

*Галциди Ирина Николаевна, генеральный директор НЧОУ гимназия «Росток»  
муниципального образования г.-к. Анапа,  
«Почетный работник общего образования РФ»,  
«Заслуженный учитель Кубани»*

*Кириухин Олег Анатольевич, д.п.н., профессор, «Почетный работник общего  
образования РФ», «Заслуженный учитель РФ»*

**Совершенствование подходов к разработке Программы  
развития образовательной организации на основе анализа результатов  
федеральных и региональных мониторинговых исследований  
(рекомендации)**

В современных условиях образовательные организации испытывают потребность в разработке Программ развития. Программа развития представляет собой локальный документ, разработка которого согласно действующего законодательства [1, ст. 28, п. 3]\* относится к компетенции общеобразовательной организации в установленной сфере деятельности. Вместе с тем, федеральный закон и иные нормативные акты и методические рекомендации Министерства просвещения РФ не дают определения понятия «Программа развития», не закрепляют ее содержания и структуры построения.

По своему содержанию и предназначению Программа развития общеобразовательной организации выступает как управленческий документ, в котором зафиксирован механизм достижения стратегических и тактических задач развития общеобразовательной организации. Программа развития общеобразовательной организации формируется с учетом приоритетов и целей государственной, региональной и муниципальной политики в сфере образования, ориентируется на результаты предварительного проблемного анализа и содержит в себе увязанный по целям, задачам, ресурсам и срокам осуществления комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное решение проблем.

Для того, чтобы отвечать своему назначению, Программа развития общеобразовательной организации должна обладать определенными свойствами [4; 5]\*:

❖ **актуальность** – ориентация на потребности развития конкретной общеобразовательной организации, что обеспечивается при реализации

индивидуального подхода при проведении проблемного анализа;

- ❖ **прогностичность** – нацеленность на перспективный социальный заказ;
- ❖ **реалистичность** – соответствие требуемых и имеющихся материально-технических и временных ресурсов, в том числе возникающих в процессе выполнения Программы;
- ❖ **системность** – обеспечение полноты и целостности программы, наличие взаимосвязи между ее отдельными элементами;
- ❖ **гибкость** – возможность изменения Программы в связи с изменениями внутренних и внешних условий;
- ❖ **управляемость** – наличие механизма управленческого сопровождения реализации Программы;
- ❖ **контролируемость** – наличие комплекса индикативных показателей, позволяющих количественно (качественно) определить уровень достижения отдельных задач и целей Программы;
- ❖ **эффективность** – возможность получения максимального результата при рациональном использовании ресурсов;
- ❖ **социальная открытость** – наличие механизмов информирования участников и социальных партнеров;
- ❖ **культура оформления Программы** – единство содержания и внешней формы, использование современных технических средств, связность, ясность, корректность терминов.

Анализ современного подхода к формированию Программ развития общеобразовательных организаций Краснодарского края позволяет сделать вывод о широко распространенной практике реализации программно-целевого и проектного подходов к реализации управленческой деятельности на институциональном уровне, что отражает современные требования и тенденции управленческой деятельности.

Проанализированные Программы развития включают набор требуемых элементов, характеризующих ключевое назначение Программ развития общеобразовательной организации. Вместе с тем, проведенный анализ действующих Программ позволяет выделить ряд недостатков в сложившейся управленческой практике. К числу наиболее распространенных можно отнести

следующие:

- ❖ постановка сложно реализуемых целей (например, вовлечение в олимпиадное движение не менее 50% обучающихся, охват дополнительным образованием на уровне 100% обучающихся);

- ❖ отсутствие дорожных карт реализации Программ развития с указанием системы показателей с привязкой к этапам реализации Программы (например, текущее состояние показателя охвата дополнительным образованием обучающихся на уровне 23%, после реализации программных мер по итогам первого года – на уровне не менее 28%, на второй и последующие годы – с приростом на уровне не менее 5%);

- ❖ отсутствие взаимосвязи Программ развития с действующей системой федеральных и региональных мониторинговых исследований (например, развитие цифровой образовательной среды в организации посредством активизации использования в учебной деятельности информационно-коммуникационной платформы «Сферум» и использования цифрового образовательного контента положительно отразится на итогах региональных мониторингов ИК-инфраструктуры и эффективности деятельности руководителя, федеральном проекте Школы Минпросвещения.

Следует отметить, что разработка Программ развития общеобразовательных организаций с учетом результатов, проводимых на регулярной основе федеральных и региональных мониторинговых исследований, позволит существенно повысить качественную составляющую документов стратегического планирования. Действующая система федеральных и региональных мониторинговых исследований позволяет:

- ❖ выделить индивидуальные проблемы общеобразовательных организаций по полному циклу управления качеством образования на каждом этапе функционирования и развития с учетом обязательных законодательных принципов прозрачности системы [1, ст. 79; 2]\*: оценку сформированной образовательной системы, организацию образовательного процесса, а также результата функционирования системы в целом;

- ❖ сформировать комплексную систему актуальных показателей и обеспечить их реалистичную перспективную оценку;

❖ спроектировать дорожную карту реализации мероприятий, способствующих как повышению системы качества образования в общеобразовательной организации, так и оценку сформированной системы со стороны органов управления образованием.

Комплекс федеральных и региональных мониторинговых исследований призванный обеспечить разностороннюю оценку сформированной образовательной системы, организацию образовательного процесса, а также результата функционирования системы в целом (*таблица 1*) формирует необходимую информационную базу для разработки и реализации управленческих действий в рамках Программы развития образовательной организации (*рисунок 1*).

*Таблица 1*

**Представленность элементов системы образования в федеральных и региональных мониторинговых исследованиях**

Наименование мониторинга	Элемент системы качества образования			Сроки проведения мониторинга
	Образовательная система	Образовательный процесс	Результат	
Мониторинг ведения электронных журналов в общеобразовательных организациях	+			январь июнь
Мониторинг качества условий реализации адаптированных общеобразовательных программ в соответствии с требованиями ФГОС НОО ОВЗ и ФГОС обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями) в общеобразовательных организациях	+			январь
Мониторинг качества условий реализации основных общеобразовательных программ в соответствии с требованиями ФГОС ОО в общеобразовательных организациях	+			февраль
Мониторинг состояния библиотек общеобразовательных организаций	+			февраль октябрь
Мониторинг проведения приемных кампаний в общеобразовательные организации	+			сентябрь
Оценка эффективности деятельности руководителя общеобразовательной организации	+	+	+	апрель
Мониторинг состояния функционирования ИК-инфраструктуры системы образования	+			октябрь

Мониторинг эффективности системы организации воспитания обучающихся		+		март
Мониторинг основных показателей состояния системы дошкольного образования	+	+		май
Оценка муниципальных механизмов управления качеством образования	+	+	+	июль
Мониторинг эффективности организационно-педагогического сопровождения профессионального самоопределения обучающихся		+	+	октябрь
Мониторинг работы со школами с признаками необъективности процедур оценки качества образования		+	+	июнь
Мониторинг качества дошкольного образования в дошкольных образовательных организациях	+	+	+	август
Мониторинг качества результатов обучения			+	ноябрь
Мониторинг результатов Всероссийских проверочных работ			+	июнь
Мониторинг организации и проведения всероссийской и краевой олимпиад школьников			+	июнь
Мониторинг результатов региональных исследований качества образования			+	июнь

**Субъект управления общеобразовательной организацией**

**Цели и задачи управления развитием общеобразовательной организации**

**Составление программы развития общеобразовательной организации**

Мониторинговое исследование 1

Мониторинговое исследование 2

Мониторинговое исследование n

Анализ результатов мониторинговых исследований и оценка уровня достижения поставленных значений с учетом контекстных данных состояния объекта управления (общеобразовательной организации)

*Реализация адресных рекомендаций через систему мероприятий, отдельных мер*

*Разработка адресных рекомендаций для различных уровней управления общеобразовательной организацией*

*Качественная детализация Программы развития общеобразовательной организации с учетом системы адресных рекомендаций (в т.ч. составление дорожной карты)*

*Контроль реализации Программы развития (в т.ч. дорожной карты)*

*Анализ уровня достижения цели и исполнения задач управления*

**Рисунок 1. Модель включения результатов федеральных и региональных**

## мониторинговых исследований в программу развития общеобразовательной организации

Включение результатов федеральных и региональных мониторинговых исследований в Программу развития общеобразовательной организации позволит более эффективно определять целевые параметры Программы развития общеобразовательной организации в увязке с действующей системой федеральных и региональных мониторинговых исследований, учитывать индивидуальные особенности (контекстные данные) общеобразовательных организаций, планировать четкие критерии оценки уровня достижения целей и задач, установленных Программой развития общеобразовательной организации.

### Литература

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «Об образовании в Российской Федерации» – URL: <https://base.garant.ru/70291362>.
2. Постановление Правительства РФ от 05.08.2013 № 662 (ред.от 24.03.2022) «Об осуществлении мониторинга системы образования» (вместе с «Правилами осуществления мониторинга системы образования», «Перечнем обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу») – URL: <https://base.garant.ru/70429494>.