

МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Нижегородский государственный педагогический
университет имени Козьмы Минина»
(Мининский университет)

Институт непрерывного образования

**Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)**

Лидерство в образовании: командная траектория

ДИРЕКТ-ПАПКА

**по разработке программы развития
общеобразовательной организации**



Авторы-разработчики:

Игнатьева Г.А., зав. проектно – сетевой лабораторией
опережающего образования взрослых, д.п.н., профессор
Соткина С.А., проректор по дополнительному образованию и
социальному партнерству, к.г.н., доцент
Прохорова И.В., директор Института непрерывного
образования, к.п.н.
Тулупова О.В., директор федерального центра научно-
методического сопровождения педагогических работников,
к.п.н., доцент

Нижний Новгород
2022

Раздел 1. Общие положения

Программа развития общеобразовательной организации представляет собой путь достижения в новых социально – экономических условиях организацией цели образования и воспитания гармонично развитой и социально – ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций на принципах справедливости, всеобщности, направленности на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся в соответствии с реалиями настоящего и вызовами будущего с учетом текущего состояния организации.

Программа развития общеобразовательной организации является механизмом достижения на локальном уровне стратегических национальных приоритетов, а именно:

- национальной цели "возможности для самореализации и развития талантов" – обеспечение возможности детям получать качественное общее образование в условиях, отвечающих современным требованиям, независимо от места проживания ребенка, обеспечение возможности для педагогических работников профессионального развития на протяжении всей профессиональной деятельности, организация комплексного психолого-педагогического сопровождения участников образовательных отношений, создание и внедрение в общеобразовательных организациях цифровой образовательной среды, создание и функционирование системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов детей и молодежи, создание условий для эффективной самореализации молодежи, в том числе развитие инфраструктуры, развития и поддержки добровольчества (волонтерства), обеспечение функционирования системы патриотического воспитания граждан Российской Федерации, продвижение русского языка как основы культурного и образовательного единства народов Российской Федерации;

- национальной цели "сохранение населения, здоровье и благополучие людей" - создание условий, способствующих полноценному воспитанию и развитию каждого обучающегося, осваивающего образовательные программы общего образования (включая воспитание культуры питания, поддержание здоровья школьников, их физического и умственного развития, способности к эффективному обучению), обновление материально-технической базы для занятий физической культурой и спортом в общеобразовательных организациях;

- национальной цели "цифровая трансформация" - обеспечение реализации цифровой трансформации системы образования, в том числе доступности онлайн-сервисов для всех участников образовательных отношений¹.

1.1. Нормативные основания

1. Федеральный Закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Государственная программа Российской Федерации "Развитие образования", утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642.

3. Паспорт Национального проекта «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 3 сентября 2018 г. №10).

4. Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. N 996-р.

¹ Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" до 2030 года (в ред. Постановления Правительства РФ от 07.10.2021 № 1701). [Электронный ресурс] URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/f9321ccd1102ec99c8b7020bd2e9761f/download/4444/> (дата обращения: 13.10.2022)

5. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642.

5. Концепция выявления и развития молодых талантов, утвержденная Президентом России 3 апреля 2012 года.

6. Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования (утв. приказом Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 286) с изменениями и дополнениями от 18 июля 2022 (№ 569)

7. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (утв. приказом Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 № 287).

8. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 17 мая 2012 г. N 413) с изменениями и дополнениями от: 29 декабря 2014 г., 31 декабря 2015 г., 29 июня 2017 г, 12 августа 2022 г.

9. Стратегия социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года, утвержденная постановлением Правительства Нижегородской области от 21 декабря 2018 года № 889

1.2. Концептуальная схема разработки программы развития

Разработка программы развития общеобразовательной организации – это ответ на вопрос о будущем позиционировании организации в муниципальной и региональной системах образования; создание условий для достижения *устойчивого успеха организации как результата ее способности решать поставленные задачи и добиваться достижения долгосрочных целей.*

Разработка стратегии = определение образа будущего состояния организации + описание пути достижения желаемого будущего состояния

+ построение системы показателей и индикаторов достижения организацией поставленных целей.



Методология разработки программы развития как механизма управления развитием общеобразовательной организации исходит из понимания данного процесса как регулируемого преднамеренного изменения объектов, приводящего к их переходу в новое качественно - количественное состояние².

1.3. Заинтересованные стороны, их потребности и ожидания

² Моисеев А. М. Стратегическое управление развитием школы // Народное образование. 2015. №5 (1448). С. 69 – 77.

Общеобразовательная организация способна добиться устойчивого успеха за счет последовательного удовлетворения потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон сбалансированным образом на долгосрочной основе. *К заинтересованным сторонам относятся физические и юридические лица, так, или иначе заинтересованные в деятельности организации, или находящиеся под ее влиянием.*

Задача управленческой команды образовательной организации на этапе разработки концепции программы развития состоит в получении от каждой из них четко сформулированных требований к системе образования, преобразовании их в конкретные цели и задачи образовательной деятельности

Примеры заинтересованных сторон и их потребностей и ожиданий

Заинтересованная сторона	Потребности и ожидания
Государство	Требования структуре и условиям реализации ООП и результатам их освоения Выполнение организацией лицензионных и аккредитационных нормативов
Обучающиеся и их родители	Получение знаний и навыков, обеспечивающих возможность личностной самореализации Возможность общения с близкими по интересам людьми, совместного досуга и творчества
Работники организации	Возможность профессионального и карьерного роста Наличие необходимых ресурсов для реализации всех процессов Ясное и четкое руководство Уровень оплаты труда, нематериальные поощрения
Общество	Доступность и качество образования Вариативность содержания образовательных программ и форм их освоения Востребованность дополнительного образования
Работодатели	Достаточный для успешной профессионализации уровень получаемого общего образования

Раздел 2. Аналитическое обоснование стратегии развития образовательной организации

В данном разделе представляются выводы по результатам анализа внутренней и внешней среды общеобразовательной организации, под которой понимается сочетание внутренних и внешних факторов и условий, способных повлиять на достижение целей организации и ее поведение в отношении заинтересованных сторон. Выводы должны содержать таблицу SWOT – анализа деятельности ОО (сильные и слабые стороны деятельности организации относительно компонентов среды, благоприятные возможности и угрозы со стороны ближайшего социального окружения), а также перечень ключевых проблем.

Исходные позиции SWOT – анализа выбираются исходя из трех взаимосвязанных средообразующих переменных:

- образовательная модель ОО, образовательные программы и процессы в ней;
- организационная модель ОО, оргструктура, культура, уклад жизни, система отношений;
- предметно-пространственная среда.

SWOT – анализ деятельности общеобразовательной организации

Блок 1. Образовательная модель ОО

1. Содержание основных образовательных программ уровней общего образования	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)

–	–
2. Результаты освоения основных образовательных программ	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)
–	–
3. Система воспитания и социализации обучающихся	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)
–	–
4. Развивающий компонент основных образовательных программ (работа с одаренными детьми, работа с обучающимися, демонстрирующими низкий уровень образовательных результатов, инклюзивное образование)	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)
–	–
5. Система внеурочной деятельности и дополнительного образования	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)
–	–
6. Кадровый ресурс основных образовательных программ	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)

–	–
---	---

Блок 2. Организационная модель ОО

1. Организационная структура ОО	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)
–	–
2. Уклад школьной жизни	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)
–	–
3. Система коллегиального управления ОО	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)
–	–
4. Социальное партнерство ОО (в том числе с родителями (законными представителями) обучающихся)	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)
–	–
5. Сетевое взаимодействие ОО	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)

–	–
---	---

Блок 3. Предметно-пространственная среда

1. Архитектура и инфраструктура ОО	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)
–	–
2. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)
–	–
3. Информационно – образовательная среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)
–	–
4. Прилегающее пространство ОО	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)
–	–
5. Рекреационный компонент среды ОО	
Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Благоприятные возможности	Угрозы (вызовы)

–	–
---	---

Ключевые проблемы определяются как противоречия между:

- требованиями заинтересованных сторон или благоприятными возможностями, имеющимися в ближайшем социальном окружении и тем, что возможность удовлетворения данных требований или использования благоприятной возможности составляет одну из слабых сторон деятельности общеобразовательной организации;

- тем, что общеобразовательная организация определяет, как свою сильную сторону и наличием в ближайшем социальном окружении реальных угроз эффективной реализации этого направления деятельности.

Раздел 3. Концепция программы развития общеобразовательной организации

3.1. Миссия общеобразовательной организации

Миссия является описанием предназначения общеобразовательной организации. В программе развития ОО миссия представляет собой четкую, не допускающую произвольных трактовок формулировку смысла существования организации, которая выделяет организацию из массы других организаций такого же типа и идентифицирует сферу ее действий в контексте национальных стратегических приоритетов.

Парадигмальная установка формулировки миссии: от образования как конвейерного производства (диктатура прошлого: знания, умения, навыки, компетентности) к образованию как индустрии возможностей (персонализация и индивидуализация) (А.Г. Асмолов)³.

Для формулировки миссии общеобразовательной организации следует дать ответы на следующие группы вопросов:

³ Асмолов, А. Г., Шехтер Е. Д., Черноризов А. М. Преадаптация к неопределенности как стратегия навигации развивающихся систем: маршруты эволюции // Вопросы психологии. 2017. № 4. С. 3-36.

1. Цель функционирования организации: Во имя чего действует организация? Что является главным результатом ее деятельности? Чьи интересы предполагает удовлетворять организация?

2. Область деятельности организации: Какой вид программ реализуется организацией? Организация ориентирована на предоставление элитарного образования или ее ориентир – обучение для всех?

3. Философия организации: За счет чего предполагается достигать высокого качества обозначенных целей?

3.2. Видение общеобразовательной организации

Видение характеризует желаемое положение общеобразовательной организации, т.е. какой желает стать организация и какой она хочет быть в представлении заинтересованных сторон.

При формулировке видения рекомендуем ответить на следующие вопросы: Ради чего учить, кого учить, чему учить и как учить?

В основе видения лежит модель школы образовательной антропопрактики — это открытая самообучающаяся образовательная организация, строящаяся на основе единства и нераздельности трех составляющих компонентов: новый тип содержания образования: проектно ориентированного, деятельностного, метапредметного; новых образовательных технологий: деятельностных, событийных, управленческо-рефлексивных и др.; нового типа общностей людей (учеников, родителей, социальных партнеров, педагогов и т.д.): детско-взрослых, профессионально-деятельностных, проектно-сетевых общностей и др.

Школа образовательной антропопрактики — это школа завтрашнего дня со специфической уникальной культурой (центральным компонентом которой является проектная культура и культура исследовательского педагогического поиска), разработавшая и реализующая проект адекватного и конкретного технологического обустройства новой образовательной

практики — практики обретения детьми, подростками, молодыми людьми собственной, индивидуальной субъектности — комплекса способностей управлять своими действиями, реально — практически преобразовывать действительность, планировать способы действий, реализовывать намеченные программы, контролировать ход и оценивать результаты своих социокультурных действий, на основе четко сформулированной концептуальной (инновационной) идеи, субъектами реализации которой становятся педагоги, учащиеся и их родители, социальные и профессиональные партнеры школы⁴.

Школа образовательной антропопрактики призвана обеспечить всем членам образовательного сообщества комплекс возможностей развития гармонично развитой и социально – ответственной личности⁵:

- Возможности удовлетворения физиологических потребностей, связанные с пространственно-предметным компонентом школьной среды: уровень санитарно-гигиенических норм: света и тепла, питания и медицинского контроля и обслуживания, удобной мебели, просторности помещений и т.п. А также грамотная организация режима дня, уровня индивидуальной учебной нагрузки и т.д.

- Возможность удовлетворения потребности в безопасности - такая организация школьной среды, которая, как минимум, гарантирует защиту достоинства каждого ребёнка.

- Возможность усвоения групповых норм и идеалов, предполагающая такую организацию школьной среды, когда обеспечивается специальная педагогическая работа классных руководителей по педагогическому развитию групповых норм, ценностей, идеалов, а также помощь отдельным учащимся в их освоении.

⁴ Нижегородские авторские школы: от инновационной идеи к практике инновационного образования: научно-практический альманах // Сост. и общ. научн. ред. Н.Ю. Бармин, Г.А. Игнатьева, О.В. Тулупова. Н. Новгород: ГБОУ ДПО НИРО, 2017. 318 с.

⁵ Ясвин В. А. Технология средового проектирования в образовании // Социально-политические исследования. 2020. №1 (6). С. 74 – 93.

- Возможность удовлетворения социальных потребностей (в любви, уважении, признании, общественном одобрении), означающая такую организацию школьной среды, в которой с помощью специальных психологических и педагогических технологий целенаправленно осуществляется социальная поддержка каждого члена образовательного сообщества.

- Возможность удовлетворения потребности в труде, значимой деятельности, связанная с такой организацией школьной среды, когда каждый член образовательного сообщества может реализовать свои способности в важном и серьезном деле.

- Возможность удовлетворения потребности в сохранении и повышении самооценки определяет предметом анализа индивидуальную динамику развития каждого члена образовательного сообщества.

- Возможность в удовлетворении и развитии познавательной потребности в особой области (интересов), предполагающая такую организацию школьной среды, когда члены образовательного сообщества могут осуществлять своё личностное развитие в соответствующих кружках, клубах, секциях, свободно пользоваться хорошо укомплектованной библиотекой и т.п. В этом смысле большое значение имеют связи образовательной организации с внешкольными образовательными структурами, контакты с различными специалистами и подключение их к образовательному процессу, участие в разнообразных ассоциациях и т.п.

- Возможность удовлетворения и развития потребности в преобразующей деятельности в особой области (склонности) реализуемая, когда члены образовательного сообщества могут осуществлять своё личностное развитие путём практического участия в исследовательской, конструкторской и другой работе, соответствующей их склонности.

- Возможность удовлетворения и развития потребности в эстетическом оформлении окружающей обстановки обеспечивается, когда члены

образовательного сообщества будут постоянно ощущать её высокий эстетический уровень.

- Возможность удовлетворения и развития потребности в самостоятельном упорядочении индивидуальной картины мира, связанная с тем, что члены образовательного сообщества могут в специально создаваемой обстановке (круглые столы, встречи с философами, писателями, политиками и т.д.) свободно дискутировать о глобальных, государственных, региональных проблемах, тенденциях стратегического развития общества, жизненном предназначении человека и т.п.

- Возможность удовлетворения и развития потребности в самоактуализации личности, обеспечиваемая школьной средой в результате организации всего комплекса возможностей личностного развития членов образовательного сообщества.

3.3. Цели развития общеобразовательной организации

Цель - желаемое будущее, ключевой результат, к которому стремится организация в своей деятельности в установленные промежутки времени. Целью развития общеобразовательной организации является достижение долгосрочного успеха путем максимального удовлетворения требований заинтересованных сторон. Цели должны быть:

- реальными, а именно достижение целей должно быть обеспечено всеми видами ресурсов в необходимом объеме, а также правами и полномочиями, регулирующими деятельность подразделений, руководителей и персонала организации;

- сопоставимыми, а именно должна иметься возможность оценки целей с точки зрения их влияния на достижение конечных результатов деятельности организации, определения вклада в их выполнение подразделений и конкретных исполнителей;

- взаимоувязанными, а именно в совокупности цели должны обеспечивать наиболее эффективные пути удовлетворения требований заинтересованных сторон;

- нормативными, а именно задания по достижению конкретных целей должны быть связаны с нормативными документами, в том числе с законами, обязательными требованиями стандартов, планами организации и т.д.⁶

Общая цель программы развития общеобразовательной организации конкретизируется в задачах. Задачи – это определенная последовательность заданий, промежуточных результатов, реализация которых должна привести к достижению намеченной цели. Технология формирования задач состоит в «расщеплении» цели на составляющие, одновременно в своей совокупности они дают представления о том, каким путем будет достигнута цель.

Требования к представлению задач стратегии развития общеобразовательной организации:

- формулировка в виде заданий по достижению определенных результатов;
- результаты должны быть измеримы;
- набор задач необходим и достаточен для достижения цели;
- задаче поставлен в соответствие набор мероприятий;
- набор мероприятий необходим и достаточен для решения задачи.

3.4. Политика общеобразовательной организации

Политика организации представляет собой совокупность подходов и стратегических принципов, используемых для достижения целей ее развития. Это общие намерения и направления деятельности образовательной организации по достижению устойчивого успеха, официально сформулированные ее высшим руководством (наивысшим уровнем лиц,

⁶ Сулимова Е.А., Шарафутдинова Е.Е., Коньшева Н.О. Проблемы построения целей с помощью метода smart и возможные пути их решения в современном обществе и организации // Инновации и инвестиции. 2019. №8. С. 227 - 229.

ответственных за принятие решений в организации), это генеральная линия развития организации.

Политика формулирует ответ на вопрос: «Как сделать развитие школы результативным, качественным и эффективным?». В соответствии с национальными стратегическими приоритетами в сфере образования это предполагает:

- обеспечение общедоступного и качественного образования;
- внедрение обновленных федеральных государственных образовательных стандартов общего образования и примерных основных образовательных программ, реализацию концепций преподавания учебных предметов и (или) предметных областей;
- обеспечение возможности каждому ребенку получать качественное общее образование в условиях, отвечающих современным требованиям, независимо от места проживания ребенка, в том числе за счет внедрения современной и безопасной цифровой образовательной среды;
- совершенствование оценочных механизмов, ориентированных на учет индивидуальных достижений обучающихся;
- укрепление здоровья школьников и формирование культуры здорового образа жизни;
- поддержка компетентного и ответственного родительства - получение каждым родителем полной информации о ребенке в системе образования, воспитания и развития, психологопедагогическая, методическая и консультативная помощь родителям в развитии ребенка, правовое сопровождение родителей, в том числе с использованием онлайн-сервисов;
- совершенствование условий получения общего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами;
- внедрение принципов цифровизации в деятельность образовательной организации, повышение квалификации педагогических работников в области цифровых технологий, искусственного интеллекта.

Раздел 4. Основные мероприятия программы развития общеобразовательной организации

В данном разделе дается общая характеристика проектируемой деятельности общеобразовательной организации по трем ключевым направлениям:

- образовательная модель ОО, образовательные программы и процессы в ней;
- организационная модель ОО, оргструктура, культура, уклад жизни, система отношений;
- предметно-пространственная среда.

Приведенная ниже таблица представляет структуру основных мероприятий по каждому из вышеобозначенных направлений и требует конкретизации для каждой общеобразовательной организации с точки зрения особенностей внутренней среды организации и ее внешнего окружения:

Мероприятия	Срок реализации	Ожидаемые результаты	Ответственные
-------------	-----------------	----------------------	---------------

Раздел 5. Система управления развитием общеобразовательной организации

5.1. Управление ресурсами развития

Предполагается характеристика внутренних и внешних ресурсов, требуемых для реализации программы развития организации; процессов мониторинга, оценивания, оптимизации, поддержания в должном состоянии и защиты ресурсов. Представляется методика определения и оценивания рисков потенциального отсутствия соответствующих ресурсов и качества, текущего потребления ресурсов, чтобы выявить возможности для оптимизации их использования.

5.2. Управление процессами реализации программы развития

В данном разделе представляется схема основных процессов реализации программы развития общеобразовательной организации, касающихся управленческой деятельности, предоставления ресурсов, организации образовательной деятельности, мониторинга, измерения и анализа, и их взаимодействия; определяются руководители этих процессов ("владельцы процесса") с четкими обязанностями и полномочиями для создания, поддержания в работоспособном состоянии, управления и совершенствования процесса и его взаимодействия с другими процессами, а также устанавливается последовательность выполнения процессов. Рекомендуется ориентироваться на "процессный подход", который предусматривает разработку процессов, установление взаимозависимостей, ограничений и определение совместно используемых ресурсов⁷.

5.3. Мониторинг, измерение, анализ и изучение результатов реализации программы развития

Для мониторинга хода работ, для сбора и представления информации, необходимой для оценки эффективности реализации стратегии и результативного принятия решений, должен использоваться процесс измерения и анализа. Выбор соответствующих ключевых показателей реализации программы развития и методики мониторинга имеет решающее значение для успеха процесса измерения и анализа.

Методы, используемые для сбора информации о ключевых показателях должны быть применимыми и подходящими для организации. К ним относятся: средства оценки и управления рисками; беседы, анкетирование и опросы для определения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон; бенчмаркинг (методика проведения измерений и

⁷Лисичкина Ю. Се. Процессный подход как инструмент управления качеством образовательной деятельности // Инновации и инвестиции. 2017. №4. С. 82 - 26.

анализа, которая может использоваться организацией для поиска передового опыта внутри организации и вне ее с целью улучшения своей деятельности); мониторинг и регистрация параметров основных процессов и характеристик результатов основной деятельности организации; внутренний аудит (методика оценки функционирования и результативности системы управления и ресурсобеспечения).

Ключевые показатели реализации программы развития образовательной организации представляют собой факторы, управляемые организацией и имеющие решающее значение для достижения устойчивого успеха организации. Они должны поддаваться количественному измерению и должны давать возможность организации устанавливать измеримые цели, идентифицировать, вести мониторинг и прогнозировать тенденции, и осуществлять корректирующие, предупреждающие действия и действия по улучшению в случае необходимости. Поскольку данные показатели являются для высшего руководства основой для принятия стратегических и тактических решений по развитию организации, они могут быть названы целевыми показателями. Эти показатели должны давать измеримую, точную и достоверную информацию, которую можно было бы использовать для выполнения корректирующих действий, когда деятельность не соответствует поставленным целям, или для повышения эффективности и результативности процессов.

5.4. Критерии, показатели и индикаторы развития общеобразовательной организации

Критерии	Показатели	Индикаторы
Возможности образовательной организации		
Качество образовательных условий	Развитие педагогических работников	Доля педагогов, регулярно участвующих в научно-методических мероприятиях международного, всероссийского, регионального, муниципального уровня и уровня образовательной организации (%) Доля педагогов, имеющих квалификационные категории (%) Доля педагогов, являющихся активными участниками профессиональных сообществ, ассоциаций (%) Количество педагогов, являющихся победителями, призерами профессиональных конкурсов всероссийского, регионального, муниципального уровня Доля молодых специалистов (до 35 лет) (%) Доля педагогов, участвующих в различных формах педагогического наставничества (%) Доля педагогов, участвующих в мероприятиях корпоративного обучения (%) Количество мероприятий в рамках корпоративного обучения учителей школы (ед.)
	Создание информационно - образовательной и предметно - развивающей среды	Наличие в ОО службы поддержки и сопровождения ИОС (да\нет) Наличие локальной сети, объединяющей компьютерный парк ОО (да\нет) Количество видов деятельности, осуществляемых в электронной форме (ед.) Доля педагогов, активно использующих в образовательном процессе электронные ресурсы (%) Наличие цифрового ресурса, обеспечивающего взаимосвязь и доступность администрации ОО, специалистов, педагогов для граждан и возможность оперативного решения вопросов, касающихся жизни ОО (да\нет) Количество направлений работы информационной среды ОО с информационными средами других организаций (ед.) Количество автоматизированных рабочих мест педагогов (ед.) Наличие локальной сети (да\нет) Доля компонентов материально-технического обеспечения, полностью соответствующих требованиям, предъявляемым к: - участку (территории) организации, осуществляющей образовательную деятельность - помещениям для осуществления образовательной деятельности (с конкретизацией оснащения кабинетов по каждой предметной области) - оборудованию, мебели, мягкому и жесткому инвентарю, используемому для осуществления образовательной деятельности

		4. учебно-методическому обеспечению 5. информационно-образовательной среде (% по каждому пункту) Доля ежегодного обновления материально-технической базы и программно-методических средств (%)
	Безбарьерность среды и условия для обучения детей с различными образовательными потребностями	Доля помещений ОО, где обеспечены условия для беспрепятственного доступа детей с ОВЗ (%) Наличие специализированных форм подачи информации, пандусов, поручней, специально оборудованных лифтов, учебных мест (да\нет) Доля программ учебных предметов, курсов и курсов внеурочной деятельности, реализуемых с использованием дистанционных образовательных технологий (%)
Качество образовательного процесса	Качество содержания образовательных программ	Количество курсов внеурочной деятельности по уровням общего образования (ед.) Наличие программ учебных предметов, курсов \ курсов внеурочной деятельности, предполагающих реализацию в сетевой форме (да\нет) Наличие учебных курсов, курсов внеурочной деятельности междисциплинарного характера (да\нет) Количество реализуемых программ внеурочной деятельности (ед.) Доля обучающихся, включенных в программы внеурочной деятельности (%)
	Технология образовательного процесса	Доля педагогов, внедряющих межпредметные образовательные технологии (%) Доля педагогов, использующих в образовательной практике формирующее оценивание (%) Доля обучающихся, охваченных форматами проектного, исследовательского обучения (%) Доля обучающихся по индивидуальным образовательным маршрутам (%)
Интеграция образовательной организации в местное сообщество:	Открытость населению	Количество ежегодно принимаемых органом государственного - общественного управления решений, оказывающих влияние на качество образовательного процесса (ед.) Количество посещений сайта образовательной организации Количество социально ориентированных инициатив образовательной организации, получивших общественную поддержку (ед.)
	Вовлечённость родителей и работодателей	Доля родителей (законных представителей), являющихся регулярными участниками в различных процессах жизнедеятельности ОО (%) Количество работодателей, представителей бизнес-сообщества, сотрудничающих с ОО (ед.)
Результаты и эффекты деятельности ОО		
Качество образовательных результатов	Динамика предметных и метапредметных результатов	% обученности обучающихся по различным предметам Доля обучающихся, которые по любым трем предметам на ЕГЭ набрали не менее 220 баллов (%) Доля обучающихся, которые по любым трем предметам на ЕГЭ набрали от 190 до 219 баллов (%) Доля обучающихся, которые по любым трем предметам на ЕГЭ набрали от 160 до 189 баллов (%) Доля обучающихся, которые по трем предметам ОГЭ в сумме набрали не менее 12 баллов (по рекомендованной ФИПИ 5-балльной шкале) (%)

		Доля обучающихся, преодолевших установленный минимальный порог в обязательных предметных диагностиках (%)
	Участие в олимпиадах, конкурсах	Количество призеров и победителей муниципального этапа Всероссийской олимпиады (чел.) Количество участников олимпиад и творческих конкурсов регионального, федерального, международного уровня (чел.) Количество победителей и призеров олимпиад и творческих конкурсов регионального, федерального, международного уровня (чел.)
	Сохранность контингента обучающихся	Доля выпускников основной школы, перешедших в старшую школу в этой ОО (%) Динамика обучающихся, приходящих в старшие классы данной ОО из других школ
Качество результатов социализации	Удовлетворенность образовательными услугами всех категорий потребителей	Доля обучающихся и их родителей (законных представителей) полностью удовлетворенных качеством образовательных услуг и условиями обучения (%) Доля обучающихся, чьи родители являются выпускниками данного ОО (%) Доля семей, находящихся на постоянной связи со школой, систематически проходящих консультирование, готовых получать помощь в воспитании ребенка (%)
	Результативность участия в социально значимой деятельности	Количество мероприятий школы, ориентированных на интеграцию с родительской общественностью и социальными партнерами школы (ед.) Количество договоров о сотрудничестве с организациями города научной, технической, инновационной, культурной, спортивной, художественной, творческой направленности (ед.)
Имидж образовательной организации	Трансляция и востребованность продуктов инновационной деятельности	Количество публикаций педагогов в профессиональных печатных изданиях и Интернет-ресурсах (%)
	Степень общественного признания	Количество упоминаний ОО в различных средствах массовой информации

Список литературы

1. Асмолов, А. Г., Шехтер Е. Д., Черноризов А. М. Преадаптация к неопределенности как стратегия навигации развивающихся систем: маршруты эволюции // Вопросы психологии. 2017. № 4. С. 3-36.
2. Воровщиков С. Г. Программа развития школы: условия эффективной разработки и реализации // Вестник Института образования человека. 2013. №2. [Электронный ресурс] URL: <https://idos-institute.ru/journal/2013/200/Eidos-Vestnik2013-211-Vorovschikov.pdf> / (дата обращения: 13.10.2022).
3. Лисичкина Ю. С. Процессный подход как инструмент управления качеством образовательной деятельности // Инновации и инвестиции. 2017. №4. С. 82 - 26.
4. Моисеев А. М. Стратегическое управление развитием школы // Народное образование. 2015. №5 (1448). С. 69 – 77.
5. Моисеев А. М. Теория стратегического управления школой: ключевые вопросы и подходы к их решению : монография : в 2 т. / А. М. Моисеев ; под ред. О. М. Моисеевой. М. : АСОУ, 2015. Т. 1. 260 с.
6. Нижегородские авторские школы: от инновационной идеи к практике инновационного образования: научно-практический альманах // Сост. и общ. научн. ред. Н.Ю. Бармин, Г.А. Игнатьева, О.В. Тулупова. Н. Новгород: ГБОУ ДПО НИРО, 2017. 318 с.
7. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента. Учебнометодическое пособие. — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011.
8. Стратегические приоритеты в сфере реализации государственной программы Российской Федерации "Раз-витие образования" до 2030 года (в ред. Постановления Правительства РФ от 07.10.2021 № 1701). [Электронный ресурс] URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/f9321ccd1102ec99c8b7020bd2e9761f/download/4444/> (дата обращения: 13.10.2022).
9. Сулимова Е.А., Шарафутдинова Е.Е., Конышева Н.О. Проблемы построения целей с помощью метода smart и возможные пути их решения в современном обществе и организации // Инновации и инвестиции. 2019. №8. С. 227 - 229.
10. Ясвин В. А. Технология средового проектирования в образовании // Социально-политические исследования. 2020. №1 (6). С. 74 – 93.

