

УТВЕРЖДАЮ
директор МАОУ «СОШ 14»
Мальцева Т.Н. /Т.Н. Мальцева/
приказ № 13 от «20» января 2018 г.

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с пунктом 7 части 3 статьи 28 Федерального закона от 23.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 - 2020 годы, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 №295, Уставом образовательного учреждения.
- 1.2. Настоящее Положение определяет структуру, порядок разработки, согласования и утверждения Программы развития образовательного учреждения (далее – «Программа»).
- 1.3. Программа является основным стратегическим управленческим документом, регламентирующим и направляющим ход развития образовательного учреждения.
- 1.4. Программа носит среднесрочный характер и ее действие рассчитано на 5-6 лет.
- 1.5. Программа является документом прямого действия. Выступая в качестве особой разновидности плана, Программа отличается от традиционного плана мероприятий опорой на системные, проектные, программно-целевые и стратегические подходы к планированию, наличием (в кратком изложении) информационно-аналитического и прогностического обоснования, определением и описанием главных параметров желаемого будущего (целей перехода) и путей перехода к этому будущему от нынешнего состояния.

- 2.1. Главной целью Программы является создание и обеспечение условий для достижения в образовательной организации соответствующего современным требованиям качества предоставления образовательных услуг.
- 2.2. Основными задачами Программы являются:
 - фиксация и включение в контекст внешней среды существующего состояния и перспектив развития образовательной организации;
 - выявление возможностей и ограничений, угроз и рисков, достижений и инновационного потенциала исполнителей, а также существующих проблем и недостатков;
 - определение и описание образа желаемого будущего состояния образовательной организации для формулирования ее стратегических и тактических целей развития;
 - определение и описание стратегии развития и разработка конкретного плана действий образовательной организации, обеспечивающих достижение спланированных желаемых результатов, достижения целей и реализация задач.
- 2.3. Основными функциями Программы являются:
 - нормативная: является документом, обязательным для выполнения в полном объеме;

- целеполагания: определяет ценности и цели, ради достижения которых она введена в образовательную организацию;
- процессуальная: определяет логическую последовательность мероприятий по развитию образовательной организации, организационные формы и методы, средства и условия процесса ее развития;
- оценочная: выявляет качественные изменения в образовательном процессе посредством контроля и мониторинга хода и результатов реализации Программы.

1. Требования к Программе развития

- 3.1. Актуальность, нацеленность на решение ключевых проблем школы.
- 3.2. Прогностичность, ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа.
- 3.3. Напряженность, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов.
- 3.4. Реалистичность и реализуемость, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе возникающих в процессе выполнения) возможностей.
- 3.5. Системность - опора на стратегию системных изменений, системный характер планируемых нововведений.
- 3.6. Целеустремленность.
- 3.7. Стратегичность, движение от общего и концептуального – к конкретике.
- 3.8. Полнота и целостность - наличие системного образа школы, отражение в программе основных частей ОУ и связей между ними.
- 3.9. Проработанность - подробная и детальная проработка планируемых нововведений.
- 3.10. Ресурсная обеспеченность - расчёт необходимых ресурсов и планомерных действий по их получению и использованию.
- 3.11. Управляемость - постоянное управленческое сопровождение разработки и реализации Программы.
- 3.12. Контролируемость.
- 3.13. Открытость - информирование участников образовательной деятельности и социальных партнеров школы, возможность коррекции действий Программы.
- 3.14. Интегрирующая, консолидирующая направленность (по отношению к школе и ее социальным партнерам) - вовлеченность членов сообщества в разработку Программы, принятие на себя части ответственности за ее выполнение.
- 3.15. Индивидуальность, соответствие специфике образовательного учреждения, его коллектива - нацеленность на решение специфических (а не глобальных) проблем школы при максимальном учете и отражении ее особенностей.
- 3.16. Информативность - полнота структуры и содержательность описания нововведений.
- 3.17. Логичность построения, обозримость, понятность для читателя – четкая логическая структура, наличие оглавления, связей, шрифтовых выделений, языковая культура, корректность.
- 3.18. Культура оформления - внимание к единству содержания и внешней формы документа, использование современных технических средств, терминологии.

2. Структура Программы развития

- 4.1. Структура Программы определяется образовательным учреждением самостоятельно.
- 4.2. Структура Программы определяется в период ее разработки с учетом мнения участников образовательных отношений и коллегиального органа управления образовательной организацией по результатам обсуждения.
- 4.3. Структура Программы может быть изменена в период ее разработки с учетом мнения коллегиальных органов управления, в компетенцию которых входят данные полномочия в соответствии с Уставом учреждения.
- 4.4. Структура Программы представлена в Приложении («Перечень существующих подходов к структуре и содержанию Программы»).

3. Порядок разработки, утверждения и внесения изменений и (или) дополнений в Программу развития

5.1. Порядок разработки Программы включает следующее:

5.1.1. Основанием разработки Программы является решение коллегиального органа управления на основании окончания срока реализации предыдущей Программы после следующих процедур:

- представление отчета на заседании коллегиального органа управления о результатах реализации предыдущей Программы;
- принятие решения по итогам отчета о достижении / не достижении целевых показателей Программы / реализации мероприятий Программы и разработки новой Программы развития образовательной организации на новый срок;
- закрепление решения приказом по образовательной организации, который определяет, в т. ч. куратора / ответственного за разработку Программы и состав рабочей группы;

5.1.2. После принятия решения / издания приказа о начале разработки Программы, ответственность возлагается на куратора / ответственного Программы, который в указанный в приказе срок до определяет график работы, исполнителей и т. п.

5.2. Порядок утверждения Программы:

5.2.1. Программа принимается коллегиальными органами управления образовательной организации, согласовывается с Учредителем, подписывается руководителем образовательной организации на основании приказа.

5.3. Порядок внесения изменений и(или) дополнений в Программу включает следующее.

5.3.1. Основанием для внесения изменений и(или) дополнений могут быть:

- результаты мониторинга реализации мероприятий, оценки эффективности и достижения целевых индикаторов и показателей;
- невыполнение мероприятий Программы;
- издание / выход стратегических документов на федеральном, региональном, муниципальном уровне;
- потеря актуальности отдельных мероприятий, проектов Программы;

5.3.2. Все изменения и(или) дополнения, вносимые в Программу по итогам должны соответствовать требованиям, предусмотренным настоящим Положением и закреплены приказом по образовательной организации «О внесении изменений и(или) дополнений в Программу развития образовательной организации».

4. Порядок проведения мониторинга результатов реализации Программы

6.1. Мониторинг результатов реализации мероприятий Программы организуется в установленном порядке путем сбора, обработки, анализа статистической, справочной и аналитической информации и оценки достигнутых результатов с периодичностью 1 раз в год. Данная оценка проводится на основании системы целевых индикаторов и показателей Программы.

6.2. Исполнитель(и) Программы представляет(ют) полученную в рамках проведения мониторинга Программы статистическую и аналитическую информацию коллегиальному органу управления для принятия управленческих решений.

Перечень существующих подходов к структуре и содержанию Программы

1 вариант (по А.Моисееву)

1. Краткая аннотация (паспорт) документа.
2. Краткая информационная справка об образовательном учреждении.
3. Аналитическо-прогностическое обоснование.
4. Концептуальный проект желаемого будущего.
5. Стратегия и тактика перехода учреждения в новое состояние.
6. Приложения.

2 вариант (по В. Серикову)

1. Аналитическая часть (анализ состояния образования, характеристика достижений, характеристика затруднений и нерешенных проблем, обобщенная справка о состоянии образовательного учреждения).
2. Концептуально-прогностическая часть (концепция, планируемые нововведения, результаты, план действий).
3. Ресурсное обеспечение Программы.
4. Приложение (диагностический инструментарий).

3 вариант (по В. Лазареву)

1. Проблемы, на решение которых ориентирована Программа.
2. Новшества, за счет которых решаются проблемы.
3. Проект желаемого будущего (совокупность новшеств).
4. Стратегия осуществления изменений.
5. Цель Программы.
6. План действий.
7. Инновационные проекты осуществления частных изменений.
8. Ресурсное обеспечение Программы.
9. Кадровое обеспечение Программы.
10. Экспертиза Программы.

4 вариант¹

1. Титульный лист.
2. Паспорт Программы развития

Полное наименование Программы	
Основания для разработки Программы	
Период и этапы реализации Программы	
Цель программы	
Основные задачи, мероприятия Программы	
Ожидаемые конечные результаты, важнейшие целевые показатели Программы	
Разработчики Программы	
Постановление об утверждении Программы	
Система организации контроля выполнения Программы	

¹ Гришина И.В. и др. Методические рекомендации по разработке Программы развития образовательного учреждения. КАРО, 2006.

3. Информационная справка о деятельности образовательного учреждения за последние 3 года (анализ деятельности делается для того, чтобы понять, какими ресурсами образовательное учреждение располагает, какие проблемы существуют, и хватит ли ресурсов для их решения):

- дата лицензирования и аккредитации, ссылка на соответствующие документы;
- направления деятельности образовательного учреждения, перечень реализуемых программ, подпрограмм, проектов;
- кадровые ресурсы;
- материально-техническая оснащенность образовательного процесса (компьютеры, библиотечный фонд и т. д.);
- особенности контингента обучающихся;
- результативность образовательного процесса (возможные критерии: индивидуальное развитие и учебные достижения обучающихся, результаты ЕГЭ и ГИА, участия в олимпиадах и различных конкурсах, в реализации социальных проектов и т. д.);
- инновационная деятельность (тема, описание продуктов, программы, методики, конкурсы, статус инновационной деятельности, эффекты, полученные от инновационной деятельности);
- система управления образовательным учреждением (как изменились количество работников и качество их работы, функционал, органы общественного управления);
- выводы.

4. Проблемный анализ деятельности образовательного учреждения в динамике соответствия основных параметров его работы нормативам правовой базы и требованиям рейтинга:

- основные направления стратегии социально-экономического развития города, района;
- перспективы и проблемы развития городской, районной системы образования в контексте стратегии социально-экономического развития;
- статистический анализ деятельности образовательного учреждения;
- положение учреждения в районной системе образования;
- SWOT - анализ потенциала развития образовательного учреждения;
- проблемы в развитии образовательного учреждения и возможность их решения.

SWOT - анализ потенциала развития образовательного учреждения

Факторы развития	Внутренние факторы		Внешние факторы		Комментарии
	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы	
Статус					
Социально-экономические и демографические особенности микрорайона					
Количественный и качественный состав обучающихся и родителей					
Кадровое обеспечение					
Повышение квалификации кадров					
Материально-техническая обеспеченность					
Финансово-хозяйственная деятельность					

Содержание образовательной деятельности					
Инновационная деятельность					
Качество образования					
Система управления					
Организация и участие в международных, федеральных и региональных мероприятиях и программах					
Участие в грантовой деятельности и конкурсах					
Наличие и качество рекламы собственной деятельности					
...					

5. Концепция развития образовательного учреждения

Концепция – это система взглядов на развитие образовательного учреждения. Концепция развития образовательного учреждения рассматривается как совокупность мер по его обновлению в результате развития.

Концепция развития может состоять из двух частей:

1) Характер будущего образовательного учреждения:

- структура нового и модернизированного учреждения;
- новые или модернизированные образовательные программы общего и дополнительного образования;
- новые подходы, способы, схемы, организации учебного процесса;
- описание новых технологий, методик обучения, воспитания и развития обучающихся;
- характеристика дополнительных услуг;

2. Проект новой системы управления (создается на основе уже полностью разработанного проекта нового (модернизированного) учреждения), который содержит:

- новую или модифицированную организационную структуру системы управления, где показаны все субъекты управления;
- новый или обновленный, обязательно соответствующий новой структуре управления перечень всех персональных и коллективных органов управления;
- новые методы управления, в т. ч., управления инновациями.

6. Цели и задачи Программы развития

7. Инструментарий

Средства достижения целей и реализации задач. Под каждую задачу составляется своя целевая программа или проект:

Название подпрограммы (целевой программы или проекта)	Мероприятия по реализации подпрограммы	Предполагаемые результаты	Примерные сроки выполнения
1. ...			
2. ...			

8. Целевые индикаторы мониторинга реализации Программы

9. Финансовый план реализации Программы

5 вариант²

1. Аннотация (паспорт программы):

- Программа (название) предназначена для ...;
- Программа разработана по заказу...;
- Программа разработана на следующих научно-методических основаниях и с использованием таких-то научных источников...;
- Программа разработана коллективом в составе..., под руководством...;
- Программа подготовлена при консультативной поддержке специалистов...;
- предлагаемый срок реализации Программы с...по...;
- работа над программой велась в такие-то сроки;
- Программа обсуждалась...;
- Программа принята (кем? когда? на каком уровне?)...;
- Программа передается в (какой орган?) для... (например, для утверждения и решения финансовых и других вопросов).
- Информационная справка образовательной организации:
 - краткая информация об образовательной организации в целом со всей необходимой статистикой;
 - место и роль организации в районе (опорная, базовая и т. д.);
 - характеристика образовательной организации, контингента обучающихся, кадрового состава учителей и других работников (без оценки качества работы);
 - номенклатура оказываемых образовательных услуг, потоки обучающихся;
 - характеристика бюджета, материальной базы, оборудования;
 - характеристика программно-методического обеспечения (какие используются программы, планы, учебники, обеспеченность этими ресурсами);
 - характеристика основных результатов образовательной организации (олимпиады, поступления, итоговая аттестация и т. д.);
 - характеристика образовательного сообщества;
 - характеристика инновационных процессов в образовательной организации (без оценки качества), основные направления;
 - внешние связи образовательной организации и других образовательных организаций, включая связи с наукой;
 - характеристика системы управления.
- Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды образовательной организации:
 - характеристика влияния на организацию важнейших социально-экономических и социокультурных факторов;
 - портрет заинтересованных групп-клиентов заказчиков поставщиков ресурсов, потребителей продукции, производимой образовательной организацией;
 - как может измениться ситуация во внешней среде образовательной организации;
 - как это может повлиять на развитие образовательной организации (несколько вариантов возможных сценариев).
- Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа на образование:
 - каков был социальный заказ на образование у разных заказчиков;
 - в какой мере этот заказ был выполнен, а заказчики удовлетворены;
 - из какого образца будущего социального заказа исходят разработчики Программы, на какой исследовательский материал они опираются.
- Анализ достижений образовательной организации:
 - какие результаты образования в образовательной организации заслуживают высокой оценки, закрепления, распространения;
 - что из этих результатов говорит о наличии в образовательной организации передового опыта, уникальных конкурентных преимуществ;
 - какие сильные стороны, достоинства образовательных процессов привели к таким достижениям;

² По материалам Хабаровского края.

- какие условия, ресурсы, факторы сделали возможными нужные свойства образовательных процессов (сеть, финансы, кадры, программы и т. п.);
- какие подходы в управлении сделали возможными отмеченные успехи;
- где можно ожидать сопротивление и как его преодолеть;
- насколько высок инновационный потенциал образовательной организации и как его можно повысить.

Анализ проблем образовательной организации и их причины:

- какие результаты образовательной организации (продукты, суммарные результаты, социальные последствия) не удовлетворяют заказчика в свете нового соцзаказа и должны быть изменены;
- какие образовательные услуги не оказываются;
- какие услуги недоступны или малодоступны;
- какие недостатки образовательных процессов стали причиной неудачных результатов;
- какие недостатки условий приводят к недостаткам в образовательном процессе;
- какие недостатки управления приводят к недостаточным результатам;
- какие проблемы являются приоритетными и требуют решения в первую очередь;
- какие из проблем наиболее реально решить в обозреваемом будущем;
- на решении каких проблем будет сосредоточена Программа.

Концепция желаемого будущего образовательной организации:

- важнейшие ценностные основания новой образовательной организации;
- видение образовательной организации, общий образ ее будущего желаемого состояния;
- миссия образовательной организации и ее подразделений;
- образовательные маршруты и траектории;
- модели выпускников;
- общие показатели суммарных достижений образовательной организации;
- номенклатура услуг;
- характеристика контингента;
- программы, содержание образования;
- образовательные технологии;
- организация образования;
- состояние всех необходимых ресурсов;
- сообщество; социальные партнеры;
- внешние связи;
- состояние систем управления.

7. Стратегия, этапы, основные направления и задачи перехода к новому состоянию образовательной организации:

- каковы основные этапы развития образовательной организации;
- каковы основные направления инноваций;
- какие важнейшие нововведения необходимо произвести;
- какие ресурсы требуются для их осуществления и как их предполагается получить;
- цели ближайшего этапа Программы и критерии их самооценки;
- конкретные мероприятия по реализации важнейших нововведений (в форме таблицы).

8. Бизнес-план

При разработке бизнес-плана руководитель опирается на целевые ориентиры и приоритетные задачи развития образовательной организации, в частности, представляет доходную часть, которая складывается:

- из стоимости образовательных услуг, предоставляемых образовательной организацией в соответствии с ее уставной деятельностью, и оплачивается за счет бюджетных средств;
- из доходов от предпринимательской и иной, приносящей доходы деятельности.

9. Приложения (материал иллюстративного и иного характера).