проекта</b>			
<b>Взаимосвязь с направлениями региональной и муниципальной системы образования</b>			

# ЭКСПЕРТИЗА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

№	Критерий	Оценка соответствия критерию	
		Соответствует	Не соответствует
1.	Структура программы развития соответствует рекомендованной и содержит разделы, указанные в Приложениях № 1-6		
2.	Титульный лист программы развития содержит отметки о согласовании и утверждении программы развития		
3.	Паспорт программы развития содержит ссылки на актуальные документы, определяющие государственную политику в сфере образования, включая документы Санкт-Петербурга		
4.	Цель программы развития и комплексные задачи соотносятся с целями и задачами государственной политики в сфере образования		
5.	Критерии и показатели проекта «Школа Минпросвещения России» учтены в качестве целевых ориентиров развития образовательной организации		
6.	Планируемые результаты программы развития соответствуют целям и задачам программы развития и являются достижимыми		
7.	Информационная справка об общеобразовательной организации содержит анализ результатов реализации предыдущей программы развития		
8.	Проблемно ориентированный анализ выполнен с учетом данных самодиагностики в рамках проекта «Школа Минпросвещения России»		
9.	Направления развития образовательной организации соответствуют магистральным направлениям и ключевым условиям проекта «Школа Минпросвещения России»		
10.	Направления развития образовательной организации учитывают специфику образовательной организации		
11.	Программа развития содержит проекты,		

	направленные на достижение и улучшение показателей по каждому их магистральных направлений и ключевых условий проекта «Школа Минпросвещения России»		
12.	Задачи и планируемые результаты проектов, предусмотренных программой развития, соответствуют цели и комплексным задачам, указанным в паспорте программы развития		
13.	В программе развития предусмотрены и обозначены механизмы управленческого, общественного и иного контроля за ходом ее реализации		
14.	В программе развития описаны ресурсы, необходимые для ее реализации, и источники их получения		
15.	Программа развития содержит информацию обо всех проектах, запланированных на период реализации программы развития		
16.	Проекты в рамках программы развития содержат планируемые результаты включая качественные или количественные показатели их достижения (на каждый год реализации)		
17.	В «дорожной карте» (приложение № 6) реализации программы развития учтены потенциальные проблемы, которые могут возникнуть при реализации проектов и указаны предполагаемые механизмы их решения		
18.	Программа развития содержит системный образ общеобразовательной организации и осуществляемой ею деятельности, который отображен в комплексе направлений развития планируемых к реализации проектах		