

# Контроль и оценка эффективности реализации программы развития образовательной организации

Лазарева Марина Владимировна,  
ведущий эксперт ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»,  
доцент кафедры педагогики и психологии СПбУТУиЭ,  
к.п.н., доцент

# ВОПРОСЫ ТЕМЫ



**От чего зависит эффективность программы развития?**



**Как контролировать реализацию программы развития?**



**Как оценить эффективность реализации программы развития?**



# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

**...от соответствия ключевым документам стратегического планирования**



**Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»**



**Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации 29 февраля 2024 г.**



**Концепция проекта «Школа Минпросвещения России» (утверждена протоколом заседания Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 8 апреля 2022 г. № ПК-1вн)**

# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

**...ОТ СООТВЕТСТВИЯ КЛЮЧЕВЫМ ДОКУМЕНТАМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**



**Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 г.**



**Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»**



**Распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 февраля 2021 г. № 255-р «Об утверждении Концепции подготовки кадров для транспортного комплекса до 2035 года»**



**Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 июня 2022 г. № 1688-р «Об утверждении Концепции подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года»**



**Учитывайте документы стратегического планирования при разработке программы развития образовательной организации**

# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

...от соответствия ключевым документам стратегического планирования

ПРИМЕР

От стратегических целей...

Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»	<b>Ускорение технологического развития Российской Федерации, увеличение количества организаций, осуществляющих технологические инновации, до 50 процентов от их общего числа</b>
Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»	<b>Цифровая трансформация</b>
Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»	<b>Технологическое лидерство</b>

...до их воплощения в школе

**Профильное обучение** – специально организованный процесс обучения и воспитания, при котором содержание, формы и методы образовательной деятельности направлены на:

- развитие у обучающихся желания и возможности получить естественнонаучную или инженерную специальность;
- получение фундаментальных знаний по предметам;
- развитие научного (исследовательского, инновационного) и инженерного (логического, креативного, конструкторского, технического) типа мышления

# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

## ...от восприятия программы развития как стратегического документа



Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)

Статья 28. Компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации

3. К компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относятся:

<...>

7) разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации, за исключением образовательных организаций высшего образования

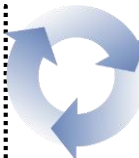
Программа развития образовательной организации

Стратегический документ организации, переходящей в перспективно-устойчивый режим жизнедеятельности

Документ, в котором показаны перспективные механизмы решения проблем организации и предполагаемые результаты

Документ, на основании которого осуществляется целенаправленная работа по развитию организации

- ✓ Широкий обмен опытом разработки и реализации программ развития
- ✓ Совместное обсуждение и учет федеральных тенденций при разработке (коррекции) программ развития



- ✓ Использование ресурсов инновационных площадок, экспериментальной деятельности, сетевых форм реализации программ
- ✓ Формирование проектного офиса по разработке и реализации программы развития

# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

...от восприятия программы развития как стратегического документа

ПРИМЕР

## Элементы тактики

На уровне начального общего, основного общего и среднего общего образования **не изучаются углубленно математика, физика, информатика** и др., в плане внеурочной деятельности **отсутствуют курсы соответствующей направленности**, ресурсы **дополнительного образования не используются**

Функционирование образовательной организации

Развитие образовательной организации

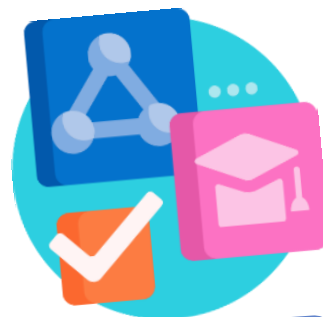
## Инструмент стратегии

Одна из задач – **развить инженерное образование** (в т.ч. классы технологического профиля) в образовательной организации

Основная общеобразовательная программа НОО

Основная общеобразовательная программа ООО

Основная общеобразовательная программа СОО



Программа развития образовательной организации



**Функционирование образовательной организации НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ориентирам ее развития**

**NB!**

Отталкивайтесь в действиях от позиций, отраженных в программе развития

# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

...от восприятия программы развития как стратегического документа

Требование	Характеристика содержания
Актуальность и значимость	Соответствие программы развития актуальным проблемам образовательной организации
Логичность	Соответствие мероприятий программы развития на основе проектного подхода ее целям, задачам, ожидаемым результатам и срокам
Уникальность	Использование нового нестандартного решения проблемы и (или) проведение мероприятий с уникальными характеристиками, которые позволят достичь массовых качественных образовательных результатов обучающихся
Эффективность и обоснованность	Соотношение планируемых ресурсов на реализацию программы развития на основе проектного подхода и ее ожидаемых результатов
Реалистичность	Наличие достижимых и измеримых количественных и качественных результатов при заявленных задачах
Компетентность	Наличие опыта организации и (или) профессиональных компетенций членов команды в соответствующих направлениях развития образовательной организации
Публичность	Наличие информации о программе развития, ее публичном представлении в сети Интернет (на сайте образовательной организации)
Вовлеченность	Участие всех участников образовательных отношений в проектировании и реализации программы развития

## Чек-лист соответствия программы развития требованиям разработки стратегических документов



*Губанова Е.В., Лазарева М.В.* Программа развития как инструмент проектного управления образовательной организацией // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2020. №4 (72). С. 5-12.



# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

...от определения  
решаемой проблемы

- Зачем Вы меня пригласили?
- Хочу, чтобы мои предприятия работали эффективней!
  - Зачем?
- Чтобы получить больше денег.
  - Зачем?
  - Я их инвестирую.
  - Зачем?
- Получу еще больше денег.
  - Зачем?
- Опять инвестирую.
- Зачем? Ресурсы ради ресурсов смысла не имеют.
- Хочу, чтобы у моих детей все было.
  - Но у них уже все есть.

2

Как проводить больше времени с детьми при этом увеличивая прибыль?

## Этапы осознания и формулировки проблемы

1. **«Есть»** - те обстоятельства, в т.ч. препятствия, возможности и ресурсы, в которых находится человек сейчас и которые его не удовлетворяют
2. Осознание своих потребностей. **«Хочу»** - требование, которое пока человек не знает, как удовлетворить в силу обстоятельств
3. Действия для сближения **«Хочу»** и **«Есть»**. Вопрос о действиях по изменению обстоятельств - это первый шаг в решении проблемы

## Какие факторы могут быть положены в определение приоритета проблемы?

Последствия проблемы

Воздействие на организацию

Срочность и ограничения по времени

Мотивы и способности участников  
организации

Возможность саморазрешения или  
решения в рамках других процессов

**NB!**

Корректно формулируйте проблему, на решение которой направлена программа развития образовательной организации

# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

## ...от определения решаемой проблемы

1

**PEST-анализ** — это инструмент для долгосрочного планирования, который позволяет учесть влияние факторов **окружающей среды**. Прогнозирование последствий такого влияния помогает принимать обоснованные решения, минимизировать ошибки

P (Political) Политические факторы	E (Economic) Экономические факторы
• • •	• • •
S (Social) Социальные факторы	T (Technological) Технологические факторы
• • •	• • •

2

**SWOT-анализ** — метод стратегического планирования, для оценки **внутренних и внешних факторов**, которые влияют на развитие организации. SWOT-анализ нужен, чтобы оценить сильные и слабые стороны компании и определить перспективы развития и угрозы извне

Сильные стороны (Strengths)	Возможности (Opportunities)
• • •	• • •
Слабые стороны (Weakness)	Угрозы (Treats)
• • •	• • •

Формулировка «проблемного поля»  
(имеющиеся ограничения, противоречия)

# КАК КОНТРОЛИРОВАТЬ РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

...отразить позиции контроля в локальном нормативном акте



Структура программы развития на федеральном уровне не определена. Поэтому структура, порядок разработки и утверждения программы развития и другие организационные вопросы закрепляются локальным нормативным актом образовательной организации

## Положение о разработке, порядке утверждения и корректировке программы развития образовательной организации

ПРИМЕР

Паспорт программы развития

Проблемно-ориентированный анализ состояния функционирования и развития общеобразовательной организации в предшествующие базисные периоды

Концептуально-прогностический блок программы развития

Ресурсное обоснование развития общеобразовательной организации

Процессуально-технологический блок программы развития

Контрольно-мониторинговый блок программы развития

Приложение

Позиции контрольно-мониторингового блока

- Образ выпускника образовательной организации (желаемый результат)
- Проектируемые результаты реализации программы развития
- Матрица контроля результатов и мониторинга процессов развития

# КАК КОНТРОЛИРОВАТЬ РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

...отразить позиции контроля в локальном нормативном акте

ПРИМЕР

Проектируемые результаты  
реализации программы развития



Перечень критериев и показателей  
самодиагностики проекта  
«Школа Минпросвещения России»

## Перечень критериев и показателей самодиагностики проекта «Школа Минпросвещения России»

Критерии и показатели самодиагностики проекта «Школа Минпросвещения России» (далее – проект), определенные в соответствии с Концепцией проекта, поддержанной Коллегией Министерства просвещения Российской Федерации (протокол от 8 апреля 2022 г. № ПК-1вн), и применяемые в 2023 году, в том числе при автоматизированной самодиагностике в период с 1 по 13 ноября 2023 года, показали, помимо прочего, необходимость их доработки в целях учета реализуемых образовательных программ, наличия (отсутствия) обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, иной специфики.

В 2024 году федеральным оператором проекта<sup>1</sup> совместно с региональными ответственными за реализацию проекта представлены предложения по доработке перечня критериев и показателей самодиагностики (проведена дифференциация в зависимости от реализуемых общеобразовательных программ и иной специфики образовательных организаций) с учетом опыта регионов, при участии структурных подразделений Минпросвещения России, курирующих соответствующие магистральные направления и ключевые условия проекта, подготовлены изменения в критерии и показатели самодиагностики.

Обновленный подход к формированию перечня критериев и показателей подразумевает наличие 21 варианта самодиагностики в зависимости от реализуемых общеобразовательной организацией программ общего образования, наличия либо отсутствия обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (приложения №№ 1-21).

Каждая из общеобразовательных организаций проходит один вариант самодиагностики<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> С 2024 года федеральным оператором проекта «Школа Минпросвещения России» является федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет просвещения».

<sup>2</sup> До продолжения самодиагностики в автоматизированном сервисе школьным командам рекомендуется провести самодиагностику самостоятельно и использовать сервис автоматизированной самодиагностики для внесения заблаговременно подготовленных данных.



Единая федеральная программа  
«Развитие суверенной системы  
образования»

# КАК КОНТРОЛИРОВАТЬ РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

...отразить позиции контроля в локальном нормативном акте

ПРИМЕР

## Матрица контроля результатов и мониторинга процессов развития



## Матрица анализа стратегии управления «7С»:

- система ценностей;
- стратегия;
- структура;
- система управления;
- стиль взаимоотношений внутри организации;
- состав работников;
- сумма навыков

### I. Система ценностей

Какова миссия общеобразовательной организации?	Какие ценности сохраняются в общеобразовательной организации?	Какие особенности корпоративной (внутренней) культуры общеобразовательной организации?
Основная цель организации (брендовый слоган), смысл её существования, который крайне редко меняется; одно из основополагающих понятий стратегического управления	Основа, на которой в общеобразовательной организации строится взаимоотношения взрослых с детьми, руководителя с работниками и родителями и др.	Система убеждений, ценностей и ожиданий, определяющих нормы поведения в организации (мероприятия, традиции, система нематериальной мотивации, нормы общения между работниками)
Специализированный методический (План), учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 44.03.01 «Педагогическое образование» / Писахов П.А., Попова А.Д., Виноков Г.А., Винова А.В. // М.: Москва: Учитель, 2017. – 391 с.	Историко-педагогическое обоснование актуальной современной образовательной инновационной образовательной системы педагогических наук, профессоров Мамона, Алексеева, Давыдовой / под ред. М.А. Давыдовой. // Газетовский гос. пед. ин-т им. В.Г. Короленко. Киров. Вып. 2012. – 391 с.	Корпоративная и организационная культура (Диагностический ресурс): учебник – 2-е изд. – Екатеринбург: Ара, 17 июля 2017 г. – Кошкин Д.В., Чижикова В.А., Виноков Г.А. 2014 – Режим доступа: <a href="http://arabooks.ru/author/kooshkin-dv">http://arabooks.ru/author/kooshkin-dv</a> . Сайт: <a href="http://arabooks.ru">http://arabooks.ru</a> , Adobe Reader, файл 10.

### II. Стратегия

Какова стратегия общеобразовательной организации?	Какие цели развития общеобразовательной организации?	Какие пути достижения целей общеобразовательной организации?	Как вы оцениваете возможные риски на пути реализации целей?	Соответствуют ли цели организации целям и задачам государственной политики в сфере общего образования (указание каким)?*
План действий, разработанный и реализуемый руководством для достижения поставленных целей и задач; исключает в себя: определение направлений развития; установление приоритетов, выявление конкурентных преимуществ и др.	Осознанные образы предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие команды общеобразовательной организации	Система действий, последовательное выполнение которых приведет к достижению результатов, заданных целями	Опасности, угрозы, вероятность неблагоприятного или нежелательного (в том числе положительного) результата действий или развития событий	Соответствие целей общеобразовательной организации осуществляемой государственной политике в сфере общего образования
Специализированный методический (План), учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 44.03.01 «Педагогическое образование» / Писахов П.А., Попова А.Д., Виноков Г.А., Винова А.В. // М.: Москва: Учитель, 2017. – 391 с.	Специализированный методический (План), учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 44.03.01 «Педагогическое образование» / Писахов П.А., Попова А.Д., Виноков Г.А., Винова А.В. // М.: Москва: Учитель, 2017. – 391 с.	Виски цель! Советки, инструменты и алгоритмы для тех, кто идет вперед. М.: МИР, 2017.	Виски цель! Советки, инструменты и алгоритмы для тех, кто идет вперед. М.: МИР, 2017.	Положения Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1641 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» и изменениях к ней»

### III. Структура

Как выглядит иерархия организации?	Осуществляется ли взаимодействие структурных подразделений и коллегияльных органов управления?	Как вы видите основные функции структурных подразделений и коллегияльных органов управления?	Какой принцип принятия решений реализуется в организации?	Существуют ли риски реализации принципа принятия решений?	Как вы определяете приоритеты в управлении организацией?
Службная лестница, последовательность подчинения в порядке перехода от низших уровней к высшим, и наоборот	Прямое или косвенное взаимодействие структурных подразделений и коллегияльных органов друг на друга, которое порождает их взаимодействие	Значение, назначение, проводимая работа	Главная задача для руководителей, решения в процессе управления; выделяются централизованные и децентрализованные модели принятия	Опасности, угрозы, вероятность неблагоприятного результата действий	Задачи, занимающие первое место по времени и осужденности какой-либо деятельности
Миссия А.М. Сивилевский учебник: методические материалы по направлению подготовки 44.03.01 «Педагогическое образование» / Миссия А.М. Сивилевский. М.: Миссия, 2014. – 391 с.	См. 26 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»	См. 26 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»	Копия Г.Б. Принятие управленческих решений: учеб. пособие / Г.Б. Кошкин, Л.И. Найденко, под ред. Г.Б. Кошкина. Пенза: Изд-во ПГУ, 2009. – 68 с.	Копия Г.Б. Принятие управленческих решений: учеб. пособие / Г.Б. Кошкин, Л.И. Найденко, под ред. Г.Б. Кошкина. Пенза: Изд-во ПГУ, 2009. – 68 с.	Резна С.Д. Педагогический менеджмент: стратегия и тактика управления школой / Резна С.Д. // М.: Миссия, 2014. – 391 с. <a href="http://arabooks.ru/author/rezna-sd">http://arabooks.ru/author/rezna-sd</a>

### IV. Система управления

Чем вы управляете?	Как вы контролируете управление общеобразовательной организацией?	Как вы оцениваете результативность управления?
Эффективное управление ресурсами, людьми и процессами в общеобразовательной организации в рамках выстраивания иерархии по приоритетности; чем управляет в первую очередь, во вторую очередь и др.	Формы организации контроля. В качестве форм контроля выделяются стратегический (ориентированный на стратегические цели и задачи), тактический (направленный на наблюдение за ходом реализации тактических управленческих решений), оперативный (ориентированный на мониторинг и корректировку оперативных управленческих решений). В качестве форм могут рассматриваться контроль финансовых, материальных, человеческих и информационных ресурсов	Сравнение достигнутых работником или командой результатов деятельности с одним или несколькими критериями оценки
Положения Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1641 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» и изменениях к ней»	Соловьев Н.В. Управление образовательными системами: учеб. пособие / Н.В. Соловьев, Н.Б. Степанов. Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 80 с.	Зайнетдинов И.Ф. Оценка деятельности работников организации: учеб.-метод. пособие / И.Ф. Зайнетдинов. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 120 с.

# КАК КОНТРОЛИРОВАТЬ РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

...проработать позиции «дорожной карты» реализации программы развития



Дорожная карта – наглядное представление пошагового сценария развития определенного объекта – отдельного продукта, проекта, компании, отдельного человека

Дорожная карта – это документ, в котором наглядно отображается стратегический план проекта: его главные цели и задачи, сроки исполнения, ответственные, основные этапы

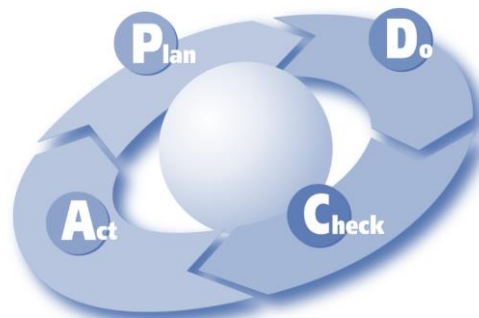


## Планируйте

Формирование нормативных, организационных, методических и инструментальных основ для осуществления деятельности по достижению требуемого качества

## Корректируйте

Внесение корректив в деятельность и систему управления



Цикл Деминга

## Делайте

Совокупность систематических действий по изучению потребностей участников образовательных отношений, разработки и реализации основных и дополнительных образовательных программ, обеспечения ресурсами

## Проверяйте

Оценка и сравнение достигнутого уровня качества с заданным, осуществление обратной связи со всеми заинтересованными сторонами

# КАК КОНТРОЛИРОВАТЬ РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

...проработать позиции «дорожной карты» реализации программы развития

## Характеристики «дорожной карты»



## Что включить в алгоритм действий?

- Описание мероприятий с указанием исполнителей и ответственных лиц
- Описание узловых (ключевых) точек, определяющих новый этап развития и / или необходимости принятия управленческих решений
- Описание показателей
- Наличие промежуточных результатов

**ПРИМЕР**

Мероприятия в рамках реализации задачи	Крайний срок реализации	Ожидаемые результат реализации мероприятия*			ФИО исполнителя мероприятия	Ф.И.О. и должность сотрудников, влияющих на достижение результата мероприятия
Задача 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.)		ФИО и должность ответственного за реализацию задачи 1 (руководитель рабочей группы по реализации задачи 1)
Мероприятие 1.2						
Мероприятие 1.3						
Перечень критериев из самодиагностики проекта ШМР, значение которых увеличится в результате успешной реализации задачи 1:						
Задача 2						
Мероприятие 2.1						ФИО и должность ответственного за реализацию задачи 2 (руководитель рабочей группы по реализации задачи 2)

# КАК КОНТРОЛИРОВАТЬ РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

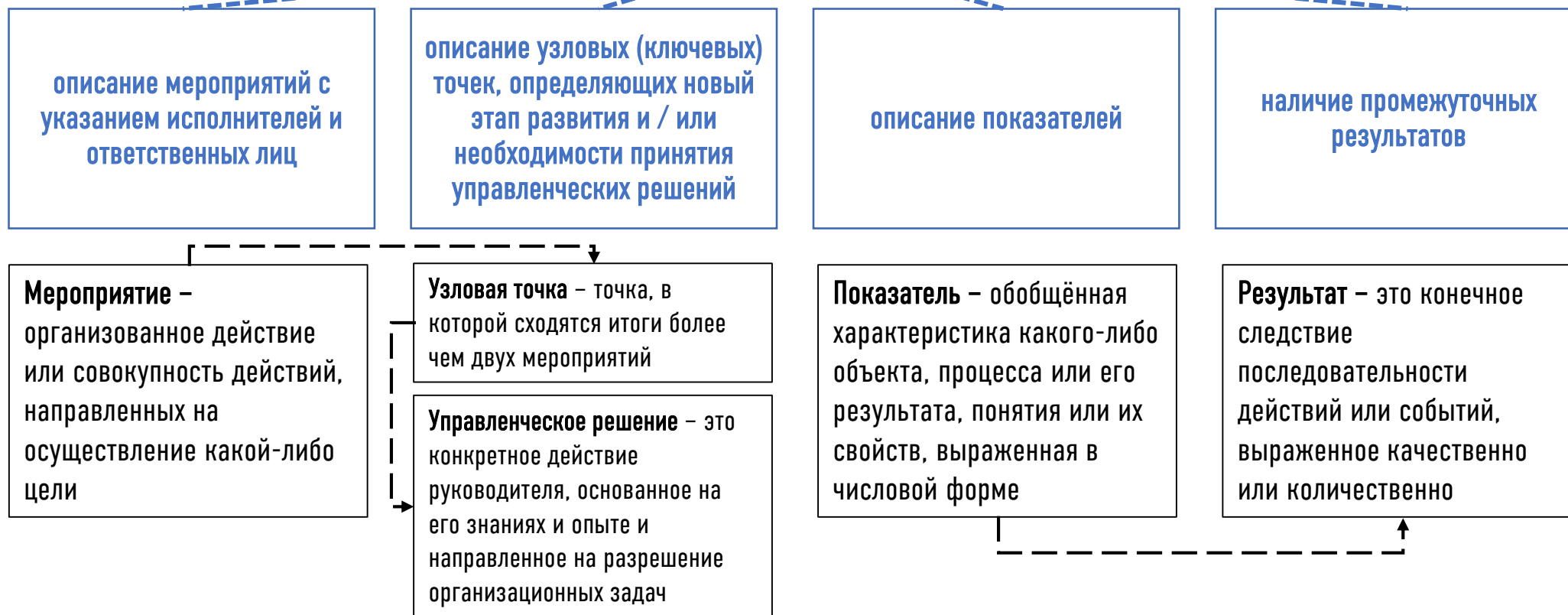
1

2

3

...проработать позиции «дорожной карты» реализации программы развития

## АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЙ





# КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

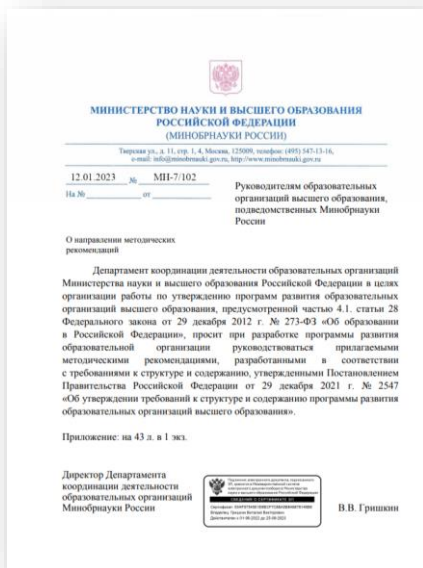
2

3

## ...оценить достижение показателей эффективности программы развития

### Высшее образование

Письмо Минобрнауки России от 12 января 2023 г. № МН-7/102 (ред. от 28.02.2024) «О направлении методических рекомендаций» (вместе с Методическими рекомендациями по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации)



### Общее образование

?

Возможно взять за основу:



Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 июня 2013 г. №462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией» (с изменениями и дополнениями)



Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10 декабря 2013 г. № 1324 «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию» (с изменениями и дополнениями)

# КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

## ...оценить достижение показателей эффективности программы развития

**Показатели эффективности реализации программы** (характеризуют степень достижения цели и решения ее задач и представляют собой количественные переменные, позволяющие оценить эффект одновременно от естественных социальных процессов и от целенаправленной деятельности субъекта управления)

**Статистический показатель** – переменная, отражающая результат статистического наблюдения за некоторым процессом; выражается чаще всего в натуральных единицах

**Расчетный показатель** – переменная, значение которой рассчитывается, исходя из необходимости более точного отражения заданного процесса либо обеспечения сопоставимости данных; выражается, как правило, в удельных значениях

**Социологический показатель** – переменная, значение которой определяется по результатам социологических исследований и выражается, как правило, в процентах от числа опрошенных

**Индекс** – это интегрированный показатель, который представляет собой среднее арифметическое от произведения показателей частных аспектов данного явления и сопоставленных с ними весовых коэффициентов. Индекс выражается в безразмерных величинах

**Показатель выполненной работы** – отражает усилия, предпринятые субъектом управления по решению социально-экономических проблем и задач

**Показатель социального эффекта** – отражает социальные изменения

**Показатель удовлетворенности** – отражает социальные представления об измеряемом явлении, зависящие как от реальных изменений ситуации, так и от информационного фона

# КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

**...оценить достижение показателей эффективности программы развития**

## Показатели эффективности реализации программы развития

Результативность реализации основной образовательной программы организации за прошедшие годы

Качество образовательной деятельности

Качество условий организации образовательной деятельности

Профессиональные качества педагогического коллектива

Уровень воспитательной работы

Инновационная деятельность

Управление качеством образовательных результатов

## Условия успешности

Отражение приоритетных стратегических направлений развития образовательной организации в годовых планах деятельности (календарном, документах ВСОКО, учебном плане, образовательной программе)

Наличие в общеобразовательной организации ответственных за реализацию программы лиц и организационных структур (например, один из заместителей директора, диагностическая служба и др.)



**Ежегодный анализ реализации программы развития образовательной организации**

# КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

...соотнести показатели программы развития с дефицитами организации



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПРОЕКТ

Школа Минпросвещения  
России

Программа развития  
общеобразовательной организации –  
участника проекта «Школа Минпросвещения России»

О СИСТЕМЕ    БАЗА ЗНАНИЙ    КОНТАКТЫ    СИСТЕМА КООРДИНАЦИОННОГО ЦЕНТРА

## СИСТЕМА МОНИТОРИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Логин или почта

Пароль

ВОЙТИ

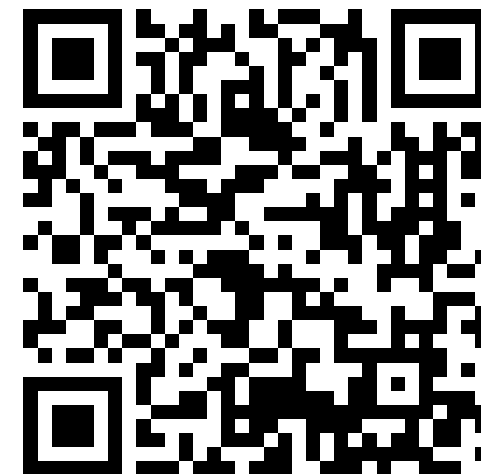
[восстановить пароль или зарегистрироваться](#)

Контакты службы поддержки

Телефон: 8 495 137 47 16    E-mail: support\_sas@fcto.ru    Помощь: пн-пт с 08:00 до 18:00 мск

© 2024 Минпросвещения России, ФГАНУ «ФИЦТО»

25 мая 2024 г.



# КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

...соотнести показатели программы развития с дефицитами организации



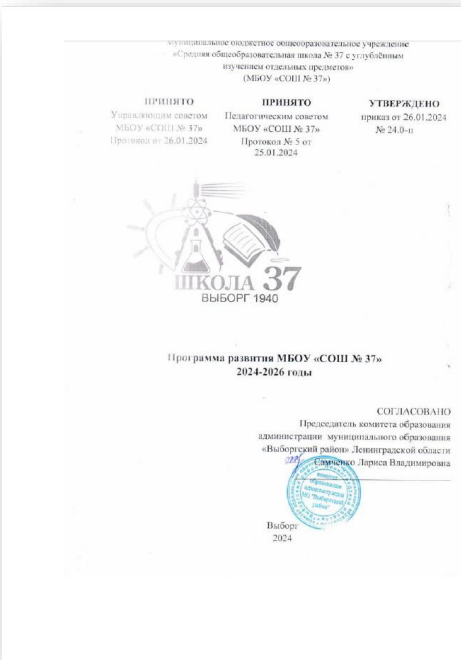
МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПРОЕКТ

Школа Минпросвещения  
России

Программа развития  
общеобразовательной организации –  
участника проекта «Школа Минпросвещения России»

ПРИМЕР



Результаты самодиагностики, установление  
уровня достижения результатов проекта (баллы,  
уровень по каждому направлению и в целом)

Описание дефицитов по каждому магистральному  
направлению и ключевому условию

2. Проблемно-ориентированный анализ текущего состояния и результатов самодиагностики.
- 2.1. Результаты самодиагностики, установление уровня достижения результатов Проекта (баллы, уровень по каждому направлению и в целом). (Приложение № 1)
- 2.2. Описание дефицитов по каждому магистральному направлению и ключевому условию.

Магистральное направление «Знание»						
№	Показатель оценивания	Значение оценивания	Балльная оценка	Критерий	Дефициты	Управленческие действия/решения
6	Углубленное изучение отдельных предметов	Не реализуется углубленное изучение отдельных предметов	0	Образовательный процесс	Недостаточная работа по формированию интереса и мотивации обучающихся к углубленному изучению отдельных предметов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация психолого-педагогической диагностики по выявлению образовательных интересов и потребностей, способностей и талантов обучающихся.</li> <li>• Организация индивидуальной работы с родителями обучающихся по изучению образовательных запросов и ожиданий.</li> <li>• Проведение разъяснительной работы (индивидуальной, групповой) с обучающимися, родителями (законными представителями) о важности углубленного изучения предметов для развития способностей и профессионального самоопределения.</li> <li>• Проведение разъяснительной работы с обучающимися, их родителями (законными представителями) о необходимости углубленного</li> </ul>

# КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

...проанализировать корреляцию программы развития с ключевыми показателями управления качеством образования

## Линии развития

Образовательный процесс

Функционирование объективной внутренней системы оценки качества образования

Обеспечение удовлетворения образовательных интересов и потребностей обучающихся

## Идея развития

### Единое образовательное пространство:

- единые образовательные программы;
- единые государственные учебники;
- единые подходы к организации внеурочной деятельности;
- единая система управления качеством образования и др.

## Инструменты развития

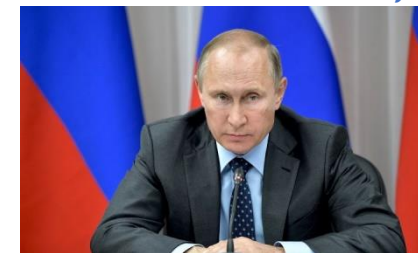
- Нормативные правовые акты;
- Мотивирующий мониторинг;
- Аккредитационный мониторинг;
- Индекс качества общего образования;
- Цифровая образовательная среда;
- Конструктор рабочих программ;
- Конструктор учебных планов и др.

## Результат развития

Образовательная среда, ориентированная на потребности и ценности страны

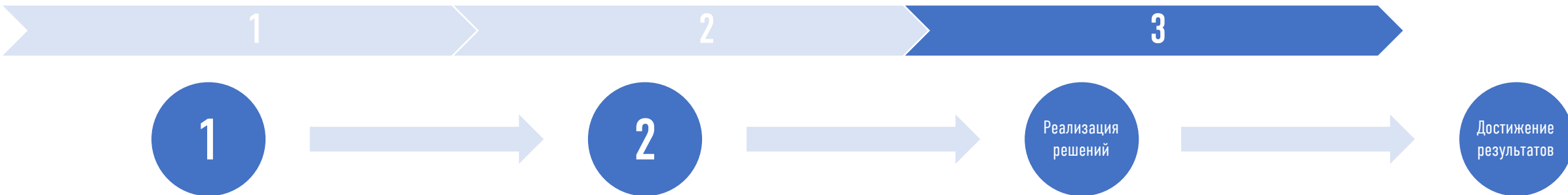
“ Успешное будущее человека зависит от **качественного** образования и **разностороннего** развития. Такие возможности нужно обеспечить повсеместно, в любом регионе нашей страны

*В.В. Путин*



Суверенная система образования

# КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?



Ресурсы

Плоскость управленческих решений

Использование / применение

Реализация



МОЯ ШКОЛА

ЕДИНОЕ СОДЕРЖАНИЕ  
ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

ВС{Ш}Ш ВСЕРОССИЙСКАЯ  
ОЛИМПИАДА  
ШКОЛЬНИКОВ

<...> Синхронизация процессов управления качеством образования на основе ресурсов и инструментов его развития



# КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

Как использовать в работе (пример)  
Кичаева Т.А., директор гимназии № 31 г. Саратова

ПРО  
СВЕТ

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ПРОСВЕЩЕНИЯ

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ  
РАЗВИТИЯ ОО

Предложения по включению в Программу развития ОО новых мероприятий в соответствии с национальными или региональными целями развития образования.

Предложения по корректировке мероприятий Программы развития, показавших неактуальность для реализации программы развития с течением времени



# ЧТО ПРОЧЕСТЬ?



*Губанова Е.В., Лазарева М.В.* Программа развития как инструмент проектного управления образовательной организацией // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2020. №4 (72). С. 5-12.



Методические рекомендации по разработке программы развития образовательной организации [Электронный ресурс] / ОГАОУ ДПО «Белгородский институт развития образования»; под ред. Е.Н. Мясищевой. – Белгород, 2019. – 31 с.



Методические рекомендации по разработке программы развития образовательной организации. Кемерово, 2022. – 33 с.



Векторы перезагрузки: методические рекомендации по результатам самодиагностики общеобразовательных организаций в рамках реализации проекта «Школа Минпросвещения России» / С.П. Хильманович, Н.А. Диева. – Саратов: ГАУ ДПО «СОИРО», 2024. – 52 с.



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ПРОСВЕЩЕНИЯ

# Контроль и оценка эффективности реализации программы развития образовательной организации

Лазарева Марина Владимировна,  
ведущий эксперт ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»,  
доцент кафедры педагогики и психологии СПбУТУиЭ,  
к.п.н., доцент