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

В.В. КУЛИШОВ, Е.Н.ЗАБУГА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ОБНОВЛЕННЫХ ФГОС

Краснодар
2023

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

В.В. КУЛИШОВ, Е.Н.ЗАБУГА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ОБНОВЛЕННЫХ ФГОС

Краснодар
2023

ВВЕДЕНИЕ

Анализ представленных в современной научной литературе подходов к пониманию и описанию школы позволяет сделать вывод, что в последние годы вследствие распространения идей теории организации и теории стратегического управления, расширения самостоятельности и автономности школ, изменения социального заказа на образование произошли существенные изменения во взглядах педагогического сообщества на управление образовательной организацией. Эти взгляды опираются на следующие ключевые идеи:

-школа – это целостная социальная организация. Школа существенно шире и сложнее, чем образовательный процесс, в ней протекающий;

-главный источник результатов школы – целостный образовательный процесс и среда. Внутренняя среда школы важна не менее, чем активные образовательные процессы;

-школа – сложная многокомпонентная система. Школа не только стандартная единица образовательной системы. Она имеет сложное, обладающее уникальными характеристиками, строение;

-школа – открытая система. Объектом управления являются все компоненты открытой системы и связи с внешней средой;

-школа – живой, развивающийся организм. Школой необходимо управлять как органической системой;

-школа имеет множество заказчиков с разными, иногда противоречивыми запросами и потребностями. Необходимо находить баланс между разными вызовами и заказами школе;

-школа – не объект эксплуатации, не законсервированная данность. Школа - это созданность, создание, нечто нами создаваемое, объект созидания, моделирования, проектирования, развития. Школу нужно не просто сохранить, ее можно и нужно изменять;

-школа содержит в себе потенциал инновационного развития. Развитие школы важнее, чем поддержание ее стабильного функционирования;

-управление школой – это не только планирование, руководство и контроль. Управление школой – это, прежде всего, управление развитием;
-управление школой – не столько государственно-ведомственное, сколько государственно-общественное.

Стратегическое управление - это идеология эффективного управления образовательной организацией в современных условиях. Стратегическое управление - это специально организованная система действий, позволяющая мобилизовать ресурсы образовательной организации таким образом, чтобы достичь признаваемые обществом и социальными заказчиками результаты и реализовать социальную миссию образовательной организации.

Стратегическое управление привносит в описание и понимание школы такие понятия как:
-стратегический успех школы,
-стратегическое положение школы,
-стратегическое поведение школы,
-стратегические арены жизнедеятельности школы (внешние и внутренние),
-стратегические основания жизнедеятельности школы,
-стратегические цели школы,
-модель жизнедеятельности школы (или образовательная модель школы),
-стратегии жизнедеятельности школы,
-компетентности школы,
-стратегический ресурсный потенциал школы,
-ресурсы школы (не в традиционном их понимании как «входных» ресурсов, а в понимании ресурсной концепции стратегического управления – как составляющих внутренней мощи школы и основа для достижения стратегического успеха),
-конкурентные преимущества школы.

Методы стратегического управления являются весьма наукоемкими, трудоемкими и дорогостоящими.

Стратегическое управление не предполагает использования «экспресс-методов» – настоящий анализ проблем, разработка стратегии действий и формирование реалистичного и

конкретного плана ее реализации требуют глубины и больших затрат времени.

Стратегическое управление требует качественно иных объемов сбора и переработки информации, причем не в одноразовом режиме, а в режиме постоянного мониторинга и готовности к изменению объекта и предметов анализа. Методы стратегического управления предъявляют новые и очень высокие требования к квалификации кадров управления.

Успешное освоение методов стратегического управления предполагает очень серьезную специальную подготовку и повышение квалификации этих кадров. Стратегическое управление серьезно отличается от сложившейся ранее практики управления, не совпадает с имеющимся у руководителей опытом и требует их психологической перестройки. Стратегическое управление связано с командной работой и предъявляет соответствующие требования к коммуникативным умениям руководителей.

Перечисленные выше параметры предъявляют системе ПК и ПП руководителей образовательных организаций новые требования к целям образования, содержанию, средствам педагогической коммуникации и условиям, обеспечивающим образовательный процесс.

1.ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Для российского образования, начиная с 90-х годов прошлого века, традиционным форматом стратегического управления образовательной организацией является Программа развития (точнее –Целевая комплексная программа развития образовательной организации). Идеология стратегического управления является методологической основой проекта «Школы Минпросвещения России».

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

Программа развития необходима в ситуациях, характеризующихся:

– высокой степенью неопределенности и непредсказуемости внешней среды и ее требований к образовательной организации;

– недостаточностью и высокой степенью нестабильности ресурсного обеспечения;

– стремлением к достижению высоких, в идеале максимально возможных для данных конкретных обстоятельств и ограничений результатов жизнедеятельности;

– необходимостью системных преобразований в образовательной организации.

Программа развития предполагает взаимосвязанное решение трех крупных задач:

– определение места образовательной организации в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня ее развития;

– описание образа желаемого будущего состояния образовательной организации, ее организационной структуры и особенностей функционирования;

– разработку и описание стратегии и тактики перехода образовательной организации из существующего в новое,

желаемое состояние, подготовка конкретного плана такого перехода.

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

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

– партисипативности (со-участия), когда участники и все заинтересованные стороны сами разрабатывают идеи и правила, вследствие чего становятся активными участниками распространения и реализации выдвинутых совместно идей;

– транспарентности (прозрачности), когда «все знают всё», когда всем видны возможности, отчетливы и понятны границы и рамки общепринятых норм; воплощение этого принципа – публичные слушания, коллективно распределенная экспертиза и т.д.;

– субсидиарности (распределения ответственностей и общих рисков), когда верхний уровень управления вмешивается в дела нижнего, только если тот его попросит или когда нарушаются общепринятые ранее договоренности, возникают непредвиденные опасности и угрозы;

– оптимизации (минимизации или максимизации), когда установлены общепринятые критерии соответствия между целями, средствами, результатами, затратами и другими характеристиками выделенных процессов; т.е. проработаны и введены понятия эффективности, результативности актуальности и механизмов их измерения;

– целостности и связности, когда зафиксированы отношения между прошлым, настоящим и будущим, между системой, над системой и подсистемой в разных масштабах, когда описание каждого процесса проверяется на недостаточность и избыточность.

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

Композиция программы развития образовательной организации нам представляется следующей:

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

Ниже представлена краткое описание разделов программы развития образовательной организации.

ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Полное (сокращенное) наименование образовательной организации (далее ОО, Школа)	Наименование *(согласно Уставу)*
Основания для разработки Программы развития	– Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ; – Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования (утв. приказом МОН РФ от 6 октября 2009 г. № 373) – Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (утв. приказом МОН РФ от 17 декабря 2010 г. № 1897) – Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования (утв. приказом МОН от 17 мая 2012 г. № 413) – Паспорт национального проекта «Образование» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 03.09.2018 г. № 10); – *Указать региональные и локальные НПА*
Цель Программы развития	*Указать цель Программы развития школы с учётом общей цели - создание единого образовательного пространства (в том числе в рамках муниципалитета и региона, в котором функционирует ОО) и равных условий для каждого обучающегося независимо от социальных и экономических факторов: места проживания, положения и состава семьи, укомплектованности образовательной организации, ее материальной обеспеченности и т.д.*

Задачи по достижению цели Программы развития	*Примерные задачи:* *1. Проведение самодиагностики образовательной организации, определение уровня соответствия модели «Школа Минпросвещения России». Выявленное соотношение характеристик основных процессов проектным: 0-49% от максимального возможного количества баллов - уровень «ниже базового»; 50-74%– базовый уровень, 75-99% - средний уровень, 100% - полный уровень.*

	9. Развитие направления работы с семьей (школа для ребёнка и для всей семьи). *10. Независимая оценка качества образования, а также система внутреннего аудита.* *11. Иные, актуальные для ОО.*
Основные ожидаемые результаты реализации Программы развития	Описываются в соответствии с задачами по достижению цели Программы развития: 1. 2. 3. 4. 5. и т.д.
Разработчики	Указать (отдельные разработчики и/или коллективы разработчиков)
Сроки реализации	Указать
Этапы реализации	Подготовительный, реализации, обобщающий
I этап, подготовительный, *срок*	Подготовка локальных актов (перечислить). Подготовка родительской общественности к изменениям в образовательной деятельности (указать предполагаемые мероприятия)..
II этап, реализация, *срок*	Основные мероприятия. Реализация проектов.
III этап, обобщающий, *срок*	Рефлексивный анализ и принятие управленческих решений по перспективе развития организации.
Источники финансирования	Бюджетные и внебюджетные средства.

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

ИНФОРМАЦИОННАЯ СПРАВКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

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

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

– указать наименование и статус образовательной организации сегодня (для образовательных организаций, менявших наименование, номер, статус, следует отметить наиболее существенные из этих изменений и их даты), важнейшие (с точки зрения разработчиков программы и интересов развития) этапы истории;

– дать краткую вводную характеристику социального окружения образовательной организации и описать характер его влияния на образовательную организацию;

– коротко описать роль образовательной организации в социуме, в территориальной образовательной системе;

– указать важнейшие объемные данные образовательной организации;

– дать характеристику контингента;

– охарактеризовать педагогический персонал образовательной организации: общее количество педагогов, соотношение

основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации (с учетом разрядов и категорий, наличия педагогов, отмеченных наградами, почетными званиями, имеющих ученые степени);
– дать сведения о действующем программно-методическом обеспечении образовательного процесса;
– описать подходы к диагностике результатов образовательного процесса;
– охарактеризовать состояние здания, инфраструктуры образовательного процесса, кабинетного фонда, материальной базы образовательной организации;
– оценить нормативно-правовое и документационное обеспечение работы образовательной организации;
– коротко описать систему работы с педагогическими кадрами;
– дать информацию об основных результатах образовательного процесса (в динамике за ряд последних лет), основных результатах инновационных процессов, опытно-экспериментальной работы.

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

ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ САМОДИАГНОСТИКИ

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

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

– состоянии и тенденциях изменения значимой для образовательной организации внешней социальной среды;

– состоянии и тенденциях изменения адресуемых образовательной организации образовательных потребностей и социаль□ного заказа;

– состоянии и тенденциях изменения ресурсных возможностей внешней среды в свете нового социального заказа;

– достижениях, педагогическом опыте, конкурентных преимуществах образовательной организации за период, предшествовавший нынешнему циклу развития;

– инновационной обстановке в образовательной организации, инновационном потенциале коллектива, потенциальных точках роста;

– восприятии возможных новшеств в образовательном сообществе, возможном сопротивлении изменениям.

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

Кто являлся ранее субъектом выдвижения социального заказа для образовательной организации?

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

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

Как можно оценить работу образовательной организации по выполнению заказа?

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

Появились ли у образовательной организации в последнее время новые заказчики?

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

Как справляется образовательная организация с сегодняшним социальным заказом на образование?

Как оценивает работу образовательной организации сам заказчик?

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

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

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

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

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

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

Итогом прогнозирования должно стать формулирование характеристик ожидаемого социального заказа.

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

При проведении самодиагностики для образовательных организаций целесообразно придерживаться восьми основных направлений описания результатов самодиагностики:

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

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

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

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

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

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

Рекомендуемая форма анализа – табличная (примерная):

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

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

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

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

Рассматривая те или иные факторы, в PEST-анализе задаются вопросы: какие тенденции (политические, культурные, экономические, технологические) могут повлиять на реализацию проекта «Школа Минпросвещения России» в общеобразовательной организации?

Задача PEST-анализа - описание наиболее характерных аспектов внешней среды, которые вызывают проблемы и задачи

предстоящего периода развития школы в её муниципальном, региональном социокультурном, экономическом, историческом пространстве.

Рекомендуемая форма анализа – табличная (примерная):

№ п/п	Направления анализа	Примерный перечень основных факторов	Как влияет на направления развития (коротко)
1	Политические аспекты внешней среды.	• общемировая политическая ситуация и внешняя политика страны (влияние на деятельность школы – в чём состоит необходимость учитывать при выработке концепции развития школы?); • внутренняя политика на государственном уровне (влияние на деятельность школы – в чём состоит необходимость учитывать при выработке концепции развития школы?); • уровень влияния государства на отрасль (какие федеральные, региональные, муниципальные политические решения или программы должны быть учтены при	1.Знание. 2.Воспитание. 3.Здоровье. 4.Творчество. 5.Профориентация. 6.Учитель. Школьные команды. 7.Школьный климат. 8.Образовательная среда, создание условий.

		выработке концепции развития школы?); • субсидирование государством региона, в котором осуществляет деятельность школа; • внутренняя политика на региональном и муниципальном уровне (влияние на деятельность школы – в чём состоит необходимость учитывать при выработке концепции развития школы?); • анализ социальной стабильности (влияние на деятельность школы – в чём состоит необходимость учитывать при выработке концепции развития школы?); • иное (указать при наличии)	

2	Экономические аспекты внешней среды.	• ключевые предприятия промышленности, сельского хозяйства, медицины, культуры, спорта и др. отраслей, оказывающие влияние на демографическую ситуацию в муниципалитете, в котором осуществляет деятельность школа; • уровень безработицы в регионе, муниципалитете, в котором осуществляет деятельность школа; • динамика доходов населения муниципалитета, в котором осуществляет деятельность школа (как отражение доходов настоящих и потенциальных родителей обучающихся); • уровень конкуренции школы (близость и доступность других ОО, учреждений дополнительного образования, спорта, культуры и др.); • наличие или отсутствие действующих устойчивых связей с социальными партнёрами школы (перечислить реальных или потенциальных социальных партнёров); • иное (указать при наличии)	1.Знание. 2.Воспитание. 3.Здоровье. 4.Творчество. 5.Профориентация. 6.Учитель. Школьные команды. 7.Школьный климат. 8.Образовательная среда, создание условий.

3	Социальные аспекты внешней среды.	• демографические данные: возрастной состав населения, миграционная ситуация (влияние на деятельность школы (динамика за последние 3-5 лет)); • уровень жизни населения, зарплатные ожидания; • обычаи и ценности (региональные и муниципальные особенности, необходимые для учёта в системе образования); • религиозные факторы; • изменения в базовых ценностях (учащиеся и их семьи); • изменения в стиле и уровне жизни (учащиеся и их семьи); • отношение к труду и отдыху (учащиеся и их семьи); • уровень образованности, квалификация населения (влияние на деятельность школы); • трудоспособность и производительность населения; • влияние СМИ (влияние на деятельность школы); • иное (указать при наличии)	1.Знание. 2.Воспитание. 3.Здоровье. 4.Творчество. 5.Профориентация. 6.Учитель. Школьные команды. 7.Школьный климат. 8.Образовательная среда, создание условий.

4	Технологические аспекты внешней среды.	• влияние интернет на развитие региональной, муниципальной и школьной систем образования (используемые технологии, платформы и другие средства информатизации, которые используются в сфере образования), • влияние мобильных технологий на сферу образования (в том числе управление образованием): – развлекательные (проигрыватели аудио- и видеофайлов, игры, электронные книги и т. д.); – коммуникационные (общение в разных форматах); – навигационные (приложения, которые работают с системой GPS, электронными картами и географическими координатами); – справочные (словари, базы данных, энциклопедии); – прикладные (органайзеры, программы для работы с графикой и текстом, записные книжки и т. д.);	1.Знание. 2.Воспитание. 3.Здоровье. 4.Творчество. 5.Профориентация. 6.Учитель. Школьные команды. 7.Школьный климат. 8.Образовательная среда, создание условий.

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

При проведении анализа необходимо выявить и оформить проблемы деятельности ОО:

– обусловленные новыми задачами развития школьного образования;

– нерешённые в прошлом, но важные для развития ОО в будущем;

– связанные с родительским запросом, социальным заказом;

– возникшие в окружающей среде, влияющие на деятельность ОО.

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

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

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

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

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

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

УПРАВЛЕНЧЕКАЯ МОДЕЛЬ ОО	
Сильные стороны:	**Слабые стороны:**
Возможности:	**Угрозы:**

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

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

3. ЗДОРОВЬЕ	
Сильные стороны:	**Слабые стороны:**

Возможности:	**Угрозы:**

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

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

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

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

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

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

КОНЦЕПЦИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Введение.

Выявленные проблемы, обоснование актуальности развития ОО.

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

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

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

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

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

1. Условий для достижения образовательных результатов согласно требованиям федеральных государственных образовательных стандартов на каждом уровне общего образования с учётом международных сравнительных исследований качества образования.
2. Перехода на следующий уровень соответствия модели «Школа Минпросвещения России».
3. Построения системы персонифицированного профессионального развития педагогов, обеспечивающую своевременную методическую подготовку с нацеленностью на достижение планируемых образовательных результатов.
4. Наполнения предметно-пространственной среды в перспективе цифровизации образования для расширения возможности индивидуализации образовательного процесса с нацеленностью на достижение планируемых образовательных результатов.
5. Расширения возможностей образовательного партнёрства для повышения качества освоения содержания учебных предметов в практическом применении.
6. Независимой оценки качества образования, а также системы внутреннего аудита.
7. Другие задачи, актуальные для конкретной школы. Приоритетные направления программы развития (подпрограммы, проекты по 8 ключевым направлениям).

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

Рекомендуемая форма анализа – табличная (примерная)

Рекомендуемая форма анализа – табличная (примерная):

№ п/п	Направления анализа	Название подпрограмм (проектов)	Задачи	Ожидаемы результаты	Сроки реализации	Перечень мероприятий	Соотнесение мероприятий с муниципальными и региональными мероприятиями, программами, проектами	Ресурсное обеспечение реализации (бюджет, внебюджет, соотнесение с муниципальным, региональным финансированием)	Руководитель проектной группы	Целевые индикаторы результативности реализации	Систе оценк результ тов и контр я за реали цией
1	Знание: качество и объективность										
2	Воспитание										
3	Здоровье										
4	Творчество										
5	Профориентация										
6	Учитель. Школьные команды										
7	Школьный климат										
8	Образовательная среда										

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

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

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

• урочная деятельность • внеурочная деятельность • дополнительное образование	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда

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

• урочная деятельность • внеурочная деятельность • дополнительное образование	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда

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

• урочная деятельность • внеурочная деятельность • дополнительное образование	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда

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

• урочная деятельность • внеурочная деятельность • дополнительное образование	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда

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

• урочная деятельность • внеурочная деятельность • дополнительное образование	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда

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

• урочная деятельность • внеурочная деятельность • дополнительное образование	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда

7. Иной вариант (описать).

• урочная деятельность • внеурочная деятельность • дополнительное образование	Знание Воспитание Здоровье Творчество Профориентация Учитель. Школьные команды Школьный климат Образовательная среда

Модель управления школой (описание будущей школьной команды развития ОО)

Управляющий орган (название, структура, функции, реквизиты НПА

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

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

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

Комплексный мониторинг реализации Программы развития:

1) Внешний:
• Муниципальный мониторинг деятельности организаций (название, функции, реквизиты НПА).
• Независимая оценка качества образовательной деятельности (название, функции, реквизиты НПА).
• Информационная открытость деятельности (сайт, СМИ) (название, функции, реквизиты НПА).
2) Внутренний:
• Внутренняя система оценки качества образования (название, функции, реквизиты НПА)

Информационное обеспечение развития школы

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

Ресурсное обеспечение реализации программы развития (образовательная инфраструктура)

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

№ п/п Наименование отдельного блока ресурсов	Наименование ресурсов	Наличие (по факту), кол-во, характеристики	Требуемое для реализации программы	Источники обретения
I Материально-технический				
1				
2				
3				
II Кадровый				
1				
2				
3				
III Финансовый				
1				
2				
3				
IV Научно-методический				
1				
2				
3				
V Социальный (социальные партнёры)				
1				
2				
3				
VI Нормативно-правовой (нормативно-правовые акты, соглашения, договоры и др.)				
1				
2				
3				
VII Иное (указать при наличии)				
1				
2				
3				

Ожидаемые результаты реализации Программы развития

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

Дорожная карта реализации программы развития (таблица с примерной структурой

Структура дорожной карты реализации Программы развития:

Мероприятия в рамках реализации задачи	**Крайний срок реализации**		**Ожидаемые результат реализации мероприятия***		**ФИ исполн мероп**
Задача 1					ФИО и д реализаци рабочей гр 1)
Мероприятие 1.1	План ДД.ММ.ГГ	Факт ДД.ММ.ГГ (заполняется исполнителем вручную по факту реализации мероприятия и достижения результата)	Измеримый индикатор (показатель), по которому можно сделать вывод об успешности или неуспешности реализации мероприятия	Продуктовый результат (отчуждаемый вещественный продукт: методика, инструкция, авторская диагностика, цифровой инструмент и т.д.)	
Мероприятие 1.2					
Мероприятие 1.3					
Перечень критериев из самодиагностики проекта ШМР, значение которых увеличится в результате успе					
Задача 2					ФИО и д реализаци рабочей гр 2)
Мероприятие 2.1					
Мероприятие 2.2					
Мероприятие 2.3					
Перечень критериев из самодиагностики проекта ШМР, значение которых увеличится в ре					

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

2. ОСНОВНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Обновленные ФГОС (далее - ФГОС) модернизируют все компоненты педагогической системы образовательной организации и являются системной педагогической инновацией.

Методологическая основа ФГОС – системно - деятельностный подход, который предполагает формирование готовности обучающихся к саморазвитию и непрерывному образованию, проектирование и конструирование развивающей образовательной среды, активную учебно-познавательную деятельность обучающихся, построение образовательной деятельности с учетом индивидуальных, возрастных, психологических, физиологических особенностей обучающихся.

Обновленные ФГОС предполагают отказ от привычных трактовок обучения преимущественно как процесса сообщения знаний, формирования умений и навыков. Стандарты определяет новые цели современной школы – на первый план выдвигаются личностные и метапредметные результаты. Приоритетными являются деятельностные формы и методы работы, обеспечивающие активность и самообучение школьников. Педагог из информатора, источника знаний и контролера должен превратиться в фасилитатора – помогающего, поддерживающего, сопровождающего ученика в образовательном процессе.

Обновленные ФГОС предполагают разделение ответственности между семьей, обществом и государством – это так называемый принцип вариативности. Стандартами определены «личные пространства» для принятия самостоятельных решений всеми участниками образовательного процесса. Механизмом реализации принципа вариативности выступает вариативность образования.

Обновленные ФГОС расширяют самостоятельность образовательной организации и предполагают активное участие педагогов, родителей и обучающихся в жизни школы, в том числе в определении основных параметров учебного плана, содержания и форм внеурочной деятельности, направлений

социального партнёрства. Суть стандартов как общественного договора заключается в том, что на его основе возможно согласование взглядов и позиций различных участников образовательного процесса на такие важные вопросы, как качество образования и пути его достижения.

Индивидуальные потребности (интересы) личности (семьи) представлены в обновленных ФГОС в категориях личностной, социальной и профессиональной успешности:

– личностная успешность: полноценное и разнообразное личностное становление и развитие с учетом индивидуальных склонностей, интересов, мотивов и способностей;

– социальная успешность*:* органическое вхождение в социальное окружение и участие в жизни общества;

– профессиональная успешность*:* развитость универсальных трудовых и практических умений, готовность к выбору профессии.

Общественные (социальные) потребности (интересы) представлены в стандартах в категориях безопасного и здорового образа жизни, свободы и ответственности, социальной справедливости и благосостояния:

– безопасный и здоровый образ жизни: следование принципам безопасного и здорового образа жизни, соответствующее поведение на основе полученных знаний и умений;

– свобода и ответственность*:* осознание нравственного смысла свободы и неразрывной связи с ответственностью, развитое правосознание, умение делать осознанный и ответственный личностный выбор;

– социальная справедливость: освоение и принятие идеалов равенства, социальной справедливости, гармонии и разнообразия культур как гражданских и демократических ценностей;

– благосостояние: активная жизненная позиция, готовность к трудовой деятельности, обеспечивающей личное благополучие в условиях рыночной экономики.

Государственные интересы (государственный заказ) представлены в категориях национального единства и

безопасности, развития человеческого капитала, конкурентоспособности:

– национальное единство и безопасность: формирование системы ценностей и идеалов на основе нравственных ценностей, единого государственного языка и образцов национальной культуры, воспитание патриотизма и любви к Родине;

– развитие человеческого капитала: подготовка поколения нравственно и духовно зрелых, самостоятельных, активных и компетентных граждан;

– конкурентоспособность: общекультурная подготовка как база профессионального образования, прикладная и практическая ориентация системы образования.

Таким образом, реализация обновленных ФГОС в образовательной организации влечет за собой изменения управленческой и педагогической деятельности, становится стержнем, вокруг которого происходит развитие школы.

Анализ основных характеристик обновленных ФГОС (в сравнении с ФГОС НОО (2009г.) и ФГОС ООО (2010г.)

ФГОС – 2009 (НОО), 2010 (ООО)	**ФГ**
Способы, которыми школа обеспечивает вариативность содерж	
Требований к способам, с помощью которых надо обеспечивать вариативность программ, не было	Во **ФГОС НОО** и **ОО** формировать программы раз с учетом потребностей и способ три способа, с помощью которых содержания программ. Первый и ООО можно предусмотреть уч и учебные модули. Второй – ОО программы углубленного изучен можно разработать и реализоват в соответствии с образовательн учеников (**п. 6** ФГОС НОО, **п. 5** ф
Требования к результатам освоения ОО	

ФГОС – 2009 (НОО), 2010 (ООО)	ФГ
Требований было меньше. В прежних ФГОС личностные и метапредметные результаты описывались обобщенно.	Требования к резул и расширены по всем видам метапредметным, предметны группируются по направлени патриотическое; духовно-нравст воспитание, формирование куль благополучия;• трудовое; экологическое; ценность науч Метапредметные резу универсальных учебных действ учебными познавательными де базовые исследовательские, раб универсальными учебными ко общение, совместная деятельно учебными регулятивными де самоконтроль. Каждое из УУ сформированности. Например, нужно будет оценивать сформ «Самоорганизация», – это умение ученика выявлять проб учебных ситуациях. Добавлены результ На уровне ООО установлен результатам при углубленном «Математика», включая кур «Вероятность и статистика»; «Ин «Биология». (**п. 9** ФГОС НОО, помнить, что предметные ре согласовываются с требовани физики, астрономии, химии, ист придется в своих рабочих прогр требования ФГОС, и требовани устранено в примерных рабочи сайте Института стратегии развит

ФГОС – 2009 (НОО), 2010 (ООО)	ФГ
	ОО со статусом инновационных площадок впр достижение промежуточных р независимо от содержания приме
Требования к пояснительной записке	
Содержание пояснительной записки было разным для НОО и ООО	Содержание поясн На уровне НОО больше не нуж образовательных отношений и о но необходимо прописать мех (**п. 30.1** ФГОС НОО). А на уро общую характеристику програм принципы формирования и ме Это касается и индивидуальных ООО)
Требования к рабочим программам	
Не было требований: к тематическому планированию курса ВД с учетом рабочей программы воспитания; тематическому планированию рабочих программ с учетом возможности использования электронных образовательных ресурсов и цифровых образовательных платформ по каждой теме; формам проведения внеурочных занятий	Рабочие програм и модулей необходимо формиро воспитания. В тематическом что по каждой теме возможно к рабочим теперь едины, и н программ ВД. Но в описании к нужно указать форму проведе **п. 32.1** ФГОС ООО)
Содержание календарного плана воспитательн	
Ранее календарный план воспитательной работы только упоминался в федеральных государственных образовательных стандартах	В план нужно вк которые организует и проводит участвует (**п. 32** ФГОС НОО, **п.**
Перечень обязательных предметных областей, учебных предм	

ФГОС – 2009 (НОО), 2010 (ООО)	ФГ
Деление предметов и курсов по предметным областям было другим	В предметной и информатика» появился учебн входят учебные курсы «Алгебр и статистика». Также изменили «Общественно-научные предм «История» включает учебн и «Всеобщая история». В п религиозных культур и светской по основам православной, исла культур, религиозных культур Родители могут выбрать л им понадобится оформить пис (**п. 32.1** ФГОС НОО, **п. 33.1** ФГО не утверждена, ОО вправе разраб
Изучение родного и второго иностранного языка н	
Включали в перечень обязательных предметных областей и учебных предметов	Изучение родного яз образования является русский яз можно организовать при налич также надо получить зая представителей) учеников. Изуч организуется по заявлению обуча представителей) из перечня, п необходимых условий. (**п. 33.1** Ф
Объем часов аудиторной нагрузки	
ФГОС НОО: 2904 – минимум, 3345 – максимум ФГОС ООО: 5267 – минимум, 6020 – максимум	ФГОС НОО: 2954 – минимум НОО) ФГОС ООО: 5058 максимум (**п. 33.1** ФГОС ОО
Объем внеурочной деятельности на уровне	
1350 часов	1320 часов (**п. 3**
Требования к структуре содержательного разд	

ФГОС – 2009 (НОО), 2010 (ООО)	ФГ
Раздел включал: программу формирования УУД на уровне НОО или программу развития УУД на уровне ООО; программы отдельных учебных предметов, курсов, а также курсов ВД на уровне НОО; рабочую программу воспитания; программу формирования экологической культуры, здорового и безопасного образа жизни на уровне НОО; программу коррекционной работы	На уровне НОО у работы и программу формиро здорового и безопасного обра На уровне ООО вместо Прогр программу формирования УУ работы нужно включать, если в добавили рабочие программы мо
Особенности обучения детей с ОВЗ	
Применяли ФГОС НОО и (или) ФГОС НОО ОВЗ и (или) ФГОС для у/о	ФГОС НОО для д Адаптированные ООП на уровне разрабатываются на основе ФГО умственной отсталостью (инт Адаптированные программы разрабатывать на основе ФГОС О ПАООП. (**п. 12** ФГОС ООО). Пр Например, для глухих и слабос не включать в программу учебны слабослышащих обучающихся, обязательным изучение учебно предметной области «Русский я слабослышащих обучающихся, о с нарушениями ОДА - изменен языка. Для всех детей с ОВЗ учебного предмета «Физическая предмет «Адаптивная физкуль освоения АООП до шести аудиторных часов не может сост ООО)
Использование электронных средств обучения, дистанц	
Настолько подробных норм не было	Зафиксировано пра

ФГОС – 2009 (НОО), 2010 (ООО)	ФГ
	образовательные технологии. Н и дистанционные образователь НОО, **п. 19** ФГОС ООО). с использованием дистанцион обеспечить индивидуальным ав ресурсам. Причем доступ должен и за ее пределами (**п. 34.4** ФГОС
Деление учеников на группы	
Прямого регулирования не было, лишь упоминали о групповых формах работы	Зафиксировано, чт можно организовать при помощ учебный процесс в группах мож успеваемости, образовательных п др. (**п. 20** ФГОС НОО, **п. 20** ФГО
Требования к программе формирования универсальных	
Требований и норм было больше	По новому ФГО программу формирования УУД, а это было раньше. То есть тепе название на уровнях НОО и О универсальных учебных действи программе формирования УУД прописали, что теперь нужно ф навыки в области финансовой гра общества. (**п. 32.2** ФГОС ООО)
Рабочая программа воспитания	
РПВ НОО должна была быть модульной и включать в себя обязательные разделы. Для рабочей программы воспитания ООО было меньше требований	РПВ для НОО может, и описано, что еще в ней мож Для ООО модульная структу а не обязательной. Но для этого требования к РПВ. Она долж образовательной среды, са подготовку учеников, учет по ООО)

ФГОС – 2009 (НОО), 2010 (ООО)	ФГ
Информационно-образовательная сред	
Для учеников в школьной библиотеке надо было организовать доступ к информационным интернет-ресурсам, коллекциям медиаресурсов	Зафиксировано, образовательной среде должен бы ученика и его родителя или за всего периода обучения (**п. 34.3** ФГОС
Оснащение кабинетов	
Были общие требования к оснащению кабинетов. Так, в ОО должны быть лингафонные кабинеты и помещения для проектной деятельности, занятий музыкой. Предметные области и оснащение, которое для этого необходимо: содержал все предметные области. В кабинетах размещают полные комплекты технического оснащения и оборудования, в том числе расходные материалы и канцелярские принадлежности	Установлены треб по отдельным предметным об естественно-научного нужно специального лабораторного об Предметные области и оснащени есть требования по семи пр оснащают комплектами нагля макетов, специального оборуд развитие компетенций в соответс **ООО**)
Обеспечение учебниками и учебными посо	
Школа обязана обеспечить каждого ученика как минимум одним экземпляром учебников и учебных пособий – в печатном и (или) электронном виде	ОО обязана обеспечи одним экземпляром учебника и (бумажном) виде, дополни электронную версию. (**п. 36.1** Часть УП, по которой вместо уч можно выдавать бумажное уч формируемая участниками ОО (п ООО). Часть ООП, при которо учебные пособия: учебный пред можно предоставить электронны **37.3** ФГОС ООО).
Психолого-педагогические условия	

ФГОС – 2009 (НОО), 2010 (ООО)	ФГ
Требований было меньше	Акцентировано вниман адаптации к условиям ОО. Распи проводить психолого-педагогиче образовательных отношений (п. 3
Повышение квалификации	
Во ФГОС было требование, по которому педагоги должны были повышать квалификацию минимум раз в три года	Исключена норма, повышать квалификацию не реж об образовании в РФ по-прежнем проходить дополнительное про в три года и обязан систематичес указания, как часто он должен п. 39.2 ФГОС ООО)
Частные школы	
Частные ОО могли получить бюджетные средства только в объеме норматива региона. Они не включали в себя все виды расходов и были ниже, чем у муниципальных школ. При этом брать деньги с родителей (законных представителей) учеников частные ОО не могли, если услугу хотя бы частично профинансировали из бюджета	Частные и государст государственные программы, на объеме (п. 39.4 ФГОС НОО п. 40

Нормативно-правовой основой для разработки образовательных программ служит Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». В Федеральном законе содержатся положения о различных видах программ, разъясняются функции образовательных программ, дается четкое представление о требованиях к их структуре и порядку разработки.

Организации, осуществляющие образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам начального общего образования,

разрабатывают основную образовательную программу начального общего образования в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом начального общего образования и федеральной основной общеобразовательной программой начального общего образования.

Организации, осуществляющие образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам основного общего образования, разрабатывают основную образовательную программу основного общего образования в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом основного общего образования и ФОП ООО.

При этом содержание и планируемые результаты разработанной образовательной организацией ООП НОО и ООП ООО должны быть не ниже соответствующих содержания и планируемых результатов ФОП НОО и ФОП ООО **(часть 6[1] статьи 12 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»).**

Сам термин «программа» греческого происхождения и означает предварительное описание предстоящих событий или действий. Являясь составной частью учебно-методической документации, основная образовательная программа выполняет функцию информирования всех участников образовательных отношений о содержании и планируемых результатах образовательной деятельности, а также служит основанием для планирования образовательного процесса.

Закон «Об образовании в Российской Федерации» понятие «образовательная программа» трактует как «комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, форм аттестации, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов». Таким образом,

она является основным инструментом стратегического планирования образовательного процесса в организации.

Требования образовательным программам, а именно: к их структуре (в том числе соотношению обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательных отношений) и их объему; условиям реализации основных образовательных программ, в том числе кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям, результатам их освоения – задаются федеральными государственными образовательными стандартами (ст. 11, ч. 3 закона «Об образовании в Российской Федерации»).

Федеральный закон определяет и такие качественные характеристики образовательных программ, как преемственность, вариативность содержания, единство обязательных требований к условиям их реализации, что позволяет сохранять на территории Российской Федерации единство образовательного пространства (ст. 11., ч. 1 закона «Об образовании в Российской Федерации»).

Образовательная программа служит основанием для лицензирования, бюджетного финансирования и введения платных образовательных услуг в соответствии с социальным заказом родителей. Образовательная программа, являясь кратким изложением многокомпонентного содержания образования, должна состоять из целостного ряда составных частей (компонентов), взаимно связанных между собой. Отбор компонентов этой системы не может носить случайный характер и должен быть ориентирован прежде всего на цель ее создания.

Программа развития и основная образовательная программа школы являются принципиально разными документами.

Основная образовательная программа – это документ, отражающий текущую номенклатуру оказываемых школой образовательных услуг («сущее»), а программа развития школы, помимо прочего, описывает завтрашние цели образования и завтрашние образовательные услуги, обеспечивающие их достижение «должное». Оба документа имеют стратегическое значение, но один документ – текущий, другой – перспективный.

Основная образовательная программа отражает функционирование образовательной системы школы, включая и те инновации, которые уже вошли в школьную жизнь. Программа развития содержит план осуществления будущих инноваций, приводящих школу в новое состояние. Программа развития школы – план не столько образовательной, сколько инновационной деятельности.

Программа развития школы имеет своим предметом целостную школу, взятую в единстве образовательной, обеспечивающей, управленческой, инновационной и т.д. подсистем, в то время, как образовательная программа центрирована на образовательной подсистеме как самой главной и самой интересной для потребителей образовательных услуг.

Образовательная программа является обязательным документом школы, Программа развития делается по решению школьного сообщества. Хотя уважающие себя и современные школы имеют оба эти документа, причем не из–за административного принуждения, а по причине понимания их полезности для школы.

Основная образовательная программа содержит описание педагогического процесса школы. Понимание структурных элементов педагогического процесса и характера функциональных связей между этими элементами является ключем, который открывает дверь к сотням страницам текста ФОП НОО и ФОП ООО.

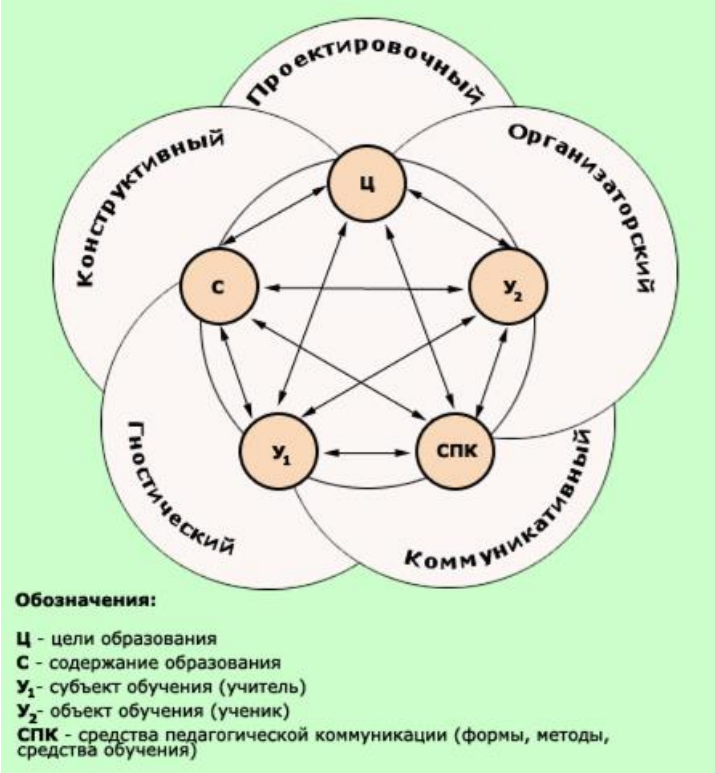
Педагогический процесс – одна из важнейших, основополагающих категорий педагогической науки. Под педагогическим процессом понимается специально организованное, целенаправленное взаимодействие педагогов, направленное на решение развивающих и образовательных задач. Педагоги и воспитанники как субъекты деятельности являются главными компонентами педагогического процесса. Взаимодействие субъектов педагогического процесса своей конечной целью имеет присвоение обучающимися опыта, накопленного человечеством во всем его многообразии. А успешное освоение опыта, как известно, осуществляется в специально организованных условиях, при помощи

разнообразных педагогических средств и при наличии материальной базы.

Педагогический процесс имеет определенную структуру. Структура – это расположение элементов в системе, а так же связи между ними. Педагогический процесс представляет собой способ организации воспитательных отношений, который заключается в целенаправленном отборе и использовании факторов развития участников данного процесса. Педагогический процесс создает педагог. Любой педагогический процесс, независимо от того, какой педагог его организует, будет иметь одинаковую структуру: цель, принципы, содержание, методы, средства, формы. Н.В. Кузьминой была разработана общая теория функционирования педагогических систем, методология системно структурного подхода к педагогическим явлениям. Реализуя целостный подход к анализу педагогической деятельности, Н.В. Кузьминой удалось дать всестороннюю психолого – педагогическую характеристику труда педагога, определить подходы к исследованию его педагогических способностей и профессионального мастерства [Бедерханова В.П. Становление личностно ориентированнои позиции педагога: Дис. … док. пед. наук: 13.00.01 / В.П. Бедерханова. − Краснодар, 2002. − 413 с.].

Согласно Н.В. Кузьминой, педагогический процесс состоит из пяти элементов: 1) цель обучения; 2) содержания учебной информации; 3) средства педагогической коммуникации (методы, приемы, средства обучения); 4) педагог; 5) ученик.

Рисунок 1. Педагогическая система (по Н.В. Кузьминой)



Цель должна отражать конкретный результат, к которому стремятся педагог и ученики. Принципы предназначены для определения основных направлений достижения цели.

Содержание – это та часть опыта человечества, которая передается обучающимся в соответствии с поставленной целью и выбранными принципами.

Метод – это действия, которые выполняют педагог и учащийся. С их помощью ученики получают тот опыт, который определен содержанием.

Средства – это способы работы педагога и обучающихся с содержанием, которые используются в единстве с методами. Формы организации педагогического процесса придают ему логическую завершенность.

Важной характеристикой обновленных ФГОС является вариативность образования. Принцип вариативности реализуется в ООП через выделение обязательной части и части, формируемой участниками образовательного процесса.

Организация образовательной деятельности по ООП основана на дифференциации содержания с учетом образовательных потребностей и интересов обучающихся, обеспечивающей освоение учебных предметов всех предметных областей основной образовательной программы на базовом или углубленном уровнях.

В целях обеспечения индивидуальных потребностей обучающихся в основной образовательной программе предусматриваются учебные предметы, курсы, отвечающие различным интересам обучающихся, в том числе этнокультурным; внеурочная деятельность.

ООП формируется с учетом принципа демократизации, который обеспечивает формирование и развитие демократической культуры всех участников образовательных отношений на основе сотрудничества, сотворчества, личной ответственности в том числе через развитие органов государственно-общественного управления образовательной организацией.

Анализ опыта разработки ООП в образовательных организациях Краснодарского края позволил установить универсальную стратегию проектирования ООП, включающую два этапа:

Первый этап предполагает необходимость:

1) изучить законодательные акты, нормативную документацию, регламентирующую вопросы реализации обновленных ФГОС, педагогическую и методическую литературу;

2) определиться с мотивацией разработки ООП; перевести внешнюю мотивацию во внутреннюю; внешняя мотивация – обеспечение стандартов, государственных требований; внутренняя мотивация – понимание важности и необходимости перемен, принятие новых требований;

3) определить наиболее важные критерии результата проектирования:

– доступность и «читаемость» ООП;

– коллективный характер разработки;

– целостность;

– последовательность и непротиворечивость разделов;

– индивидуальный характер ООП;

– обоснованность содержания разделов программы;

– соответствие программно-методического и дидактического материала заявленным целям, задачам и образу выпускника старшей школы;

– культура оформления программы;

– наличие рецензии;

– принятие разработанной программы педколлективом на педсовете.

Второй этап включает:

1) изучение и анализ литературы, отбор нужного содержания для конкретной образовательной организации и построение его в соответствии с основными принципами обновленных ФГОС;

2) анализ кадрового потенциала, собеседование с предполагаемыми членами рабочей группы по разработке ООП для того, чтобы выявить желание педагогов участвовать в данной работе (кто из педагогов может принять участие в разработке программы, кто хочет попробовать реализовать свои знания, работая в группе единомышленников над разработкой программы);

3) выбор педагогов в рабочую группу (из числа желающих);

4) разработка положения о рабочей группе;

5) создание рабочей группы;

6) утверждение приказом руководителя образовательной организации состава рабочей группы и принятие решения на педсовете;

7) распределение конкретных мероприятий на определенные сроки их выполнения и назначение ответственных, сроков совещаний рабочей группы;

8) выстраивание структуры ООП;

9) анализ ООП, отбор нужного содержания;

10) привлечение педагогических работников к составлению модели образовательного процесса, предполагаемой тематики проектов, мероприятий и т.д.;

11) обмен мнениями членов творческой группы;

12) обсуждение и принятие выполненных мероприятий всеми членами группы;
13) сбор всего наработанного материала и его систематизация;
14) проведение самоанализа ООП;
15) обсуждение проекта ООП в коллективе, корректировка с учетом высказанных замечаний;
16) предоставление проекта программы на экспертизу;
17) внесение изменений (при необходимости);
19) окончательное утверждение ООП.

Дорожная карта реализации обновленных ФГОС

Направление мероприятий	Мероприятия	Сроки реализации
1	*2*	*3*

I. Нормативное обеспечение введения обновленных ФГОС	1. Наличие решения органа государственно-общественного управления (совета школы, управляющего совета, попечительского совета) или иного локального акта о введении в образовательной организации ФГОС 2. Разработка и утверждение плана-графика введения ФГОС 3. Обеспечение соответствия нормативной базы школы требованиям ФГОС (цели образовательной деятельности, режим занятий, финансирование, материально-техническое обеспечение и др.) 4. Разработка на основе примерной основной образовательной программы среднего общего образования основной образовательной программы среднего общего образования образовательной организации 5. Утверждение основной образовательной программы образовательной организации 6. Приведение должностных инструкций работников образовательной организации в соответствие с требованиями ФГОС и тарифно-квалификационными характеристиками и профессиональным стандартом педагога 7. Определение списка учебников и учебных пособий, используемых в образовательной деятельности в	

	соответствии с ФГОС и входящих в федеральный перечень учебников	

Продолжение табл.

1	*2*	*3*
	8. Разработка и корректировка локальных актов, устанавливающих требования к различным объектам инфраструктуры образовательной организации с учетом требований к минимальной оснащенности учебного процесса 9. Доработка: – образовательных программ (индивидуальных и др.); – учебного плана; – рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин, модулей; – годового календарного учебного графика; – положений о внеурочной деятельности обучающихся; – положения об организации текущей и итоговой оценки достижения обучающимися планируемых результатов освоения основной образовательной программы; – положения об организации домашней работы обучающихся; – положения о формах получения образования	

II. Финансовое обеспечение введения обновленных ФГОС	1. Определение объема расходов, необходимых для реализации ООП и достижения планируемых результатов 2. Корректировка локальных актов, регламентирующих установление заработной платы работников образовательной организации, в том числе стимулирующих надбавок и доплат, порядка и размеров премирования 3. Заключение дополнительных соглашений к трудовому договору с педагогическими работниками	

Продолжение табл.

1	*2*	*3*
III. Организационное обеспечение введения обновленных ФГОС	1. Обеспечение координации взаимодействия участников образовательных отношений по организации введения ФГОС 2. Разработка и реализация моделей взаимодействия организаций общего образования и дополнительного образования детей и учреждений культуры и спорта, обеспечивающих организацию внеурочной деятельности 3. Разработка и реализация системы мониторинга образовательных потребностей обучающихся и родителей (законных представителей) для проектирования учебного плана в части, формируемой участниками образовательных отношений, и внеурочной деятельности 4. Привлечение органов государственно-общественного управления образовательной организацией к проектированию основной образовательной программы среднего общего образования	
IV. Кадровое обеспечение введения обновленных ФГОС	1. Анализ кадрового обеспечения введения и реализации ФГОС 2. Создание (корректировка) плана--графика повышения квалификации педагогических и руководящих работников образовательной	

	организации в связи с введением ФГОС 3. Корректировка плана научно-методических семинаров (внутришкольного повышения квалификации) с ориентацией на проблемы введения ФГОС	
V. Информационное обеспечение введения обновленных ФГОС	1. Размещение на сайте образовательной организации информационных материалов о реализации ФГОС 2. Широкое информирование родитель	

Окончание табл.

1	*2*	*3*
	ской общественности о введении ФГОС и порядке перехода на них 3. Организация изучения общественного мнения по вопросам реализации ФГОС и внесения возможных дополнений в содержание ООП образовательной организации 4. Разработка и утверждение локальных актов, регламентирующих организацию и проведение публичного отчета образовательной организации	
VI. Материально-техническое обеспечение введения обновленных ФГОС	1. Анализ материально-технического обеспечения реализации ФГОС 2. Обеспечение соответствия материально-технической базы образовательной организации требованиям ФГОС 3. Обеспечение соответствия санитарно-гигиенических условий требованиям ФГОС и СанПиН 4. Обеспечение соответствия условий реализации ООП противопожарным нормам, нормам охраны труда работников образовательной организации 5. Обеспечение соответствия информационно-образовательной среды требованиям ФГОС 6. Обеспечение укомплектованности библиотечно-информационного центра печатными и электронными образовательными ресурсами	

	7. Наличие доступа образовательной организации к электронным образовательным ресурсам (ЭОР), размещенным в федеральных, региональных и иных базах данных 8. Обеспечение контролируемого доступа участников образовательной деятельности к информационным образовательным ресурсам в сети Интернет	

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1.Бедерханова В.П. Становление личностно ориентированнои позиции педагога: Дис. … док. пед. наук: 13.00.01 / В.П. Бедерханова. − Краснодар, 2002. − 413 с.

2.Кулишов, В.В. Проектирование программы развития образовательной организации: учеб.-метод. пособие. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2015. – 58 с.

3.Кулишов, В.В. Проектирование основной образовательной программы среднего общего образования: учеб.-метод. пособие. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2017. – 62 с.

4.Моисеев А.М. Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы: Практико-ориентированное научно-методическое пособие в вопросах и ответах для руководителей общеобразовательных организаций. – М.: УЦ «Перспектива», 2016. – 340с.

НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (с изменениями и дополнениями)

3. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31 мая 2021 г. № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования».

4. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31 мая 2021 г. № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».

5. Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28 сентября 2020 г. № 28 «Об утверждении санитарных правил СП 2.4.3648-20 “Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи”».

6. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».

7. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 3 сентября 2019 г. № 465 «Об утверждении перечня средств обучения и воспитания, необходимых для реализации образовательных программ начального общего, основного общего и среднего общего образования, соответствующих современным условиям обучения, необходимого при оснащении общеобразовательных организаций в целях реализации мероприятий по содействию созданию в субъектах Российской Федерации (исходя из прогнозируемой потребности) новых мест в общеобразовательных организациях, критериев его формирования и требований к функциональному оснащению, а также норматива стоимости оснащения одного места обучающегося указанными средствами обучения и воспитания».

8. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 28 августа 2020 г. № 442 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования».

9. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 7 ноября 2018 г. № 189, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки № 1513 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

10. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 7 ноября 2018 г. № 190, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки № 1512 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования».

11. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования».

12. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 20 мая 2020 г. № 254 «Об утверждении федерального перечня учебников, рекомендуемых к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования».

13. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров».

14. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 14 января 2021 г. № Р-16 «Об утверждении методических рекомендаций по приобретению оборудования, расходных материалов, средств обучения и воспитания для обновления материально-технической базы общеобразовательных организаций и профессиональных образовательных организаций в целях внедрения цифровой образовательной среды в рамках региональных проектов, обеспечивающих достижение целей, показателей и результата федерального проекта «Цифровая образовательная среда» национального проекта «Образование».

15. Информационно-методическое письмо о введении федеральных государственных образовательных стандартов начального общего и основного общего образования, направленное письмом Министерства просвещения Российской Федерации от 15 февраля 2022 г. № АЗ-113/03.

16. Критерии для проведения анализа планов (региональных, муниципальных) по формированию и оценке функциональной грамотности обучающихся (для проведения самодиагностики), направленные письмом Министерства просвещения Российской Федерации от 21 декабря 2021 г. № 03-2195.

17. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 14.09.2021 № 03-1510 «Об организации работы по повышению функциональной грамотности»;

18. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 11.11.2021 № 03-1899 «Об обеспечении учебными изданиями (учебниками и учебными пособиями) обучающихся в 2022/23 учебном году»;

19. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 15.02.2022 № А3-113/03 «О направлении методических рекомендаций»;

20. Методические рекомендации по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, направленные письмом Министерства просвещения Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. №АЗ-872/08.

21. Примерная основная образовательная программа начального общего образования, одобренная решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию, протокол от 18 марта 2022 г. № 1/22.

22. Примерная основная образовательная программа основного общего образования, одобренная решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию, протокол от 18 марта 2022 г. № 1/22.

23. Примерная основная образовательная программа среднего общего образования, одобренная решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию, протокол от 28 июня 2016 г. № 2/16-

24. Примерная программа воспитания, одобренная решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию, протокол от 2 июня 2020 г. № 2/20.

25. Рекомендации для системы общего образования по основным подходам к формированию графика проведения оценочных процедур в общеобразовательных организациях в 2021/2022 учебном году, направленные письмом Министерства просвещения Российской Федерации и Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 6 августа 2021 г. № СК-228/03.