

**Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Смоленский областной институт развития образования»**

**Кафедра управления развитием образовательных
систем общего и профессионального образования**

**Методические рекомендации
для молодого директора школы
«Управление школой. Быстрый старт»**

**Смоленск
2024**

УДК 371.113.1

ББК 74. 24x2

М 54

Составитель: **Филинов Виталий Александрович**, заведующий кафедрой управления развитием образовательных систем общего и профессионального образования ГАУ ДПО СОИРО, к.э.н., доцент

М 54 Методические рекомендации для молодых руководителей общеобразовательных организаций по актуальным вопросам эффективного управления школой / Сост. В.А. Филинов. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2024. – 68 с.

Методические рекомендации предназначены для руководителей общеобразовательных организаций. Главная цель рекомендаций оказать помощь молодым директорам общеобразовательных школ, в начале их профессиональной деятельности, по актуальным вопросам повышения эффективности управленческой деятельности, развитию компетенций необходимых для эффективного управления образовательной организацией.

Материалы печатаются в авторской редакции.

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры управления развитием образовательных систем общего и профессионального образования ГАУ ДПО СОИРО (протокол № 4 от 18.11.2024 г.)

УДК 371.113.1

ББК 74. 24x2

© ГАУ ДПО СОИРО, 2024

Содержание

1. Нормативно-правовые основы управления ОО: Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ	4
2. Документационное обеспечение управленческой деятельности руководителя ОО	6
2.1. Локальная нормативная база ОО	6
2.2. Составление и оформление основных видов управленческой документации.....	13
2.3. Общие требования к оформлению распорядительной документации.....	17
2.4. Устав образовательной организации	23
2.5. Лицензирование образовательной деятельности.....	24
2.6. Государственная аккредитация образовательной организации	25
2.7. Государственное (муниципальное) задание.....	28
3. Цифровые технологии и ресурсы в системе управления общеобразовательной организацией.....	30
4. Алгоритм действий вновь назначенного руководителя ОО	38
4.1. Ознакомление с образовательной организацией	38
4.2. Аудит учебного процесса.....	39
4.3. Составление плана деятельности	39
4.4. Работа с педагогическим коллективом.....	40
4.5. Взаимодействие со школьным сообществом.....	40
4.6. Установление дисциплины и контроля	41
4.7. Модернизация материально-технической базы.....	42
4.8. Планирование мероприятий.....	43
5. Программа развития общеобразовательной организации ОО	43
6 . Структура и содержание разделов программы развития общеобразовательной организации.....	49
7. Организация разработки программы развития общеобразовательной организации.....	59
7.1. Инструменты управления развитием общеобразовательной организации	62

1. Нормативно-правовые основы управления ОО: Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ

Главным нормативным документом в сфере образования является Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025) (далее по тексту – Закон об образовании). В частности ст. 51 «Правовой статус руководителя образовательной организации». Данная норма содержит следующие данные:

1. Руководитель образовательной организации в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом образовательной организации:

1) избирается общим собранием, конференцией работников (общим собранием, конференцией работников и обучающихся) образовательной организации с последующим утверждением учредителем образовательной организации;

2) назначается учредителем образовательной организации;

3) назначается Президентом Российской Федерации в случаях, установленных федеральными законами;

4) назначается Правительством Российской Федерации (для ректоров федеральных университетов).

2. Кандидаты на должность руководителя образовательной организации должны иметь высшее образование и соответствовать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, по соответствующим должностям руководителей образовательных организаций и (или) профессиональным стандартам.

3. Запрещается занятие должности руководителя образовательной организации лицами, которые не допускаются к педагогической деятельности по основаниям, установленным трудовым законодательством.

4. Кандидаты на должность руководителя государственной или муниципальной образовательной организации и ее руководитель (за исключением руководителей, указанных в пунктах 3 и 4 части 1 настоящей статьи) проходят обязательную аттестацию. Порядок и сроки проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителя государственной или муниципальной образовательной организации устанавливаются учредителями этих образовательных организаций. В случаях, установленных законодательством Российской Федерации, кандидаты на должность руководителя федеральной государственной образовательной организации также согласовываются с уполномоченным Президентом Российской Федерации федеральным государственным органом.

5. Должностные обязанности руководителя государственной или муниципальной образовательной организации, филиала государственной или муниципальной образовательной организации, за исключением филиала, в котором организуется осуществление образовательной деятельности исключительно в форме практической подготовки обучающихся, не могут исполняться по совместительству. Должностные обязанности руководителя филиала государственной или муниципальной образовательной организации, в котором осуществляется образовательная деятельность исключительно в форме практической подготовки обучающихся, могут исполняться по совместительству лицами, являющимися работниками данных государственной или муниципальной образовательной организации или организации, осуществляющей деятельность по профилю соответствующей образовательной программы.

6. Права и обязанности руководителя образовательной организации, его компетенция в области управления образовательной организацией определяются в соответствии с законодательством об образовании и уставом образовательной организации.

7. Права и социальные гарантии, предусмотренные для педагогических работников пунктами 3 и 5 части 5 статьи 47 настоящего Федерального закона, а также установленные в соответствии с частью 10 статьи 47 настоящего Федерального закона предоставляются руководителям образовательных организаций.

Руководители образовательных организаций, проживающие и работающие в сельских населенных пунктах, рабочих поселках (поселках городского типа), имеют право на предоставление мер социальной поддержки, предусмотренных для педагогических работников частью 8 статьи 47 настоящего Федерального закона. Размер, условия и порядок возмещения расходов, связанных с предоставлением указанных мер социальной поддержки руководителям федеральных государственных образовательных организаций, устанавливаются Правительством Российской Федерации, а руководителям образовательных организаций субъектов Российской Федерации, руководителям муниципальных образовательных организаций устанавливаются законодательством субъектов Российской Федерации.

8. Руководитель образовательной организации несет ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации, а также за реализацию программы развития образовательной организации. Руководитель образовательной организации обязан принимать относящиеся к компетенции образовательной организации меры для защиты прав участников

образовательных отношений, недопущения применения в отношении них физического и психического насилия.

10. Особенности избрания, назначения на должность и статуса руководителя частной образовательной организации определяются в уставе частной образовательной организации в соответствии с трудовым законодательством.

2. Документационное обеспечение управленческой деятельности руководителя ОО

Для современного этапа развития отечественной системы образования характерны существенные изменения законодательной и нормативно-правовой базы на федеральном и региональном уровнях. Руководителям необходимо своевременно реагировать на эти изменения, обеспечивая формирование локальной нормативной базы общеобразовательной организации. Локальные нормативные акты регулируют все направления деятельности, конкретизируют нормы и положения федерального и регионального законодательства применительно к общеобразовательной организации.

2.1. Локальная нормативная база ОО

Правовое обеспечение деятельности общеобразовательной организации включает комплекс взаимосвязанных законодательных и нормативно-правовых актов федерального, регионального и муниципального уровней. На основе разноуровневой законодательной и нормативно-правовой базы создается локальная нормативная база общеобразовательной организации. Закон об образовании вводит принцип автономии образовательных организаций, что дает им право самостоятельно разрабатывать и утверждать собственную нормативно-правовую базу, не противоречащую действующему федеральному и региональному законодательству.

В соответствии с компетенцией общеобразовательной организации, можно выделить следующие направления локального правового обеспечения:

- образовательного процесса и его методического сопровождения;
- финансово-экономической деятельности;
- материально-технического снабжения;
- безопасных условий учебы и труда;
- трудовых отношений;
- делопроизводства по всем направлениям деятельности

общеобразовательной организации.

Локальный нормативный акт – это продукт нормотворческой

деятельности общеобразовательной организации, в котором проявляется уровень овладения руководителем одной из ключевых профессиональных компетенций – способность к нормотворчеству.

Возможны различные варианты классификации локальных нормативных актов общеобразовательной организации по предмету регулирования. Ниже представлен один из вариантов такой классификации.

1. Локальные нормативные акты, регламентирующие административную и финансово-хозяйственную деятельность:

- 1) Устав;
- 2) Программа развития общеобразовательной организации;
- 3) Положение о педагогическом совете;
- 4) Положение о попечительском (управляющем, наблюдательном) совете (в соответствии с уставом);
- 5) Положение о представительном органе родителей учащихся;
- 6) Положения о представительных органах учащихся, работников (в соответствии с уставом);
- 7) Форма трудового договора (контракта) с работниками;
- 8) Должностные инструкции работников общеобразовательной организации;
- 9) Коллективный договор;
- 10) Положение об установлении надбавок и доплат;
- 11) Положение об аттестационной комиссии;
- 12) Положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений;
- 13) Положение о комиссии по противодействию коррупции;
- 14) Правила оказания платных образовательных услуг;
- 15) Инструкции по безопасности и правила работы на травмоопасных участках, рабочих местах, в учебных кабинетах;
- 16) Положение о комиссии по охране труда;
- 17) Положение о школьной библиотеке;
- 18) Положение об учебном кабинете;
- 19) Положение о дежурстве по школе и др.

2. *Локальные нормативные акты, содержащие нормы, регулирующие образовательные отношения:*

- 1) Правила приема в школу;
- 2) Правила внутреннего распорядка учащихся;
- 3) Правила внутреннего трудового распорядка;
- 4) Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации;

- 5) Положение о внутренней системе оценки качества образования;
- 6) Порядок перевода, отчисления и восстановления учащихся;
- 7) Порядок оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между общеобразовательной организацией и родителями (законными представителями) учащихся;
- 8) Положение о портфолио учащегося;
- 9) Положения о школьной предметной олимпиаде, о конкурсах и др.

3. ***Локальные нормативные акты, регламентирующие деятельность профессиональных объединений:***

- 1) Положение о методическом совете;
- 2) Положение о методическом объединении и др.

4. ***Иные локальные нормативные акты:***

- 1) Положение о научном обществе учащихся;
- 2) Положение о школьных изданиях (школьной прессе) и др.

Локальные нормативные акты общеобразовательной организации вводятся приказами директора и решениями коллегиального органа управления в соответствии с уставом общеобразовательной организации.

5. ***Устав общеобразовательной организации***, согласно ст. 25 Закона об образовании, включает следующие положения и нормы:

- 1) Общеобразовательная организация действует на основании устава, утвержденного в порядке, установленном законодательством РФ;
- 2) В уставе общеобразовательной организации должна содержаться информация, предусмотренная законодательством РФ:
 - тип образовательной организации – общеобразовательная;
 - учредитель общеобразовательной организации;
 - виды реализуемых образовательных программ с указанием уровня образования и (или) направленности;
 - структура и компетенция органов управления общеобразовательной организацией, порядок их формирования и сроки полномочий.

В общеобразовательной организации должны быть созданы условия для ознакомления всех работников, учащихся, родителей (законных представителей) несовершенно- летних учащихся с ее уставом.

Как правило, примерную форму устава общеобразовательной организации предлагает территориальный орган управления образованием. В частности, для муниципального общеобразовательного учреждения такая форма может быть предложена муниципальным органом управления

образованием, реализующим полномочия. Устав принимается педагогическим советом общеобразовательной организации и утверждается учредителем – муниципальным органом управления образованием.

6. **Образовательные программы** – также являются локальными нормативными актами образовательной организации. Закон об образовании определяет образовательную программу как комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты) и организационно-педагогических условий, представленных в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, оценочных и методических материалов, с включением рабочей программы воспитания, календарного плана воспитательной работы, форм аттестации.

Образовательные организации, осуществляющие образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам, самостоятельно разрабатывают и утверждают образовательные программы в соответствии с ФГОС и с учетом соответствующих примерных основных образовательных программ. Согласно ст. 28 Закона об образовании, реализация образовательных программ увязывается с выполнением ряда требований к общеобразовательной организации:

- материально-техническое обеспечение образовательной деятельности, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями, в том числе с ФГОС;

- определение списка учебников в соответствии с утвержденным федеральным перечнем учебников, рекомендованных к использованию при реализации общеобразовательными организациями имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального, основного и среднего общего образования, а также учебных пособий, допущенных к использованию при реализации указанных образовательных программ;

- осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации учащихся, установление их форм, периодичности и порядка проведения;

- индивидуальный учет результатов освоения учащимися образовательных программ, хранение в архивах информации об этих результатах на бумажных и (или) электронных носителях;

- проведение самообследования, обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования;

- обеспечение реализации образовательных программ в полном объеме, соответствие качества подготовки учащихся установленным требованиям, соответствие применяемых форм, средств, методов обучения и воспитания

возрастным, психофизическим особенностям, склонностям, способностям, интересам и потребностям учащихся.

Таким образом, образовательная программа рассматривается как локальный нормативный акт, определяющий структуру программы, содержание образования и условия реализации программы.

В общеобразовательных организациях, как правило, реализуют три самостоятельно разработанные и утвержденные основные образовательные программы: начального, основного и среднего общего образования. При их разработке учитываются образовательные потребности и запросы участников образовательных отношений. После разработки программы рассматриваются коллегиальным органом управления (в соответствии с уставом общеобразовательной организации) и утверждаются приказом по образовательной организации.

Закон относит к компетенции общеобразовательной организации обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования. Поэтому в общеобразовательной организации должно быть разработано и утверждено Положение о внутренней системе оценки качества образования.

Перечень обязательных локальных нормативных актов общеобразовательной организации можно сформировать, обратившись к содержанию ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», выявив упоминаемые в законе локальные нормативные акты:

- 1) Устав (ст. 25, ч. 4 ст. 27, ч. 1 ст. 28, ч. 1 ст. 30, ч. 6 ст. 14, ч. 2 ст. 27);
- 2) Учебный план (ст. 2, п. 9);
- 3) Правила приема в общеобразовательную организацию (ст. 28, ст. 30, ч. 9 ст. 55);
- 4) Правила внутреннего распорядка учащихся (ст. 28, ст. 29, ст. 47, ст. 52; ч. 6 ст. 26);
- 5) Правила внутреннего трудового распорядка (ст. 28, ст. 29, ст. 47, ст. 52; ч. 6 ст. 26);
- 6) Соотношение учебной (преподавательской) и другой педагогической работы педагогических работников в пределах рабочей недели или учебного года (ч. 6 ст. 47);
- 7) Режим времени работы и отдыха педагогических работников (ч. 7 ст. 47);
- 8) Графики работы, в том числе педагогических работников (ст. 28, ст. 29, ст. 47, ст. 52);
- 9) Положение об аттестации педагогических работников в целях

подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям (ч. 2 ст. 49);

10) Права, обязанности и ответственность работников организаций (помимо педагогов) (ст. 52);

11) Штатное расписание (ст. 28, ст. 29, ст. 47, ст. 52);

12) Трудовые договоры и должностные инструкции, в том числе педагогических работников (ст. 28, ст. 29, ст. 47, ст. 52);

13) Договор о сетевой форме реализации образовательных программ с использованием ресурсов иных организаций (ч. 3 ст. 15);

14) Коллективный договор (ст. 28, ст. 29, ст. 47, ст. 52);

15) Документ об индивидуальном учете результатов освоения учащимися образовательных программ, а также хранении в архивах информации об этих результатах на бумажных и (или) электронных носителях (ст. 28);

16) Отчет о результатах самообследования (ст. 28, ст. 29);

17) Согласованная с учредителем программа развития общеобразовательной организации (ст. 28);

18) Положение о внутренней системе оценки качества образования (ст. 28);

19) Правила оказания платных образовательных услуг, в том числе образцы договоров и документ об утверждении стоимости обучения по каждой образовательной программе (ч. 2 ст. 29, ст. 54);

20) Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации (ст. 28, ст. 30);

21) Положение об итоговой аттестации (ч. 14 ст. 76);

22) Порядок оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между общеобразовательной организацией и учащимися, их родителями (законными представителями) (ст. 28, ст. 30);

23) Положение о разработке и утверждении образовательных программ общеобразовательной организации (ст. 12, ч. 3 ст. 28);

24) Положение о рабочей программе учебного предмета (п. 9 ст. 2);

25) Порядок перевода, отчисления и восстановления учащихся (ст. 30);

26) Положение об организации обучения по индивидуальному учебному плану (п. 3 ч. 1 ст. 34);

27) Положение о посещении внеучебных мероприятий по свободному выбору учащихся (ч. 4 ст. 34);

28) Положения о структурных подразделениях и объектах инфраструктуры (ч. 4 ст. 27);

29) Порядок пользования лечебно-оздоровительной инфраструктурой,

объектами культуры и спорта общеобразовательной организации (п. 21 ч. 1 ст. 34);

30) Порядок реализации права педагогов на бесплатное пользование образовательными, методическими и научными услугами общеобразовательной организации (п. 8 ч. 3 ст. 47);

31) Порядок доступа педагогов к информационно-телекоммуникационным сетям и базам данных, учебным и методическим материалам, музейным фондам, материально-техническим средствам (п. 7 ч. 3 ст. 47);

32) Положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений (ст. 45);

33) Нормы профессиональной этики педагогических работников (ч. 4 ст. 47).

Перечень локальных нормативных актов общеобразовательной организации дополнен решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию (протокол от 08.04.2015 № 1/15). Для последовательной реализации основной образовательной программы и достижения требований ФГОС общеобразовательным организациям рекомендовано разработать следующие локальные нормативные акты:

- 1) Положение об оценке образовательных достижений учащихся;
- 2) Положение о характеристике учащегося;
- 3) Положение о портфолио учащегося;
- 4) Положение о системе поощрения социальной успешности и проявлений активной жизненной позиции учащихся;
- 5) Положение о внеурочной деятельности учащихся;
- 6) Положение об организации домашней работы учащихся;
- 7) Положение о формах получения образования;
- 8) План-график повышения квалификации педагогических и руководящих работников общеобразовательной организации;
- 9) План-график аттестации педагогических работников общеобразовательной организации;
- 10) Положение об организации и проведении публичного отчета общеобразовательной организации;
- 11) Перечень оснащения и оборудования общеобразовательной организации;
- 12) Паспорт учебного кабинета;
- 13) Требования к различным объектам инфраструктуры общеобразовательной организации с учетом требований к минимальной оснащенности учебного процесса;

14) Утвержденный руководителем список учебников и учебных пособий, используемых в образовательном процессе в соответствии с ФГОС общего образования;

15) Положение об оценивании развития универсальных учебных действий;

16) Положение о программе внеурочной деятельности;

17) Договор с образовательной организацией высшего образования о взаимовыгодном сотрудничестве (привлечении научных сотрудников, преподавателей университетов в качестве экспертов, консультантов, научных руководителей в обмен на предоставление возможности прохождения практики студентам или проведения исследований на базе общеобразовательной организации);

18) Положение о рабочей группе сопровождения реализации программы развития универсальных учебных действий.

2.2. Составление и оформление основных видов управленческой документации

Информация – одно из необходимых средств в осуществлении процесса управления, где формой представления информации является документ.

Документ – это предмет и результат управленческого труда, а процедуры работы с документами являются неотъемлемыми элементами технологии управления. Роль документов не одинакова на разных этапах процесса управления:

1. **Этап организации** – документов достаточно много и их применение определено законодательством Российской Федерации, нормативными документами унифицированной системы организационно-распорядительной документации.

2. **Этап учета и контроля** – информация преимущественно выступает в форме документов, возникает потребность в удостоверении и регистрации конкретных правовых актов, управленческих действий, обстоятельств, процессов и событий путем составления справок, актов и других документов.

3. **Этап подготовки и выработки решения** – сопровождается составлением докладных записок, различных справок, сводок и других документов. Значительная часть информации на этом этапе также передается в речевой форме.

4. **Этап принятия решения** – сопровождается изданием распорядительного документа – приказа, распоряжения, решения и т.п. Управленческие решения, принимаемые по вопросам оперативного управления,

доводятся до адресатов в недокументированном виде: на совещаниях, по телефону, диспетчерскими установками.

5. Этап организации и регулирования исполнения управленческого решения – значительное место принадлежит оперативным методам деятельности (инструктирование, обучение и др.), которые обусловлены конкретными ситуациями, касаются отдельных участников управленческих отношений и обычно не документируются.

Корректировка же решений, принятых в форме документов, требует издания распорядительного документа, например, изменения плана. Отличительным признаком, определяющим обязательность документирования управленческой деятельности, является необходимость придания юридической силы форме ее выражения.

Делопроизводство – отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами. С изменением организационно-технической основы делопроизводства и способов его совершенствования, ставшим возможным благодаря активному внедрению в сферу работы с документами современных информационных технологий создания, сбора, обработки, накопления, хранения, поиска и использования информации в управлении, появился термин «документационное обеспечение управления».

Документационное обеспечение управления – подчеркивает информационно-технологическую составляющую в современной организации делопроизводства.

Документооборот – упорядоченное перемещение документов, созданных должностными лицами в процессе работы. Выделяют **традиционный** (обращение документов на бумажном носителе) и **электронный** (обращение электронных документов, создаваемых и передаваемых при помощи информационно-коммуникационных технологий) документооборот. Современный документооборот является **смешанным**, так как документы создаются при помощи современных технологий, а их пересылка, обработка и хранение осуществляются в электронном и бумажном виде, а также с помощью баз данных.

Образование больших массивов документов, вероятность потери, утраты документов или неисполнение их в срок является одной из серьезных проблем современного управления. Для того, чтобы этого не произошло, необходимо создание в образовательной организации **системы документационного обеспечения управления**.

Государственной системой документационного обеспечения управления (ГСДОУ), рекомендуется создание службы документационного обеспечения

управления (СДОУ), ведущей работу по организации и совершенствованию всей системы управленческой документации. Традиционно в общеобразовательных организациях делопроизводством занимаются многие сотрудники: секретарь, работники канцелярии, заместители директора, учителя, классные руководители.

При отсутствии в организации СДОУ невозможно гарантировать ни комплексности, ни качества работ с управленческими документами. Ее создание предполагает разработку и утверждение следующих локальных нормативных актов:

1) Положение о канцелярии и должностные инструкции работников канцелярии;

2) Инструкция по документационному обеспечению управления общеобразовательной организации;

3) Номенклатура дел общеобразовательной организации.

В соответствии с ГСДОУ, документационное обеспечение управления в организациях, учреждениях и на предприятиях осуществляется специальной службой, действующей на правах самостоятельного структурного подразделения, подчиненного непосредственно руководителю организации.

Наименование и структура СДОУ устанавливается в соответствии с принадлежностью к определенной группе организаций: на государственных предприятиях – отдел документационного обеспечения управления или **канцелярия**. Работа СДОУ регламентируется **положением**, которое разрабатывается на основании примерного положения. Деятельность работников службы регламентируется **должностными инструкциями**, которые закрепляют рациональное разделение труда, предусматривают равномерную загрузку работников, распределение работ по сложности выполнения и квалификации исполнителей.

Цель СДОУ – организация, руководство, контроль и реализация работ по документационному обеспечению управления.

Задачи СДОУ:

- совершенствование форм и методов работы с документами;
- обеспечение единого порядка документирования, организации работы с документами, информационно-поисковых систем, контроля, исполнения и подготовки документов к передаче в архив в соответствии с ГОСТ и другими действующими нормативами;
- сокращение документооборота, количества форм документов;
- разработка и внедрение нормативных и методических документов по совершенствованию документационного обеспечения в организации и подведомственной системе, прогрессивных технологий документационного

обеспечения управления на базе применения информационно-коммуникационных технологий.

Общеобразовательные организации в большинстве случаев не имеют СДОУ, поэтому работу с документами выполняет секретарь (наименование должности соответствует штатному расписанию) или другое специально назначенное лицо, если такой должности нет в штатном расписании.

Должностные инструкции работников разрабатываются на основе профессионального стандарта «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией», утвержденному приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.05.2015 № 276н.

В состав документов общеобразовательной организации входят:

- локальные нормативные акты (устав; положения о структурных подразделениях; должностные инструкции; структура и штатная численность; штатное расписание; правила внутреннего трудового распорядка и др.);
- распорядительные документы (приказы, распоряжения); информационно-справочные документы (протоколы, планы, отчеты, справки, акты, докладные и объяснительные записки, письма, телеграммы и телефонограммы, договоры, трудовые соглашения, контракты и др.).

Документы должны оформляться на соответствующих ГОСТ бланках общеобразовательной организации, иметь установленный комплекс обязательных реквизитов и стабильный порядок их расположения. С 1 июля 2017 года введен «ГОСТ Р 7.0.97-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов»³, который распространяется на организационно-распорядительные документы (уставы, положения, правила, инструкции, регламенты, постановления, распоряжения, приказы, решения, протоколы, договоры, акты, письма, справки и др.), в том числе включенные в ОК 011-93 «Общероссийский классификатор управленческой документации» (ОКУД), класс 0200000.

ГОСТ Р 7.0.97-2016 определяет:

- состав реквизитов документов;
- правила их оформления, в том числе с применением информационных технологий;
- виды бланков, состав реквизитов бланков, схемы расположения реквизитов на документе;
- образцы бланков и правила создания документов.

Положения настоящего стандарта распространяются на документы, выполненные как на бумажном, так и на электронном носителях. Инструкция по

делопроизводству образовательной организации и сами документы должны в полной мере соответствовать требованиям стандарта.

Вопросы разработки и оформления локальных нормативных актов образовательной организации рассмотрены в подразделе.

2.3. Общие требования к оформлению распорядительной документации

1. Приказ – правовой акт, издаваемый руководителем для решения разных вопросов общеобразовательного учреждения: основных, оперативных, финансово-хозяйственной деятельности и др.

Оформляется на бланке общеобразовательной организации в соответствии с действующим ГОСТ и должен иметь следующие реквизиты: название вида документа, дату, номер, место издания, заголовок, текст, подпись, визы, согласование. Вступает в силу с момента подписания руководителем общеобразовательной организации, если в тексте не указан другой срок. Подписанный приказ регистрируется секретарем в канцелярии.

Текст приказа состоит из двух частей:

1) **констатирующая** – отражает цели и задачи предписываемых действий, причины издания приказа, дает ссылку на документ, послуживший основанием для подготовки приказа;

2) **распорядительная** – содержит предписываемые действия, фамилии должностных лиц, ответственных за их выполнение, и сроки исполнения. Отделяется от констатирующей словом «приказываю», после которого ставится двоеточие, и как правило, делится на пункты, пронумерованные арабскими цифрами с точками. Каждый пункт распорядительной части начинается с указания конкретного действия, выраженного глаголом в неопределенной форме.

Отдельные задания (например, содержащие цифровые данные) могут оформляться в виде приложения к приказу со ссылкой на них в соответствующих пунктах. На первой странице приложения в правом верхнем углу должно быть указано: «Приложение к приказу от ____ №__». При наличии нескольких приложений на каждом из них проставляется порядковый номер. Страницы приказа и приложений нумеруются как единый документ. Для придания юридической силы на приказе обязательны подписи всех, кто в нем упоминается.

2. Протокол – документирует рассмотрение вопросов применения управленческих решений общеобразовательной организации и сами решения, принятые на собраниях, конференциях, заседаниях педагогического совета. Оформляется на бланке общеобразовательной организации и содержит следующие реквизиты: наименование организации и вида документа, дату и

место заседания, номер, гриф утверждения (если протокол подлежит утверждению), заголовок, визу, текст, подписи, отметку о направлении в дело. Датой протокола считается дата проведения заседания.

Текст протокола состоит из двух частей:

1) **вводная** – содержит постоянную информацию в виде слов: «Председатель», «Секретарь», «Присутствовали» и переменную: фамилии, инициалы председателя, секретаря и присутствующих, при необходимости – их должности, а также данные лиц, приглашенных на заседание. Если участников заседания более 10, то составляется список присутствующих, который прилагается к протоколу.

Слова «Председатель», «Секретарь», «Присутствовали» пишутся от нулевого положения табулятора, тире – от второго положения табулятора, а инициалы и фамилии – в именительном падеже. Фамилии присутствующих перечисляются в алфавитном порядке через одинарный межстрочный интервал.

Вводная часть протокола заканчивается повесткой дня. Заголовок «Повестка дня» печатают от нулевого положения табулятора, после него ставится двоеточие. Вопросы повестки дня нумеруются. Каждый новый вопрос печатают от первого положения табулятора. Вопросы перечисляются в именительном падеже, последовательность их расположения определяется степенью важности. Указывают тему доклада (отчета, сообщения, информации), а также должность, инициалы и фамилию докладчика в родительном падеже. Не рекомендуется включать в повестку дня вопрос «Разное», так как каждый вопрос должен быть конкретизирован;

2) **основная** – строится в соответствии с вопросами повестки дня. Обсуждение каждого вопроса повестки дня фиксируется по схеме: «Слушали – Выступили – Постановили (Решили)», также протоколируются вопросы и ответы по ходу обсуждения. В практике применяется краткая форма протокола, где указывают только список присутствующих, рассматриваемые вопросы и принятые решения.

3) **Выписка из протокола** содержит следующие реквизиты: наименование общеобразовательной организации, название вида документа, дату заседания, индекс, место составления, заголовок к тексту, текст, подписи, отметку о заверении копии, отметки об исполнении и направлении в дело.

4) **Информационно-справочные документы** – образуются в процессе деятельности общеобразовательного учреждения (справки, докладные записки, письма, телефонограммы):

1) **Письма** оформляются на бланках и включают следующие реквизиты: наименование общеобразовательной организации, дату, индекс, ссылку на индекс и дату входящего документа, адресата, резолюцию руководства,

заголовок к тексту, текст, отметку о наличии приложения, подпись, отметки об исполнителе, исполнении и направлении в дело.

2) *Телефонограмма* включает следующие реквизиты: наименование общеобразовательной организации, адрес, дату, индекс, текст (не более 50 слов), подпись руководителя или непосредственного исполнителя (от имени которого она передается), отметки о времени передачи и указание должностей и (или) фамилий лиц, принявших и передавших телефонограмму. В случае отсутствия бланков для телефонограмм применяются листы формата А5. Телефонограмма передается нескольким адресатам по прилагаемому списку организаций-адресатов и номеров телефонов.

Прием и регистрация документов осуществляются в канцелярии общеобразовательной организации. Все документы, требующие учета, исполнения или использования в справочных целях, как поступающие из других организаций и от частных лиц, так и образующиеся в деятельности общеобразовательной организации, подлежат регистрации.

Все конверты с поступающей корреспонденцией (кроме помеченных надписью «лично») вскрываются, проверяется наличие вложенных в них документов, правильность доставки и целостность конвертов.

Не подлежат регистрации поздравительные письма, телеграммы, пригласительные билеты, информация для сведения, бухгалтерские документы первичного учета. Для них составляется перечень нерегистрируемых документов.

Регистрация документов производится в день их поступления. В правом нижнем углу документа ставится регистрационный штамп с номером документа по порядку и датой поступления. Для регистрации всех категорий входящих, исходящих и внутренних документов принимается единая бумажная традиционная или электронная *регистрационно-контрольная карточка* (РКК).

В общеобразовательной организации с объемом документооборота до 600 документов в год допускается их регистрация в журналах регистрации входящих и исходящих документов. При регистрации писем на РКК, как правило, отдельно регистрируется только инициативный документ (запрос), составленный в данной общеобразовательной организации или присланный из другой организации. Данные об ответном документе фиксируют в порядке дополнения к регистрационным записям в той же РКК. Бланки РКК могут изготавливаться типографским способом или методом оперативной полиграфии на бумаге форматов А5 (148 x 210 мм) или А6 (105 x 148 мм) по ГОСТ 9327-60.

Календарная шкала на РКК используется для контроля за сроками исполнения документа. На ней отмечается число месяца, к которому документ

должен быть исполнен. В графе «Корреспондент» указывается наименование организации, от которой поступил документ, а в случае исходящего документа – наименование организации, в которую он направляется.

Графа «Дата поступления и индекс документа» заполняется только на входящие документы. В ней проставляют дату поступления документа и индекс, присвоенный в общеобразовательном учреждении. В графе «Дата и индекс документа» проставляют дату и индекс документа, присвоенные ему организацией-отправителем. В графу «Краткое содержание» вносят название вида документа и его заголовки.

В графе «Резолюция или кому направлен документ» указывают полное содержание резолюции, ее автора и дату. Эта графа заполняется после прохождения документом стадии предварительного рассмотрения. Если на документе нет резолюции, то секретарь указывает в этой графе фамилию, инициалы, и если нужно, должность исполнителя, которому направлен документ.

Запись об исполнении документа должна отражать решение вопроса по существу, дату и индекс ответного документа. В этой графе указывается конкретная информация о том, когда, кем и как решен вопрос, а также индекс дела, в которое направлен документ. На оборотной стороне РКК в графе «Контрольные отметки» ставят отметку о контроле исполнения.

Графы «Фонд №», «Опись №», «Дело №» заполняются в архиве, куда РКК сдаются вместе с документами по истечении срока хранения в делопроизводстве. Заполнение граф журналов регистрации документов производится аналогично заполнению РКК.

При журнальной регистрации рекомендуется заводить контрольные карточки по типу РКК для документов, находящихся на контроле. На контрольной карточке в графе «Срок исполнения» проставляется соответствующая дата. Карточки располагаются в контрольной картотеке по исполнителям, срокам исполнения и т.д.

От квалифицированного и подробного заполнения граф РКК в значительной степени зависят дальнейший поиск и возможность дать ответ по запросу о регистрируемом документе как в текущей работе с документами, так и в архиве. Ответственность за своевременное и качественное исполнение документов несут руководитель общеобразовательной организации и заведующий канцелярией (секретарь).

Вся поступающая в общеобразовательную организацию документация исполняется в соответствии со сроками, указанными в резолюции руководителя. Если срок не указан, то документ должен быть исполнен в срок один месяц (жалобы и заявления), телеграммы – не более двух недель.

Документ снимается с контроля после его исполнения. Он считается исполненным, если разрешены по существу все поставленные в нем вопросы, тогда в РКК или журналах регистрации делается отметка об исполнении, записывается дата отправки и исходящий номер ответного документа, наименование адресата, должность и фамилия исполнителя, подписавшего ответ.

Если все поставленные в документе вопросы решены в оперативном порядке, без написания ответа, то исполнитель делает на документе краткую запись о решении вопроса, ставит дату и подпись, после чего документ помещается в дело. Если по решаемому вопросу ожидается ответ, то с согласия заведующего канцелярией (секретаря), поступивший документ (или его копия) может находиться у исполнителя на контроле.

Классификация документов – производится в целях правильного формирования дел общеобразовательной организации, обеспечивающего быстрый поиск документов по их содержанию и видам. Классификация закрепляется в **номенклатуре дел** – списке наименований дел, заводимых в делопроизводстве общеобразовательного учреждения, с указанием сроков их хранения.

Номенклатура предназначена для группировки и распределения исполненных документов в дела, индексации дел, определения сроков их хранения. Формирование дел осуществляет канцелярия общеобразовательного учреждения. При этом требуется строго определять состав документов, включенных в дело. Не допускается включение в дело не относящихся к нему документов, а также черновиков, вариантов, копий, газетных и журнальных вырезок и документов, подлежащих возврату.

В процессе группировки документов в деле проверяется правильность их оформления (наличие подписей, даты, индекса, заверительной надписи и т.д.). Недооформленные и неправильно оформленные документы возвращаются исполнителю на доработку. Документы постоянного и временного срока хранения формируются в разные дела. Внутри дела документы располагаются в хронологическом порядке.

Распорядительные документы группируются в деле по видам и хронологии с относящимися к ним приложениями:

- **приказы** по основной деятельности формируются отдельно от приказов по личному составу (назначение, перемещение, увольнение работников) и приказов об отпусках, командировках и т.д.;
- **протоколы** располагаются в делах в хронологическом порядке по номерам в пределах учебного года (01.09 – 31.08);
- **планы, отчеты, сметы** группируются отдельно от проектов и

черновиков этих документов и должны храниться с делами того года, за (на) который они составлены;

- **личные дела** работников группируются в самостоятельные дела в пределах календарного года и располагаются в них в алфавитном порядке по фамилиям;

- **переписка** группируется в дела за период календарного года, куда помещаются все документы, возникшие в ходе решения вопроса, и систематизируется в хронологической последовательности (ответ помещается после запроса).

Подготовка документов к передаче в архив включает:

1. Экспертизу научной и практической ценности документов – определение ценности документов для их отбора на хранение и установления сроков хранения⁴. В общеобразовательной организации ее осуществляет постоянно действующая экспертная комиссия, которая назначается приказом руководителя. В состав комиссии включают не менее трех сотрудников, секретарем назначают секретаря общеобразовательной организации. На заседаниях комиссия рассматривает:

- номенклатуру дел организации;
- описи дел постоянного хранения и по личному составу;
- акты на документы, подлежащие уничтожению.

2. Оформление дел:

1) **постоянного хранения** – подшиваются в твердую обложку суровыми нитками, листы (не более 250 в каждом деле) нумеруются в правом верхнем углу простым карандашом. Обложки оформляются в соответствии с действующим ГОСТ, на них должны быть следующие реквизиты: полное наименование вышестоящей организации (учредителя), наименование общеобразовательной организации, номер (индекс) дела по номенклатуре, заголовок дела, количество листов, отметка «хранить постоянно», номер фонда, описи и дела. Надписи на обложках дел постоянного и долговременного хранения производят четко, светостойкими чернилами. Для учета количества листов и фиксации особенностей их нумерации на отдельном листе в конце дела составляется заверительная надпись, где указывается количество листов (цифрами и прописью). Подписывается составителем с указанием его должности и даты составления.

Четких требований и инструкций относительно сшивания бумаг не существует, но в ряде случаев представление документов допускается только в сшитом виде:

- при подаче любых документов в архив;
- при сдаче отчетов в налоговую инспекцию;

- при передаче дел в суды;
- при подаче заявительной документации для участия в тендере;
- для государственной регистрации организаций и в некоторых других.

Сшивание документов может осуществляться вручную нитками, степлером или с помощью специальных устройств. В отдельных ситуациях допускается представление документов, только прошитых нитью и закрепленных печатью организации.

2) **временного хранения** оформляются упрощенно – не подшиваются, листы не нумеруются, уточнение на обложках не производится, описи не составляются, учет ведется по номенклатуре дел. По истечении срока хранения дела подлежат уничтожению, на что составляется соответствующий акт.

3. **Составление внутренней описи** к делам постоянного и временного (свыше 10 лет) срока хранения, сформированным по разновидностям документов, заголовки которых не раскрывают конкретное содержание документов (особо ценные, личные дела и др.).

Ответственность за сохранность документов общеобразовательной организации несет руководитель. Дела должны храниться в закрывающихся шкафах, предохраняющих от пыли и солнечного света. Изъятие и выдача документов из дел постоянного срока хранения не разрешается.

2.4. Устав образовательной организации

Образовательная организация действует на основании устава, утвержденного в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

В уставе образовательной организации должна содержаться наряду с информацией, предусмотренной законодательством Российской Федерации, следующая информация:

- 1) тип образовательной организации;
- 2) учредитель или учредители образовательной организации;
- 3) виды реализуемых образовательных программ с указанием уровня образования и (или) направленности;
- 4) структура и компетенция органов управления образовательной организацией, порядок их формирования и сроки полномочий.

В образовательной организации должны быть созданы условия для ознакомления всех работников, обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся с ее уставом.

Порядок утверждения устава государственного образовательного учреждения, находящегося в ведении субъекта РФ, устанавливается органом

исполнительной власти субъекта РФ; порядок утверждения устава муниципального образовательного учреждения устанавливается органом местного самоуправления.

Вместе с тем существует ряд объективных требований к утверждению устава ОО:

- принятие устава коллегиальным органом управления организацией (общее собрание работников и обучающихся, педагогический совет), наличие протокола заседания коллегиального органа о принятии устава;
- утверждение устава учредителем ОО (дата и номер распорядительного документа учредителя об утверждении устава, подпись уполномоченного должностного лица со стороны учредителя, печать);
- регистрация устава в соответствующем органе государственной власти (дата и номер регистрации, подпись уполномоченного должностного лица, печать).

2.5. Лицензирование образовательной деятельности

Образовательная деятельность подлежит лицензированию в соответствии с законодательством Российской Федерации о лицензировании отдельных видов деятельности с учетом особенностей, установленных настоящей статьей. Лицензирование образовательной деятельности осуществляется по видам образования, по уровням образования, по профессиям, специальностям, направлениям подготовки (для профессионального образования), по подвидам дополнительного образования.

Соискателями лицензии на осуществление образовательной деятельности являются образовательные организации, организации, осуществляющие обучение, а также индивидуальные предприниматели, за исключением индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность непосредственно. Лицензии на осуществление образовательной деятельности, выданные до 28.06.2019 органами исполнительной власти субъектов РФ, осуществляющими переданные полномочия в сфере образования, действуют до наступления случаев переоформления, прекращения действия или аннулирования.

Лицензия на осуществление образовательной деятельности (далее также - лицензия) имеет приложение, являющееся ее неотъемлемой частью. В приложении к лицензии указываются сведения о видах образования, об уровнях образования (для профессионального образования также сведения о профессиях, специальностях, направлениях подготовки и присваиваемой по соответствующим профессиям, специальностям и направлениям подготовки квалификации), о подвидах дополнительного образования, а также адреса мест

осуществления образовательной деятельности, за исключением мест осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, основным программам профессионального обучения. По каждому филиалу организации, осуществляющей образовательную деятельность, оформляется отдельное приложение к лицензии с указанием также наименования и места нахождения такого филиала. Форма лицензии, форма приложения к лицензии и технические требования к указанным документам устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования.

Переоформление лицензии наряду с установленным законодательством Российской Федерации о лицензировании отдельных видов деятельности случаями осуществляется лицензирующим органом в случае:

- 1) реорганизации юридических лиц в форме присоединения при наличии лицензии у присоединяемого юридического лица;
- 2) реорганизации юридических лиц в форме их слияния при наличии лицензии у одного реорганизованного юридического лица или лицензий у нескольких реорганизованных юридических лиц.

Переоформление лицензии в зависимости от основания ее переоформления осуществляется полностью или в части соответствующего приложения.

Лицензия должна быть подписана руководителем лицензирующего органа (в случае его отсутствия – лицом, его замещающим) и заверена печатью. Наименование ОО, указанное в лицензии, не должно противоречить наименованию ОО, указанному в ее уставе.

Копия лицензии вывешивается в доступном для участников образовательного процесса месте.

2.6. Государственная аккредитация образовательной организации

Государственная аккредитация образовательной деятельности проводится по основным образовательным программам, реализуемым в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, за исключением образовательных программ дошкольного образования, а также по основным образовательным программам, реализуемым в соответствии с образовательными стандартами.

Целью государственной аккредитации образовательной деятельности является подтверждение соответствия федеральным государственным образовательным стандартам образовательной деятельности по основным образовательным программам и подготовки обучающихся в образовательных

организациях, организациях, осуществляющих обучение, а также индивидуальными предпринимателями, за исключением индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность непосредственно.

Государственная аккредитация образовательной деятельности проводится аккредитационным органом – федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования, или органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим переданные Российской Федерацией полномочия в сфере образования, в соответствии с полномочиями, установленными статьями 6 и 7 Федерального закона «Об образовании в РФ», по заявлениям организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

При проведении государственной аккредитации образовательной деятельности по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования аккредитационный орган принимает решение о государственной аккредитации или об отказе в государственной аккредитации образовательной деятельности по указанным образовательным программам в отношении каждого уровня общего образования, к которому относятся заявленные для государственной аккредитации основные общеобразовательные программы.

Заявление о государственной аккредитации и прилагаемые к нему документы представляются в аккредитационный орган непосредственно или направляются заказным почтовым отправлением с уведомлением о вручении. Заявление о государственной аккредитации и прилагаемые к нему документы организация, осуществляющая образовательную деятельность, вправе направить в аккредитационный орган в форме электронного документа, подписанного электронной подписью. Формы указанных заявления и прилагаемых к нему документов, а также требования к их заполнению и оформлению утверждаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования.

Государственная аккредитация образовательной деятельности проводится по результатам аккредитационной экспертизы, которая основана на принципах объективности ее проведения и ответственности экспертов за качество ее проведения.

Предметом аккредитационной экспертизы является определение соответствия содержания и качества подготовки обучающихся в организации, осуществляющей образовательную деятельность, по заявленным для государственной аккредитации образовательным программам федеральным государственным образовательным стандартам (далее – аккредитационная

экспертиза). При проведении аккредитационной экспертизы образовательной деятельности по образовательным программам, которые обеспечивают реализацию образовательных стандартов, аккредитационная экспертиза в части содержания подготовки обучающихся не проводится.

В проведении аккредитационной экспертизы участвуют эксперты, имеющие необходимую квалификацию в области заявленных для государственной аккредитации основных образовательных программ, и (или) экспертные организации, соответствующие установленным требованиям. Эксперты и экспертные организации не могут находиться в гражданско-правовых отношениях (эксперты также в трудовых отношениях) с организацией, осуществляющей образовательную деятельность, при проведении аккредитационной экспертизы в отношении образовательной деятельности такой организации.

Аккредитационный орган осуществляет аккредитацию экспертов и экспертных организаций и ведение на электронных носителях реестра экспертов и экспертных организаций. Указанный реестр размещается аккредитационным органом на его официальном сайте в сети Интернет.

Организации, осуществляющей образовательную деятельность и возникшей в результате реорганизации в форме разделения или выделения, выдается временное свидетельство о государственной аккредитации по образовательным программам, реализация которых осуществлялась реорганизованной организацией и которые имели государственную аккредитацию. Срок действия временного свидетельства о государственной аккредитации составляет один год. Организации, осуществляющей образовательную деятельность и реорганизованной в форме присоединения к ней иной организации, осуществляющей образовательную деятельность, свидетельство о государственной аккредитации по образовательным программам, реализация которых осуществлялась реорганизованными организациями и которые имели государственную аккредитацию, переоформляется на период до окончания срока действия свидетельства о государственной аккредитации реорганизованной организации, осуществляющей образовательную деятельность. Организации, осуществляющей образовательную деятельность и возникшей в результате реорганизации в форме слияния, свидетельство о государственной аккредитации по образовательным программам, реализация которых осуществлялась реорганизованными организациями и которые имели государственную аккредитацию, переоформляется на период до окончания срока действия свидетельства о государственной аккредитации реорганизованной организации, осуществляющей образовательную

деятельность, срок действия которого истекает раньше.

Аккредитационный орган отказывает в государственной аккредитации образовательной деятельности по заявленным к государственной аккредитации образовательным программам, относящимся к соответствующим уровням образования или к укрупненным группам профессий, специальностей и направлений подготовки, при наличии одного из следующих оснований:

1) выявление недостоверной информации в документах, представленных организацией, осуществляющей образовательную деятельность;

2) наличие отрицательного заключения, составленного по результатам аккредитационной экспертизы.

Аккредитационный орган лишает организацию, осуществляющую образовательную деятельность, государственной аккредитации образовательной деятельности по образовательным программам, относящимся к соответствующим уровням образования или к укрупненным группам профессий, специальностей и направлений подготовки, при наличии одного из следующих оснований:

1) повторное в течение срока действия государственной аккредитации нарушение организацией, осуществляющей образовательную деятельность, законодательства в сфере образования, повлекшее за собой неправомерную выдачу документов об образовании и (или) о квалификации установленного образца;

2) истечение срока приостановления действия государственной аккредитации (при отсутствии оснований для возобновления действия государственной аккредитации).

В свидетельстве о государственной аккредитации наименование ОО также должно соответствовать наименованию ОО, указанному в ее уставе.

Не должно быть разночтений в наименовании организации в лицензии и свидетельстве о государственной аккредитации.

2.7. Государственное (муниципальное) задание

Государственное (муниципальное) задание – документ, устанавливающий требования к составу, качеству и (или) объему (содержанию), условиям, порядку и результатам оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ).

Термин был введен Федеральным законом от 26.04.2007 N 63-ФЗ «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации в части регулирования бюджетного процесса и приведении в соответствие с бюджетным законодательством Российской Федерации отдельных законодательных актов Российской Федерации».

Государственное (муниципальное) задание должно содержать:

- показатели, характеризующие качество и (или) объем (содержание) оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполняемых работ);
- порядок контроля за исполнением государственного (муниципального) задания, в том числе условия и порядок его досрочного прекращения;
- требования к отчетности об исполнении государственного (муниципального) задания.

Государственное (муниципальное) задание на оказание государственных (муниципальных) услуг физическим и юридическим лицам также должно содержать:

- определение категорий физических и (или) юридических лиц, являющихся потребителями соответствующих услуг;
- порядок оказания соответствующих услуг;
- предельные цены (тарифы) на оплату соответствующих услуг физическими или юридическими лицами в случаях, если законодательством Российской Федерации предусмотрено их оказание на платной основе, либо порядок установления указанных цен (тарифов) в случаях, установленных законодательством Российской Федерации.

Показатели государственного (муниципального) задания используются при составлении проектов бюджетов для планирования бюджетных ассигнований на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ), составлении бюджетной сметы казенного учреждения, а также для определения объема субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания бюджетным или автономным учреждением.

Государственное (муниципальное) задание на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) федеральными учреждениями, учреждениями субъекта Российской Федерации, муниципальными учреждениями формируется в соответствии с ведомственным перечнем государственных (муниципальных) услуг и работ, оказываемых (выполняемых) государственными (муниципальными) учреждениями в качестве основных видов деятельности, в порядке, установленном соответственно Правительством Российской Федерации, высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, местной администрацией муниципального образования, на срок до одного года в случае утверждения бюджета на очередной финансовый год и на срок до трех лет в случае утверждения бюджета на очередной финансовый год и плановый период (с возможным уточнением при составлении проекта бюджета).

Государственное (муниципальное) задание формируется для бюджетных

и автономных учреждений, а также казенных учреждений, определенных в соответствии с решением органа государственной власти (государственного органа), органа местного самоуправления, осуществляющего бюджетные полномочия главного распорядителя бюджетных средств.

Ведомственные перечни государственных (муниципальных) услуг и работ формируются и ведутся в соответствии с базовыми (отраслевыми) перечнями государственных и муниципальных услуг и работ, утвержденными федеральными органами исполнительной власти, осуществляющими функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в установленных сферах деятельности.

Порядок формирования, ведения и утверждения ведомственных перечней государственных услуг и работ, оказываемых и выполняемых федеральными государственными учреждениями, устанавливается Правительством Российской Федерации.

Объем финансового обеспечения выполнения государственного (муниципального) задания рассчитывается на основании нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг, утверждаемых в порядке, предусмотренном абзацем первым настоящего пункта, с соблюдением общих требований, определенных федеральными органами исполнительной власти, осуществляющими функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в установленных сферах деятельности.

3. Цифровые технологии и ресурсы в системе управления общеобразовательной организацией

Одной из задач в деятельности руководителя является создание современной и безопасной цифровой образовательной среды (ЦОС), обеспечивающей высокое качество и доступность образования всех видов и уровней. Создание ЦОС включает развитие технологий и решений, направленных на повышение эффективности функционирования системы образования и деятельности образовательных организаций за счет автоматизации процессов и введения административно-управленческих функций: электронного документооборота, планирования финансово-хозяйственной деятельности и др. При этом не просто экономится время или сокращается численность персонала, а формируется высокопроизводительная операционная среда, обеспечивающая более высокий уровень функционирования общеобразовательной организации.

Распоряжением Министерства просвещения РФ от 18.05.2020 № Р-44 утверждены «Методические рекомендации для внедрения в основные общеобразовательные программы современных цифровых технологий». Они указывают на необходимость цифровой трансформации отрасли образования,

«которая должна затрагивать широкий круг вопросов, включая цифровизацию управляющих, поддерживающих и операционных процессов, создание новых процедур и регламентов работы и совершенствование уже существующих, внедрение в образовательных организациях и отрасли в целом управления, основанного на использовании данных, инструментов и сервисов электронного правительства, внедрение цифровых инструментов специализированного, учебного и общего назначения».

Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» определяет цифровую трансформацию как одну из национальных целей развития страны.

Цифровая трансформация образования сопровождается обновлением планируемых образовательных результатов, содержания образования, методов и организационных форм учебной работы, а также оценивания достигнутых результатов в быстроразвивающейся цифровой среде для кардинального улучшения образовательных результатов каждого обучающегося.

Осуществление цифровой трансформации в общеобразовательной организации предполагает:

- обеспечение и эффективное использование цифровой инфраструктуры (цифровое оборудование, сети передачи данных, доступ в интернет и др.);
- формирование цифровой грамотности у участников образовательных отношений;
- гибкость управления школой в неопределенной и динамичной среде;
- совершенствование нормативной базы цифровой трансформации образования.

Существенное условие для эффективного управления цифровой трансформацией школ – наличие достоверной и полной информации о происходящих процессах. Для управления общеобразовательной организацией в условия цифровой трансформации становятся важными сведения не только о наличии и качестве цифровой инфраструктуры (компьютеры, интернет и др.), но и о ее использовании, о том, как меняются при этом учебный и воспитательный процессы, механизмы управления школой.

Отдельным значимым информационным запросом, с точки зрения управления, становится уровень развития внешних по отношению к школе образовательных сервисов и порталов, включая их доступность, качество контента, функциональные возможности и распространение организационно-управленческих инноваций.

Следует остановиться на цифровой трансформации процесса управления

общеобразовательной организацией. Принятие решений требует обработки и преобразования в управляющие воздействия цифровой управленческой информации в условиях быстро меняющейся ситуации. В процессе управления общеобразовательной организацией такие воздействия осуществляются на уровне как стратегического, так и текущего управления всеми функциональными направлениями деятельности школы.

Цифровые технологии заложены в функционирование *системы цифрового управления общеобразовательной организацией*, которая должна удовлетворять ряду требований:

2.1. доступность информации о деятельности организации, обеспечение прозрачности деятельности как условие осуществления государственно-общественного управления;

2.2. структурирование управленческой информации и фиксация круга абонентов для обеспечения доступа в пределах их компетенции;

2.3. оптимизация объемов информационных потоков;

2.4. непрерывность процесса сбора и переработки информации;

2.5. обеспечение защиты информации.

Система цифрового управления общеобразовательной организацией обеспечивает функционирование ЦОС, которую характеризуют:

1) вхождение в состав информационно-образовательного пространства страны и региона, для чего в сети Интернет должны быть представлены образовательные ресурсы организации, ее публичный отчет, отчет о самообследовании, данные для проведения независимой оценки условий осуществления образовательной деятельности и др.;

2) широкое применение цифровых технологий в администрировании и финансово-хозяйственной деятельности (при разработке штатного расписания, технологических регламентов оказания государственных услуг и выполнения государственных работ, распределения педагогической нагрузки, формирования расписания занятий, плана финансово-хозяйственной деятельности и т.д.).

Структуру и функциональные возможности ЦОС определяют характеристики применяемых цифровых технологий и ресурсов, цифровые следы. В ЦОС применяются технологии:

- удаленного и коллективного доступа;
- облачные, дополненной и виртуальной реальности;
- формирования цифрового следа;
- организации коллективного оценивания и др.

Цифровые следы можно рассматривать как данные о результатах учебной и профессиональной деятельности, что позволяет:

- использовать их при подготовке педагогических работников к прохождению аттестации;
- сформировать индивидуальную образовательную траекторию обучающихся;
- определить стратегию дальнейшего развития и др.

В структуре цифровой образовательной среды представлены цифровые ресурсы в виде онлайн-курсов, фото- и видеофрагментов, статических и динамических моделей, объектов дополненной и виртуальной реальности, интерактивного моделирования, графических материалов, аудиозаписей, различных символьных объектов и т.д.

Также система цифрового управления общеобразовательной организацией включает: систему электронного документооборота на основе локальной сети, электронный журнал, базу данных «Параграф» и ее аналоги, корпоративный мессенджер, сайт школы, социальные сети.

Сбор, хранение и обработку информации осуществляет информационный центр общеобразовательного учреждения. Благодаря локальной сети, являющейся связующим звеном между руководителем школы, администрацией и информационным центром, создается единое информационное пространство.

Информационный центр обеспечивает руководителю возможность:

- оперативно ориентироваться в информационных потоках;
- быстро и эффективно структурировать базовую и текущую информацию;
- устанавливать причинно-следственные, корреляционные и функциональные связи в образовательном процессе и системе управления;
- формировать аналитические решения и определять результативность деятельности школы, степень удовлетворенности участников педагогического процесса своей и совместной деятельностью.

Функционирование системы электронного документооборота обеспечивает автоматизацию работы с документами и позволяет организации решить следующие задачи:

- упорядочение документооборота;
- автоматизация процедур обработки документации (регистрация, хранение, редактирование, копирование, архивирование);
- автоматизация процедур рассылки и пересылки документов и их подборок без физического участия человека;
- внедрение автоматизированного контроля за выполнением принятых решений;
- внедрение системы оперативного оповещения работников о принятых решениях;

- информационное обеспечение органов управления образованием;
- информационное обеспечение деятельности структурных подразделений организации и работников с учетом специфики подразделений;
- создание автоматизированных рабочих мест для всех участников документооборота;
- создание возможности автоматизированного сохранения (архивирования), группировки, поиска и быстрого просмотра документов, в том числе по определенным реквизитам и их сочетаниям.

Широкие возможности для сбора и обработки информации предоставляют **облачные технологии**, под которыми понимают технологии распределенной обработки данных, предоставляющие пользователю компьютерные ресурсы и мощности как интернет-сервис. Работа и общение могут осуществляться синхронно в режиме реального (online) или асинхронно в режиме отложенного (offline) времени.

Преимущества использования облачных технологий:

- простота совместной работы группы пользователей – нет необходимости пересылать друг другу версии документов или последовательно редактировать их; пользователи могут быть уверены, что перед ними последняя версия документа, и любое изменение, внесенное одним пользователем, мгновенно отражается у другого;
- повсеместный доступ к документам в любое время и в любом месте, где есть подключение к интернету;
- устойчивость к потерям данных, так как в «облаке» их копии автоматически распределяются по нескольким серверам;
- при поломке персональных компьютеров информация пользователя не теряется – он может получить ее, выйдя в сеть с любого другого компьютера;
- организация совместной удаленной работы над общими документами и сводными таблицами.

При внедрении облачных технологий в повседневную жизнь общеобразовательной организации важно помнить о необходимости соблюдения законодательства в вопросах работы с персональными данными сотрудников, обучающихся и их родителей (законных представителей). Необходимо получить **согласие на обработку персональных данных** от участников образовательных отношений, в том числе с помощью сторонних облачных сервисов, и помнить об ограничениях, связанных с невозможностью хранения персональных данных граждан РФ в автоматизированных системах за пределами страны.

В соответствии с положениями п. 7 ч. 4 ст. 16 ФЗ от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите

информации», обладатель информации и оператор информационной системы обязаны обеспечить на территории РФ баз данных информации, с использованием которых осуществляются сбор, запись, систематизация, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), извлечение персональных данных граждан Российской Федерации.

Кроме того, важно отметить факт импортозамещения в сфере программного обеспечения, использующегося в государственных учреждениях. Из массовых программных продуктов наибольшая зависимость в образовательных организациях сохраняется от продуктов компании Microsoft, включающих операционную систему Windows, офисный пакет Office, облачные системы и системы видеоконференцсвязи. На рынке уже представлены российские операционные системы («Альт», «Астра Линукс», РедОС и др.). На любую из них можно установить российские офисные пакеты

«МойОфис» или «Р7-Офис», а также использовать их облачный вариант и программы видеоконференцсвязи (TrueConf, Videomost, Mind, Vinteo, «Сферум», «Яндекс. Телемост» и др.).

К цифровым формам ведения документации относится работа с электронным журналом – инструментом, позволяющим:

1) руководителям:

- обеспечить контроль над количеством и полнотой выставляемых оценок;
- получать и анализировать расчетные показатели (средняя оценка, проценты качества и обученности и т.д.);
- автоматически генерировать отчеты по посещаемости и причинам пропусков;
- прогнозировать успеваемость отдельных учащихся и класса в целом;

2) педагогам:

- автоматизировать учет и контроль успеваемости и посещаемости учащихся;
- организовать планирование, фиксирование и контроль этапов и уровня фактического усвоения учебных программ;

3) родителям – контролировать успеваемость своего ребенка.

В масштабах страны широко представлены программные комплексы, успешно использующиеся в других регионах России: Московская электронная школа, Дневник.ру, Моя школа и др.

Налаживание *эффективных внутренних коммуникаций* – важная функция любой организации. Двусторонняя коммуникация с сотрудниками должна строиться на основе партнерства. Сотрудники должны быть хорошо

информированы о делах своей организации и иметь возможность высказывать свои мнения по разным вопросам. Инструментом для внутренних коммуникаций может быть *корпоративный мессенджер* – программа для связи и общения в интернете. Базовые критерии, на которые необходимо ориентироваться при выборе приложения:

- недорогая подписка;
- русскоязычный интерфейс;
- защищенность.

Кроме того, программа для обмена сообщениями в рамках организации должна быть:

- доступной со всех устройств и операционных систем, поскольку в процессе возникает множество ситуаций, когда сотрудники отлучаются от рабочего места или выполняют задачи удаленно, в том числе используя собственные мобильные устройства (концепции «Bring Your Own Device» (BYOD) – от англ. «Принеси свое собственное устройство»;

- закрытой, чтобы в чатах были только коллеги, которые на данный момент работают в организации;

- многофункциональной, так как коммуникации не ограничиваются деловыми переписками – необходимы обмен файлами и каналы для получения своевременных уведомлений от руководства.

Мессенджер может выступать в роли инструмента коммуникации классного руководителя с учащимися и их родителями, так как зачастую требуется оперативное оповещение, общение в реальном времени и возможность организации общего диалога.

На рынке представлено большое разнообразие как отечественных, так и зарубежных мессенджеров. В целом, их можно разделить на две категории:

- общего назначения, предназначенные для повседневного общения;
- специализированные, подразумевающие создание закрытых сообществ и рабочих групп.

Согласно перечню рекомендованного российского программного обеспечения и сервисов для замены иностранного ПО и облачных решений, представленному Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ от 06.04.2022, аналогами используемых ранее сервисов могут выступать VK, Telegram, Мой Мир и другие.

BYOD – на данный момент наиболее распространенная концепция использования гаджетов (смартфонов, планшетов) сотрудниками организаций, в том числе образовательных. При этом допускается, что сотрудник организации использует личное (мобильное) устройство в производственных целях – непринципиально, в каком объеме, с ведома руководителя или без.

Возможен сценарий, согласно которому устройство сотрудника получает доступ к корпоративной сети, может загружать электронную почту, информацию о событиях из календаря и контактные данные.

Как показывают результаты опросов среди педагогической общественности, возможность пользоваться собственными устройствами для выполнения рабочих задач или, наоборот, корпоративными – для личных целей, способствует повышению продуктивности деятельности. Сотрудники общеобразовательных организаций могут гибко планировать свою работу без привязки ко времени или месту, так как всегда имеют при себе необходимое устройство. Кроме того, работники всегда доступны по одному номеру и могут пользоваться удобными для них устройствами.

При реализации концепции BYOD должны учитываться личная ответственность, имущественная принадлежность и распределение обязанностей по техническому обслуживанию. В нормативных документах и регламентах следует указать:

- до какой степени корпоративные правила безопасности могут ограничивать функционал личных устройств;
- кто несет ответственность за личные данные на устройстве;
- кто контролирует использование личных приложений в рабочих целях и прочее.

Недостаточный контроль за применением личных устройств может привести к возникновению серьезных проблем безопасности в корпоративной сети. Широкий ассортимент личных гаджетов и их операционных систем, техническая поддержка и установка актуальных обновлений могут привести к перерасходу ресурсов.

Сайт общеобразовательной организации – неотъемлемая часть школьной жизни. Необходимость создания и поддержки сайта в актуальном состоянии регулируется законодательно:

- «Правила размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации», утв. постановлением Правительства РФ от 20.10.2021 № 1802;

- Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки РФ от 14.08.2020 № 831 «Об утверждении Требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и формату представления информации».

Сайт образовательной организации – элемент информационной политики учреждения и инструмент удовлетворения информационных запросов

пользователей. Своевременное и полное наполнение контентом инвариантных и вариативных разделов сайта гарантирует соблюдение политики открытости общеобразовательной организации.

Социальные сети – «ВКонтакте», «Одноклассники», «Яндекс.Дзен», «ЯRus», «Образовательная социальная сеть» (nsportal.ru), «Дневник.ру» и др. Общеобразовательная организация, которая стремится к конкурентоспособности и привлекательному имиджу, должна иметь представительство в социальных сетях.

Официальная группа школы может служить площадкой для организации воспитательного процесса или школьным пресс-центром для информирования о проведенных мероприятиях и предстоящих событиях. Главное, чтобы интернет-страничка была «живой», актуальной и велась организованной командой учащихся школы под руководством педагога.

Очевидно, что более тесная интеграция информационных сервисов и открытость в работе с информацией могут способствовать быстрому и качественному изменению в вопросах управления, что становится не только трендом, но и жизненной необходимостью в деятельности современной общеобразовательной организации.

4. Алгоритм действий вновь назначенного руководителя ОО

4.1. Ознакомление с образовательной организацией

После вашего назначения на должность директора школы ваше первое задание состоит в тщательном ознакомлении с образовательной организацией. Это позволит вам лучше понять ее текущее состояние и задать правильное направление развития. Ниже приведена таблица, в которой представлена основная информация о школе:

Кроме того, важно ознакомиться с уставом и правилами школы, чтобы быть хорошо осведомленным о текущей работе организации. Также рекомендуется ознакомиться с актуальными планами и программами обучения, чтобы понять, какие изменения и улучшения можно внести.

Помимо этого, проведите встречу с ключевыми сотрудниками школы, включая завучей, учителей, административный персонал и родительское сообщество. В ходе такой встречи вы сможете ознакомиться с каждым из них, услышать их мнения и предложения, а также узнать о текущих проблемах и потребностях школы.

Ознакомление с образовательной организацией является первым шагом к успешному руководству. Тщательное изучение всех аспектов школы позволит

вам сформировать видение, разработать стратегию и принять необходимые меры для достижения общих целей.

4.2. Аудит учебного процесса

- Оцените квалификацию педагогического коллектива. Имеют ли учителя необходимые знания и навыки для проведения уроков?
- Изучите учебные программы и методические материалы. Они должны соответствовать государственным стандартам и быть актуальными.
- Проверьте оборудование и технические средства, необходимые для проведения уроков. Они должны быть в исправном состоянии и соответствовать учебным целям.
- Соберите отзывы родителей и учащихся. Они могут дать ценную информацию о том, как они воспринимают учебный процесс и какие проблемы существуют.

Проведение аудита учебного процесса позволит определить сильные и слабые стороны школы и разработать план действий для их улучшения. Такой анализ должен быть регулярным и систематическим, чтобы обеспечить непрерывное совершенствование образовательного процесса.

4.3. Составление плана деятельности

Приступая к должности директора школы, одним из важных задач становится разработка плана деятельности. План позволяет определить приоритетные направления работы, цели и задачи, которые необходимо достичь в течение определенного периода времени.

Первым шагом в составлении плана деятельности является анализ текущего состояния школы. Здесь важно учитывать и оценивать различные аспекты, включая академические достижения учащихся, кадровый состав, финансовую стабильность и другие факторы. На основе анализа можно выделить основные проблемы и потенциал школы.

Далее следует определить цели и задачи, которые будут осуществляться в рамках плана деятельности. Цели могут быть как долгосрочными, так и краткосрочными, но они должны быть максимально конкретными, измеримыми и достижимыми. Задачи должны быть выстроены и организованы таким образом, чтобы поддерживать и способствовать достижению целей.

Следующий этап - разработка стратегии. Стратегия определяет основные способы достижения поставленных целей и задач. Она должна быть проработана до мелочей, учитывая вектор развития школы и особенности ее структуры.

После разработки стратегии необходимо определить ресурсы, которые понадобятся для реализации плана. Это может включать финансы, персонал, материальные ресурсы и другие необходимые элементы. Ресурсы должны быть доступны и реалистичны.

И, наконец, следующий важный шаг – мониторинг и оценка реализации плана. Директор школы должен периодически оценивать прогресс и корректировать план при необходимости. Это помогает поддерживать актуальность и эффективность плана деятельности.

4.4. Работа с педагогическим коллективом

Первым шагом в работе с педагогическим коллективом является знакомство и установление контакта с каждым учителем. Важно проявить интерес и понимание к работе каждого педагога, выслушать его мнение и предложения.

Для эффективной работы с коллективом необходимо также установить четкие цели и задачи, которые должны быть понятными и доступными для каждого учителя. Это поможет создать единую направленность и сформировать чувство сопричастности к общим целям.

Однако, важно помнить, что каждый педагог имеет свои сильные стороны и специализацию. Необходимо учесть это при распределении задач и проектов, чтобы каждый участник коллектива мог проявить свои таланты и достичь максимального результата.

Для развития педагогического коллектива полезно проводить совместные педагогические семинары, обмен опытом, мастер-классы и тренинги. Такие мероприятия помогут учителям развить свои профессиональные навыки, обновить знания и научиться новым методам обучения.

Кроме того, важно создать атмосферу взаимоподдержки и уважения в коллективе. Открытость и доверие стимулируют рост и развитие каждого педагога, а также формируют позитивную атмосферу в школе в целом.

Работа с педагогическим коллективом – это динамичный процесс, требующий постоянного внимания и усилий. Однако, правильная организация и управление коллективом помогут создать благоприятные условия для успешной работы школы и достижения высоких результатов.

4.5. Взаимодействие со школьным сообществом

Для успешного руководства школой необходимо эффективно взаимодействовать с ее сообществом. Школьное сообщество включает в себя учащихся, родителей, педагогический и административный персонал. Важно

создать доброжелательную и поддерживающую атмосферу, основанную на взаимном доверии и уважении.

Для этого можно использовать следующие подходы:

- Проводить регулярные встречи со школьным сообществом, на которых можно обсуждать вопросы, связанные с учебной программой, планами развития и другими актуальными темами. Это позволит всем заинтересованным сторонам высказаться и принять участие в процессе принятия решений.
- Организовывать родительские собрания и конференции, где родители могут обсуждать свои вопросы и проблемы, связанные с образованием и воспитанием их детей. Предоставлять им информацию о новых методиках обучения и возможностях для развития их детей.
- Создавать открытые каналы коммуникации, такие как электронная почта, веб-сайт или группы в социальных сетях, где школьное сообщество может обмениваться информацией, задавать вопросы и получать актуальные новости о работе школы.
- Вовлекать родителей и учащихся в различные школьные мероприятия и инициативы. Это поможет создать чувство принадлежности к школе и стимулировать активное участие в жизни образовательного заведения.
- Предоставлять родителям и учащимся возможность оценить работу школы и ее персонала через анонимные опросы и обратную связь. Это позволит учесть мнение и пожелания школьного сообщества при принятии решений и планировании дальнейшей работы.

Взаимодействие со школьным сообществом требует постоянной и систематической работы, однако основанное на открытости и взаимопонимании партнерство может существенно повысить качество образования и благополучие школьного сообщества в целом.

4.6. Установление дисциплины и контроля

Процесс установления дисциплины и контроля следует начать с разработки и утверждения школьного устава. В нем должны быть четкие правила поведения и ожидания от учащихся, педагогов и всех сотрудников школы. Важно, чтобы устав был доступен всем участникам образовательного процесса и ежегодно обновлялся для адаптации к изменяющимся условиям.

Следующим шагом является создание системы наград и взысканий. Положительное подкрепление и поощрение учащихся при соблюдении правил и достижении успехов способствуют формированию привычки к дисциплине и контролю. В то же время, нарушения устава должны повлечь за собой соответствующие наказания, справедливо и последовательно применяемые к каждому участнику образовательного процесса.

Для поддержания дисциплины и контроля, необходимо осуществлять регулярный мониторинг поведения учащихся и при необходимости вовремя корректировать их действия. Это может быть достигнуто путем введения обязательных классных и школьных собраний, системы наблюдения во время перемены и внеурочной деятельности, а также проведения анализа успеваемости и отношений между учащимися.

Контроль дисциплины должен осуществляться не только директором, но и всеми педагогами и сотрудниками школы. Необходимо создать единый фронт, где все взрослые являются авторитетными фигурами для учащихся и вместе работают над установлением дисциплинированности и контроля в школе.

4.7. Модернизация материально-технической базы

Первым шагом в модернизации материально-технической базы является проведение диагностики и анализа состояния всех существующих объектов, включая помещения, оборудование и коммуникации. Это позволит выявить необходимые меры по восстановлению и обновлению, а также оценить степень износа и необходимость в приобретении новых объектов.

Далее следует разработка плана модернизации, в котором будут определены конкретные мероприятия, сроки и бюджет на реализацию проекта. Важно учесть потребности и пожелания педагогического коллектива, учеников и родителей, а также привлечь специалистов и консультантов для разработки современных и эффективных решений.

Одной из главных задач модернизации материально-технической базы является обновление учебных кабинетов и лабораторий. Все они должны быть оснащены современным оборудованием, позволяющим проводить качественные практические занятия и исследования. Также необходимо обеспечить наличие современных компьютеров, программного обеспечения и интерактивных досок в каждом классе.

Важным аспектом модернизации является создание условий для физического развития и здоровья учеников. Для этого необходимо оснастить спортивные залы, площадки и тренажерные комнаты современным оборудованием и инвентарем. Также следует обеспечить наличие необходимых условий для занятий художественной и музыкальной деятельностью.

В результате успешной модернизации материально-технической базы школы будет создано благоприятное образовательное пространство, способствующее максимально эффективному усвоению знаний учениками и развитию их творческого и физического потенциала.

4.8. Планирование мероприятий

Первым шагом при планировании мероприятий является составление календарного плана на учебный год. Важно учесть все знаменательные даты, праздники, спортивные соревнования и конкурсы, а также предусмотреть время для проведения дополнительных мероприятий.

При составлении плана следует учитывать интересы и потребности учащихся, а также способствовать разнообразию мероприятий. Важно предусмотреть и активное участие родителей и преподавателей в организации и проведении мероприятий.

Для успешного проведения мероприятий необходимо формировать команду организаторов, которая будет отвечать за разные аспекты подготовки и проведения мероприятий. В команду могут входить учащиеся, преподаватели, родители, а также внешние специалисты.

Подготовка к мероприятиям включает в себя выбор места проведения, составление программы, разработку сценария, подбор участников и репетицию. Важно также предусмотреть финансирование мероприятий и их рекламу.

Проведение мероприятий требует организационных и лидерских навыков. Директор школы должен следить за соблюдением порядка и безопасности, а также обеспечить поддержку и вовлечение всех участников. Важно также провести оценку мероприятия и собрать обратную связь от участников, чтобы в дальнейшем улучшить качество проведения мероприятий.

В результате правильно организованные мероприятия помогут укрепить командный дух коллектива, поддержать и развить интересы и таланты учащихся, а также улучшить образовательный процесс школы.

5. Программа развития общеобразовательной организации ОО

В условиях динамичной модернизации образования в Российской Федерации программа развития образовательной организации выступает управленческим документом, фиксирующим:

- соответствие целей и задач развития образовательной организации приоритетам государственной политики в сфере образования;
- профессиональную компетентность органов управления образовательной организации по обеспечению ее эффективного функционирования и инновационного развития в соответствии с требованиями контрольно-надзорных органов в сфере образования и современными вызовами к качеству образования;
- согласованность действий всех участников образовательных отношений по достижению современного качества образования.

Необходимость соответствия содержания программы развития

приоритетам государственной политики в сфере образования очерчивает временные рамки ее реализации. Формально методические рекомендации предусматривают горизонт планирования программы развития образовательной организации до 5 лет. Но фактически он определяется сроками государственных программ и документов государственной политики в сфере образования. Принципы разработки программы развития носят универсальный характер и могут быть распространены на любые периоды реализации с соблюдением обязательной согласованности с государственными программами развития образования.

Содержание программы развития будет оцениваться по ее направленности на достижение целей и целевых показателей в сфере образования, определенных указом Президента РФ № 474 от 21.06.2020 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

Одной из важнейших задач является создание единой концептуально-методологической основы принятия управленческих решений, нацеленных не на вероятностный характер достижения запланированных результатов, а на гарантированное достижение поставленной цели. Это значит, что программа развития общеобразовательной организации, как основа для принятия среднесрочных управленческих решений, по своей структуре должна быть выдержана в единой концептуально-методологической основе, в которой усилены такие элементы, как целевые показатели развития, методы сбора и обработки информации, мониторинг показателей, анализ результатов мониторинга, адресные рекомендации по результатам анализа и др.

В целом мотивирующий мониторинг будет рассматривать программу развития общеобразовательной организации с позиции оценки ее вклада в достижение показателя национальной цели, предполагающей вхождение Российской Федерации в десятку ведущих стран мира по качеству общего образования, соответствия системы управления качеством образования целевым показателям, а также технологиям совершенствования организационно-педагогических практик достижения качества образования в общеобразовательной организации.

Проектный характер создания и реализации программ развития государственных образовательных организаций. Программа развития отдельной государственной общеобразовательной организации должна соответствовать единой методологии разработки государственных программ.

Правила разработки, реализации и оценки эффективности пилотных государственных программ переводятся на механизмы проектного управления.

На основании предложенного подхода, можно принять следующее определение *программы развития общеобразовательной организации* – это

документ, предусматривающий реализацию комплекса мероприятий и создания необходимых условий для достижения определенных документами стратегического планирования целей государственной политики в сфере образования на принципах проектного управления.

Таким образом, на современном этапе правительство Российской Федерации использует в государственном управлении программно-целевой подход. Его суть заключается в том, что стратегия развития подкрепляется целевыми показателями, в свою очередь, трансформирующимися в перечень исполняемых государственных программ, каждая из которых содержит взаимосвязанный перечень основных мероприятий – проектов.

В основе **проектного управления** лежит понятие «проект» – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений.

Цели проектного управления:

- достижение результатов реализации программы развития, зафиксированных в целевых показателях;
- повышение эффективности внутриведомственного и межведомственного взаимодействия с целью поиска оптимального варианта достижения результатов программы;
- соблюдение сроков достижения результатов программы;
- повышение эффективности использования ресурсов (их концентрация для выполнения приоритетных целей программы);
- контроль за прозрачностью, обоснованностью и своевременностью принимаемых управленческих решений.

Актуальность проектного управления в государственных программах и программах развития общеобразовательных организаций обусловлена разницей между «программой деятельности» и «программой развития».

Программа деятельности сосредоточена на обеспечении образовательного процесса в общеобразовательной организации. При этом в первую очередь решаются возникающие проблемы и конфликты (***процессное управление***).

Процессная деятельность организации – это регулярно повторяющаяся последовательность операций, потребляющая ресурсы и создающая результат, ценный для потребителя. В модели **проектного управления** задачей программы деятельности является «планирование процессов и операций».

Программа развития – сосредоточена на достижении поставленных целей (целевых показателей) и ее задачей является поиск и разработка уникальных практик (проектов) для достижения целей.

Проект – комплекс инициативных мероприятий участников

образовательных отношений, реализуемых за счет внутренних и привлеченных извне ресурсов. Проект ограничен по времени и направлен на создание конечного уникального результата. Объединение проектов позволяет формировать программы проектов, включая государственные программы. Эта особенность проекта порождает разницу в управлении программой деятельности и программой развития (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительные характеристики процессного и проектного управления

Характеристики	Управление	
	Процессное	Проектное
Направлено на	Поддержание жизнедеятельности (стабильности)	Развитие (управление)
Уровень неопределенности (риска)	Низкий	Высокий
Сроки реализации	Точно не определены	Жесткое ограничены
Кем выполняется	Постоянной группой специалистов	Временными командами

Ключевая особенность проектного управления – жесткая регламентация целей развития в целевых показателях и временных рамках их достижения, ограничения ресурсного обеспечения и непрерывный мониторинг (отчетность) результативности мероприятий по развитию общеобразовательной организации.

Таким образом, современная программа развития общеобразовательной организации в логике проектного управления предполагает обязательность достижения социально значимых целей, представленных в государственных документах, в виде целевых показателей по годам с обязательным внешним мониторингом их достижения, и включает разработанные проекты.

На основании изложенного, следует предложить следующие подходы к разработке **программы развития общеобразовательной организации:**

1. В соответствии с п. 7, ст. 28 Закона об образовании, к компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относится разработка и утверждение программы ее развития по согласованию с учредителем. Таким образом, **программа развития** – это локальный акт общеобразовательной организации, согласованный с учредителем, принятый коллегиальным органом управления и утвержденный руководителем школы.

2. Это управленческий документ, включающий стратегическое и оперативное планирование развития общеобразовательной организации, содержание и технологии взаимодействия субъектов по достижению целевых показателей развития школы в рамках приоритетов государственной политики в сфере общего образования.

В программе развития зафиксированы приоритеты развития общеобразовательной организации, и запланированы мероприятия по развитию и привлечению необходимых для их достижения ресурсов (кадровых, информационных, административных, финансовых, материальных, социальных и программно-технологических). Она документирует прогностическую информацию о целях и задачах развития общеобразовательной организации, способную эффективно понижать «неопределенность будущего» для участников образовательных отношений.

Содержание программы развития является ценностной и нормативной основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности общеобразовательной организации. Таким образом, программа развития общеобразовательной организации представляет собой:

- эффективную модель реализации приоритетов государственной политики в области образования в общеобразовательной организации;
- инновационную стратегию развития общеобразовательной организации, опирающуюся на лидерскую позицию руководителя;
- основу организационной культуры общеобразовательной организации, обеспечивающей высокую степень доверия субъектов образовательных отношений и социальных партнеров;
- документ, регламентирующий самостоятельность и инициативность субъектов образовательных отношений в проектной деятельности.

3. Это управленческий документ, подтверждающий профессиональную компетентность руководства общеобразовательной организации. Его структура представляет собой компоненты управленческого цикла:

- постановка цели;
- разработка показателей и методов сбора информации;
- организация и проведение мониторинга;
- проведение анализа и разработка адресных рекомендаций;
- принятие мер и управленческих решений;
- анализ эффективности принятых мер.

Содержание программы развития отражает функции управленческой позиции руководства общеобразовательной организации:

- **нормативная** – описывает совокупность предполагаемых

управленческих решений и действий, обеспечивающих переход от одного исходного состояния общеобразовательной организации к новому, запланированному состоянию;

- **формирующая** стратегические цели развития общеобразовательной организации и образ ее будущего состояния;

- **процессуальная** – определяет логическую последовательность мероприятий по развитию общеобразовательной организации, организационные формы и методы, средства и условия процесса развития;

- **оценочная** – определяет качественные и количественные изменения в образовательном процессе посредством мониторинга хода и результатов реализации программы развития, изменения состояния объектов планирования.

4. Это документ профессионально-образовательного сообщества, в котором предлагается согласованная позиция всех участников образовательных отношений по вопросам:

- понимания приоритетов государственной политики в сфере образования и опережающих потребностей государства и общества;

- баланса соблюдения установленных регламентов и проявления личных инициатив в обеспечении качества образования;

- правил и порядка согласования позиций участников образовательных отношений по поводу обеспечения качества образования.

5. В содержании программы развития общеобразовательной организации соблюдается баланс двух сторон развития:

1) **Процесс совершенствования деятельности** общеобразовательной организации (в контексте достижения целевых показателей и приоритетов государственной политики в сфере общего образования) отражен содержанием программы развития в:

- формулировках инвариантной цели развития школы;
- анализе соответствия актуального уровня организации деятельности целевым показателям и приоритетам государственной политики;
- специальных целевых программах достижения целевых показателей;
- инвариантной части мониторинга оценки результативности реализации программы.

2) **Поддержка уникальности работы** общеобразовательной организации прослеживается в:

- формулировке миссии и вариативной цели программы развития;
- SWOT-анализе потенциала развития школы;
- авторских (инновационных) проектах развития;
- показателях вариативной части мониторинга оценки результативности реализации программы.

6 . Структура и содержание разделов программы развития общеобразовательной организации

Предлагаемая ниже структура программы развития общеобразовательной организации базируется на:

- проектной структуре государственных программ;
- компонентах управленческого цикла и параметрах их оценивания, сформулированных в методологии мотивирующего мониторинга деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ, осуществляющих государственное управление в сфере образования;
- требованиях к оформлению локального нормативного акта в образовательной организации.

В содержании разделов программы будет соблюдаться баланс между обеспечением:

- устойчивости развития процессуальной стороны общеобразовательной организации – инвариантное содержание развития;
- уникальности развития проектной стороны школы – вариативное содержание развития.

Обобщенная структура программы развития общеобразовательной организации на принципах проектного управления представлена на рис. 1.

Как отмечалось ранее, проектное управление в государственных программах ставит на первое место актуальные цели стратегического развития образования, заданные в формате целевых показателей.

Целевые показатели, расписанные по годам, – это основа проведения мониторинга и выстраивания рейтинга вкладов общеобразовательных организаций в реализацию приоритетов государственной политики в сфере образования.



Рис. 1.. Структура программы развития общеобразовательной организации

Такой анализ позволяет оценить потенциал общеобразовательной организации по достижению целевых показателей стратегических документов развития образования Российской Федерации и сформулировать проектную идею возможности достижения целевых показателей в условиях имеющихся ресурсов.

Воплощение проектной идеи в жизнь осуществляется двумя управленческими инструментами:

1) развитие устойчивости общеобразовательной организации в условиях проведения мотивирующего мониторинга планируется в целевых программах («дорожных картах») по каждому целевому показателю или их совокупности;

2) поддержка уникальности общеобразовательной организации в рамках стратегических оснований развития общего образования в Российской Федерации и мире планируется в авторских проектах, созданных по инициативе всех участников образовательных отношений и социальных партнеров, заинтересованных в высоком качестве образования.

Завершает структуру программы развития описание мониторинга оценки результативности ее реализации с указанием субъектов, которые его проводят, процедурой внесения корректив в программу и форматов информирования заинтересованных сторон о результатах реализации программы развития.

Примерная структура программы развития общеобразовательной организации представлена в табл. 2.

Таблица 2

Примерная структура программы развития общеобразовательной организации

№	Разделы программы развития	Стр.
1	Титульный лист	1
2	Содержание	2
3	Паспорт программы развития	3
№	Разделы программы развития	Стр.
4	Введение	5
5	Концепция развития общеобразовательной организации в контексте реализации национального проекта «Образование»	6
6	Федеральные (региональные) целевые показатели развития общеобразовательной организации	10
7	Анализ потенциала общеобразовательной организации по достижению целевых показателей	12
8	Цели и задачи развития общеобразовательной организации	15
9	Целевые программы («дорожные карты») достижения общеобразовательной организацией целевых показателей	17
10	Проекты (актуализация внутренних «точек роста») развития общеобразовательной организации	30
11	Управление реализацией программы развития	35

№	Разделы программы развития	Стр.
12	Финансовый план	38
13	Приложения	40

Из таблицы видно, что общий объем программы ограничен читабельностью текста для всех участников образовательных отношений. Приоритет по количеству страниц отдается описанию программных мероприятий для достижения целей развития. Обычный для традиционной программы развития анализ деятельности общеобразовательной организации отнесен в приложения в форме отчетов о самообследовании по годам.

Рекомендации по содержанию разделов программы развития общеобразовательной организации:

1. **Титульный лист** – представляет собой стандартный вариант оформления локального нормативного акта учреждения. В соответствии с Уставом учреждения, принятие локального акта фиксируется (утверждено, согласовано, принято) органами управления. Особенность данного локального акта – обязательное согласование программы развития с учредителем (ст. 28 Закона об образовании в. Возможно сохранение прежней традиции оформления программ развития, когда на титульном листе предлагалось название программы, например: «От успеха в школе – к успеху в жизни».

2. **Содержание** – отражает структуру документа.

3. **Паспорт программы развития** – кратко в табличном виде указываются:

- полное название программы;
- основания для ее разработки;
- цели, задачи и направления;
- сроки и этапы реализации;
- ожидаемые конечные результаты;
- система организации контроля и информационной

открытости;

- объем и источники финансирования.

4. **Введение** – раздел предусмотрен для указания особенностей локального нормативного акта. Его содержание может отражать, что программа развития общеобразовательной организации представляет собой управленческий документ, предусматривающий реализацию комплекса мероприятий и создание в общеобразовательной организации необходимых условий для достижения определенных документами стратегического планирования целей государственной политики в сфере образования на принципах проектного управления.

Указывается, что программа развития разработана на основе положений

проектного управления и предусматривает возможность достижения целевых показателей с опорой на внутренние и привлеченные ресурсы.

Можно указать, что реализации Программы направлена на:

- достижение целевых показателей в деятельности общеобразовательной организации;
- обеспечение качественной реализации государственного задания и всестороннее удовлетворение образовательных запросов субъектов образовательных отношений;
- консолидацию усилий всех заинтересованных участников образовательных отношений и социального окружения общеобразовательной организации для достижения целей программы.

5. Концепция развития общеобразовательной организации структурирует для всех участников образовательных отношений единую позицию школы по поводу:

- современных вызовов развития общего образования, закрепленных в документах федерального и регионального уровней;
- образовательных потребностей учащихся и их родителей;
- внутренних мотивов развития школы.

Итог данного раздела подводит формулировка миссии общеобразовательной организации. Содержание концепции отражает авторский характер развития общеобразовательной организации и лежит в основе ее уникальности.

6. Федеральные (региональные) целевые показатели развития общеобразовательной организации – раздел показывает динамику развития школы по годам в достижении целевых показателей государственных документов по стратегии образования (индикаторы развития общеобразовательной организации).

Пример оформления данного подраздела представлен в табл. 3.

Таблица 3

Достижение целевого показателя по годам реализации программы

№ п/п	Наименование показателя	Тип показателя	Базовое значение на 31.12.2024	Период, год		
				2025	2026	2027
1	Доля обучающихся по программам общего образования, для которых формируется цифровой образовательный профиль и индивидуальный план обучения с использованием федеральной информационно-сервисной платформы цифровой образовательной среды, в общем числе обучающихся по указанным программам (%)	основной	0	10	20	30

Данный раздел программы дополняет уникальность развития школы устойчивым характером ее работы как государственной общеобразовательной организации, чья деятельность полностью соответствует законодательству и приоритетам государственной политики в сфере общего образования.

7. **Анализ потенциала общеобразовательной организации по достижению целевых показателей** – раздел раскрывает возможности организации по достижению целевых показателей и на этой основе создает возможный сценарий развития с рейтингом приоритетов и рисков, а также в динамике развития. Он состоит из трех подразделов:

1) Анализ результатов реализации прежней программы развития общеобразовательной организации – рейтинг организации по федеральным и региональным показателям в системе образования региона, района, муниципалитета;

2) SWOT-анализ потенциала развития общеобразовательной организации, который создается на основе укрупненных показателей содержания отчетов о самообследовании за последние 3 года и призван выявить точки роста уникальности развития школы и проблемные зоны, затрудняющие достижение целевых показателей государственной политики в области образования, а также сформулировать вероятные направления и возможную динамику ее развития;

3) Рейтинг актуальности важнейших точек роста и проблем в развитии общеобразовательной организации – описание оптимального

сценария с указанием направлений, временной динамики развития и сетевых взаимодействий с наиболее заинтересованными участниками образовательных отношений и социальными партнерами.

8. **Цели и задачи развития общеобразовательной организации** – раздел сохраняет структуру баланса развития школы, как государственной общеобразовательной организации, и ее уникальности. Для этого предлагаются формулировки двух целей развития общеобразовательной организации:

1) **Инвариантная цель** – создание необходимых условий для обеспечения доступности высокого качества образования учащихся на основе эффективной работы образовательной организации, соответствующей целевым показателям государственной политики в сфере общего образования;

2) **Вариативная цель** – направлена на поддержку (развитие) уникального характера деятельности школы в зависимости от ее местоположения, возможностей педагогов, уровня информационной и материально-технической базы. Формулировка вариативной цели развития делает общеобразовательную организацию лидером развития системы образования, формирует ее инновационный имидж среди родителей и социальных партнеров. Пример формулировки вариативной цели: «Создание системы интерактивного взаимодействия социума и образовательного пространства школы как инструмента воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности».

Для достижения каждой цели формулируется свой комплекс задач (не больше пяти), которые представляют собой систему действий по достижению цели либо основные этапы ее достижения.

Объемную часть программы развития общеобразовательной организации составляет содержание плана-графика реализации программы, включающего 9-й и 10-й разделы.

9. **Целевые программы («дорожные карты») достижения общеобразовательной организацией целевых показателей** – раздел разрабатывается для реализации инвариантной цели и раскрывает последовательность, содержание, временные рамки и выделенные ресурсы на достижение федеральных и региональных целевых показателей. Под каждый целевой показатель или группу показателей создается целевая программа, выполнение которой гарантирует их достижение.

Гарантия результата обусловлена применением программно-целевого управления развитием общеобразовательной организации. Его суть заключается в том, что субъект управления понимает смысл и значение цели и все имеющиеся ресурсы концентрирует для ее достижения, которое контролируется количественными показателями. Это достаточно жесткий

управленческий инструмент, который используется, как правило, в ситуациях внешнего контроля результатов, процедур и условий, не имеющих альтернативных решений.

Целевая программа может представлять собой современный управленческий инструмент – дорожную карту. В культуре менеджмента термин «дорожная карта» (англ. road map) означает «план, как двигаться дальше», наглядное представление сценария развития на перспективу.

Такой формат стал широко известен в образовании благодаря внедрению ФГОС и реализации Плана мероприятий (дорожной карты) «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки».

Дорожная карта – это наглядное представление пошагового сценария развития определенного объекта. Процесс ее формирования называют дорожным картированием, а предмет, эволюция которого представлена на карте – объектом дорожного картирования. Данный метод увязывает между собой видение, стратегию и план развития объекта, выстраивая во времени основные шаги этого процесса по принципу «прошлое – настоящее – будущее». Дорожные карты позволяют просматривать не только вероятные сценарии, но и их потенциальную рентабельность, а также выбирать оптимальные пути с точки зрения ресурсных затрат и экономической эффективности.

В дорожной карте обязательны три блока:

- 1) ожидаемый результат;
- 2) классификатор мероприятий;
- 3) кодификатор достижения результата.

Классификатор мероприятий задает обязательные направления системного развития общеобразовательной организации, в рамках которых группируются мероприятия:

- организационно-содержательное обеспечение деятельности общеобразовательной организации;
- совершенствование нормативного обеспечения деятельности общеобразовательной организации;
- развитие финансово-экономического обеспечения деятельности общеобразовательной организации;
- кадровое и методическое обеспечение деятельности общеобразовательной организации;
- информационное обеспечение деятельности общеобразовательной организации;
- совершенствование материально-технического обеспечения деятельности общеобразовательной организации.

Целевая программа (дорожная карта) может быть представлена в виде табл. 4.

Таблица 4

Пример оформления целевой программы (дорожной карты)

Целевая программа достижения целевого показателя					
Координатор программы					
Мероприятие	Классификатор мероприятия	Основное содержание работы	Кодификатор достижения результата	Ответственный	Сроки выполнения

10. **Проекты (актуализация внутренних «точек роста»)** *развития общеобразовательной организации* – раздел формируется для достижения вариативной цели и раскрывает инструменты поддержки уникального характера развития школы. Таким инструментом выступает специально оформленная инициатива субъекта или группы субъектов (участников образовательных отношений и социальных партнеров) по развитию общеобразовательной организации в форме проекта, как единовременного комплекса мероприятий, ограниченных по времени и создающих уникальный конечный результат.

Специальное оформление авторской инициативы означает, что она получает формат управленческой программы, утвержденной и допущенной к реализации. Примерный формат проекта представлен в табл. 5.

Количество проектов в программе развития общеобразовательной организации зависит от числа инициатив, выдвинутых участниками образовательных отношений и социальными партнерами. Если инициативы ограничены только руководством общеобразовательной организации, то количество проектов не превышает пяти, но, если инициативы по развитию школы идут от учащихся, педагогов и родителей, то число проектов может превышать 30.

Такое количество информационных карт проектов невозможно разместить в объеме программы развития, поэтому они переносятся в приложение, а в данном разделе программы размещается диаграмма Ганта, наглядно демонстрирующая потенциал уникальности развития общеобразовательной организации.

Диаграмма Ганта – один из наиболее популярных способов графического представления плана и графика работ. Она выступает главным инструментом при календарном планировании и контроле, представляя зависимости между задачами в виде отрезков на шкале времени (табл. 6).

Таблица 5

Примерный формат проекта развития общеобразовательной организации

Информационная карта проекта	
Проект: (полное название)	
Задача Программы развития, в рамках которой заявлен данный проект	
Актуальность, цель проекта и краткое описание замысла	
Сроки, этапы и мероприятия реализации проекта	
Наименование этапа и мероприятия 1. 2.	Сроки реализации
Источники финансирования	
Наименование источника	Объем
1. 2.	
Результат реализации проекта и форма его презентации	
Участники реализации проекта	
Члены проектной группы	Функционал и ответственность в проекте
1. Руководитель проекта: (ФИО, должность, тел., e-mail)	
2. Аналитик:	
3.	

Таблица 6

Пример оформления проектов в программе развития

Проекты	Планируемые сроки реализации, г.				
	2025	2026	2027	2028	2029
1. «Социально-ответственная личность»					
Создание и функционирование на базе школы районного ресурсного Центра поддержки добровольчества (волонтерства) с участием НКО, государственных и муниципальных учреждений, в том числе в сфере культуры безопасности и ЧС. Разработка типового регламента и программно-методического обеспечения деятельности ресурсного центра по поддержке добровольчества (волонтерства)					

Проекты	Планируемые сроки реализации, г.				
	2025	2026	2027	2028	2029
2. «Устремленность в цифровое будущее» Модель аккумуляции и распространения в школе лучших и уместных практик применения цифровых ресурсов для повышения качества образования, в том числе для одаренных учащихся и учащихся с проблемами в обучении					
3. «Территория ответственного родительства» Создание очной и дистанционной системы психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям (законным представителям) учащихся в школе					

11. **Управление реализацией программы развития** – раздел

содержит следующие данные:

- общую информацию о структуре управления программой развития;
- требования к организации и осуществлению внутреннего и внешнего контроля при ее реализации;
- критерии оценки эффективности реализации.
- сроки проведения контрольных мероприятий;
- методику проведения оценки результативности реализации программы;
- форму презентации результатов ее реализации;
- документы, вносящие коррективы в процесс реализации.

Для оценки эффективности реализации программы развития используются следующие **критерии**:

1) **высокое качество результатов обучения и воспитания** – требует, чтобы школа соответствовала требованиям ФГОС и обеспечивала высокое качество их реализации;

2) **эффективное использование в образовательном процессе современных образовательных технологий, в том числе информационно-коммуникационных** – требует, чтобы школа внедряла в образовательный процесс технологии, актуальные для современного информационного общества;

3) **обеспечение доступности качественного образования** – требует от школы выполнения ею социальной функции обязательности среднего общего образования для каждого ребенка;

4) **продуктивность реализации программы развития образовательной организации** – требует наличия в школе системы управления, способной ставить цели и добиваться их достижения;

5) **сочетание принципов единоначалия и коллегиальности** – требует развития системы государственно-общественного управления образованием;

6) **отсутствие отрицательной динамики состояния здоровья обучающихся** – требует от школы уважения личности учащегося и учета его возможностей;

7) **позитивное отношение родителей (законных представителей), выпускников и местного сообщества к образовательной организации** – требует от школы, как социального института, создания своего позитивного имиджа в обществе;

8) **обеспечение условий безопасности участников образовательного процесса в образовательной организации** – повторяет требования федеральных органов контроля и надзора;

9) **участие в районных, региональных, федеральных и международных фестивалях, конкурсах, смотрах и т.п.** – требует от школы демонстрации способности работать на высоком уровне возможностей, проявлять инновационность и активно презентовать свои достижения;

10) **создание условий для внеурочной деятельности обучающихся и организации дополнительного образования** – требует от школы создания будущей системы привлечения внебюджетных средств.

12. **Финансовый план** – раздел раскрывает возможности и пути привлечения внешних ресурсов для реализации программы развития общеобразовательной организации.

13. **Приложения** – раздел содержит необходимые приложения и дополнения к программе развития.

7. Организация разработки программы развития общеобразовательной организации

Разработку программы развития общеобразовательной организации можно и нужно рассматривать как процесс выявления и развития будущих ресурсов ее реализации. Усилия, затраченные на организацию эффективного процесса разработки программы развития, в дальнейшем многократно вернутся в ходе ее воплощения:

- готовностью педагогов к реализации программы;
- поддержкой со стороны родителей;
- отсутствием споров и конфликтов во взаимодействии участников образовательных отношений;
- опережающей подготовкой информационных ресурсов и материальной базы. Таким образом, разработка программы развития общеобразовательной

организации представляет собой регулируемый руководством школы открытый процесс:

- коллективного обсуждения всеми участниками образовательных отношений и социальными партнерами перспектив ее развития;
- согласования авторских позиций по формулировкам целей, задач, критериев и программ;
- выдвижения и защиты авторских инициатив;
- принятия программы к исполнению.

В процессе разработки программы развития общеобразовательной организации происходит:

- профессиональное развитие членов администрации и педагогов общеобразовательной организации;
- развитие организационной культуры общеобразовательной организации;
- обновление системы государственно-общественного управления общеобразовательной организации;
- участие педагогов, родителей и работодателей в управлении школой;
- модернизация содержания программ обучения, материально-технической базы и информационного обеспечения деятельности общеобразовательной организации.

Рекомендуется разбить процесс разработки программы развития на несколько этапов:

1. Принятие руководителем общеобразовательной организации управленческого решения о разработке программы развития и издание приказа о создании рабочей группы из числа членов администрации, которая будет организовывать и обеспечивать процесс разработки программы развития школы.

2. Проведение опережающей интенсивной подготовки членов рабочей группы по методологии разработки программы развития общеобразовательной организации, и по ее итогам создание и утверждение плана (дорожной карты) разработки программы развития с указанием сроков и ответственных за проведение мероприятий. Информирование всех заинтересованных лиц о начале разработки программы развития общеобразовательной организации с приглашением к активному участию в обсуждении материалов.

3. Проведение серии обучающих семинаров с педагогическими работниками общеобразовательной организации по разделам программы развития:

- внешние вызовы и концепция развития общеобразовательной организации;
- SWOT-анализ потенциала развития общеобразовательной организации для достижения целевых показателей;
- целевые программы мероприятий по достижению целевых показателей;
- авторские проекты развития общеобразовательной организации.

Каждый обучающий семинар знакомит педагогов с требованиями к содержанию раздела программы развития и предлагает формат активной работы по их включению в разработку содержания. Форматом активной работы могут быть фронтальные дискуссии, групповая работа, заполнение «пустографок», анкетирование, выдвижение авторских инициатив. Возможно погружение педагогического коллектива в программу на выезде. Работу педагогов организуют и обеспечивают члены рабочей группы в качестве тьюторов.

По итогам каждого обучающего семинара, наработанный педагогическим коллективом материал включается (полностью, частично, с переработкой) в содержание раздела программы развития общеобразовательной организации, подготовленного членами рабочей группы и размещается на сайте школы для обсуждения, доработки и корректировки. В течение недели собираются предложения и замечания со стороны педагогов, родителей и учащихся, а члены рабочей группы готовят итоговый вариант содержания раздела программы развития.

4. К концу месяца итоговое содержание разделов собирается в первый вариант проекта программы развития общеобразовательной организации, которая готова к общественной экспертизе, проводимой:

- экспертом районного информационно-методического центра по двум картам технической и содержательной оценки программы развития общеобразовательной организации;
- коллегиальными и общественными органами управления общеобразовательной организации.

Характер проведения общественной экспертизы предполагает, что наряду с оценкой качества проекта программы развития общеобразовательной организации предлагаются дополнения и предложения о сотрудничестве в ее реализации.

5. После внесения правок и дополнений в содержание первого варианта проекта программы развития общеобразовательной организации итоговый вариант программы и ее краткая презентационная версия передаются для

принятия, согласования и утверждения.

6. Программа развития общеобразовательной организации и ее краткая презентационная версия размещаются на сайте школы в открытом доступе.

7.1. Инструменты управления развитием общеобразовательной организации

В современных условиях стала очевидной необходимость разработки программ развития обще образовательных организаций, ориентированных на усиление инновационного характера их деятельности. В управлении развитием общеобразовательных организаций приоритетный характер заняли проектный и инновационный менеджмент.

Методологической основой проектного управления можно считать принцип Парето. Экономист и социолог Вильфредо Парето вывел соотношение 20/80, согласно которому за большую часть достижений (80%) отвечает меньшая часть действий (20%), а все остальные усилия (80%) принесут незначительный результат (20%). Основная идея, вытекающая из принципа Парето, – трезво оценить эффективность деятельности и сосредоточить внимание на самом важном, приносящем максимальный результат. Иными словами, сосредоточившись в работе на том, что действительно важно, мы получим 80% результатов, используя 20% имеющихся ресурсов (кадров, времени, финансов).

Принцип Паретто позволяет сформулировать принципы проектного управления для развития школы:

7.1.1. проблем развития школы много, а приоритет может быть только один, поэтому нужно тщательно выбирать приоритет для концентрации ресурсов;

7.1.2. у педагога много обязанностей, но есть и интересы в профессиональной деятельности, и стоит опираться именно на них;

7.1.3. мы привыкаем видеть в каждом предмете только одну сторону его применения, однако нужно открывать новые возможности использования знакомых предметов;

7.1.4. как правило, в результате получается не то, что было запланировано, и нужно быть готовым позитивно принимать неожиданные результаты;

7.1.5. эффективные действия руководителя – это лишь часть большого количества усилий разных субъектов, поэтому следует быть открытым к взаимодействию с различными социальными партнерами и участниками образовательных отношений, даже если их действия не кажутся существенными для достижения желаемого результата.

Проект – ключевой элемент проектного управления – это документально оформленная инициатива субъекта, заинтересованного в развитии общеобразовательной организации. Таким субъектом может быть руководитель, педагог, учащийся, родитель, представитель внешнего окружения школы. Проект всегда имеет личностный характер, хотя реализуется в действиях проектной команды.

Таким образом, для эффективного проектного управления необходим лидер – носитель инновационной идеи, и регламент оформления идеи, позволяющий сделать ее доступной для проектной группы и всего школьного сообщества.

Лидерство в проектном управлении гораздо шире понятия «власть». Власть – это способность справляться со сложными проблемами и руководить коллективом людей, а лидерство – это способность управлять переменами и вдохновлять людей на достижение целей. Лидером может быть любой человек – носитель ценностей, закономерностей, знаний и новизны для системы, в которой работает группа людей, мотивируя их на деятельность.

В начале XX века американский социолог Э. Богардус перечислил десятки качеств, которыми должен обладать лидер: чувство юмора, такт, предвидение, способность привлекать к себе внимание, умение нравиться, готовность брать на себя ответственность и т.д. Он считал, что лидером человека делают, прежде всего, такие качества, как ум, энергия, характер.

Согласно английскому писателю С. Норткоту Паркинсону, существуют шесть основных элементов лидерства, которые можно приобрести или развить в себе учебной и практикой: воображение, знание, решимость, притяжение, талант и жесткость. Для проектного управления важны преобразующие лидеры, в деятельности которых присутствуют:

1. Харизма, благодаря которой лидер обеспечивает видение перспективы и осознание миссии, вселяет гордость, завоевывает уважение и доверие.

2. Вдохновение, благодаря которому лидер возбуждает высокие ожидания, использует символы для концентрации усилий, доступно выражает важные цели.

3. Интеллектуальная стимуляция, благодаря которой лидер поощряет интеллектуальные усилия, рациональное и вдумчивое решение проблем.

4. Индивидуальный подход, благодаря которому лидер уделяет внимание каждому работнику, помогает советом и ко всем «подбирает ключик».

Любая инновационная инициатива носит личностный характер, и ее

содержание зачастую непонятно для окружающих. Для того чтобы сделать инициативу понятной, используются различные форматы ее структурирования.

В современных учреждениях личные инициативы могут достигать до 50 авторских проектов. Для управления таким количеством проектов, направленных на развитие общеобразовательной организации, создается система проектного управления, включающая:

- 1) проектный офис;
- 2) портфель проектов;
- 3) инфраструктуру проектной деятельности;
- 4) диссеминацию результатов.

1. **Проектный офис** – структурное подразделение организации, обеспечивающее эффективную реализацию портфеля проектов в рамках системы коммуникационных, информационных технологий и определенных стандартов осуществления деятельности по управлению проектами.

Задачи, решаемые проектным офисом:

- разработка и внедрение корпоративной методологии управления проектами;
- управление отдельными проектами, программами и портфелями проектов;
- инициация новых проектов;
- комплексное календарное и финансовое планирование;
- анализ эффективности различных направлений деятельности;
- технологическая поддержка управления проектами с помощью технических и программных средств;
- управление персоналом, задействованным в проектах;
- ведение архива проектов.

2. **Портфель проектов** (англ. project portfolio) – это набор проектов, программ и других работ, объединенных вместе для достижения более эффективного управления и обеспечения выполнения стратегических целей организации. По сути, это программа структурирования проектов по целям, исполнителям, срокам исполнения для оптимальной поддержки, контроля исполнения и диссеминации результатов.

3. **Инфраструктура проектной деятельности** – это система внешних и внутренних элементов, обеспечивающих эффективную деятельность, обучение и развитие участников проектной деятельности:

- нормативно-организационное обеспечение;
- информационное обеспечение (сайт проектной деятельности);
- глоссарий, программы обучения и консультативная помощь;
- методическое, управленческое и экспертное обеспечение;

- материально-техническая и финансовая поддержка.

4. **К диссеминации результатов** проектной деятельности относятся:

- навигатор по результатам проектной деятельности (программа поиска по потребности);
- информационный банк (библиотека, сайт) результатов;
- программа презентации результатов;
- приглашение к проектной деятельности;
- присвоение статуса «Базовый проект» при наличии не менее трех проектов-последователей;
- доска почета – рейтинг общественного признания результатов проектной деятельности.

Результативность проектного управления для развития общеобразовательной организации во многом определяется инновационным характером тех идей, которые заложены в проектах.

Инновация (от лат. *novatio* – обновление, новшество или изменение) – нововведение, целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы, вызывающие переход системы из одного состояния в другое. В инновационном менеджменте дается определение инновации (от англ. *innovation* – нововведение, буквально «инвестиция в новацию») как конечного результата инновационной деятельности, получившего реализацию в виде:

- нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке;
- нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Ст. 20 «Экспериментальная и инновационная деятельность в сфере образования» Закона об образовании определяет, что экспериментальная и инновационная деятельность в сфере образования осуществляется в целях обеспечения модернизации и развития системы образования с учетом основных направлений социально-экономического развития РФ, реализации приоритетных направлений государственной политики в сфере образования.

Инновационная деятельность ориентирована на совершенствование научно-педагогического, учебно-методического, организационного, правового, финансово-экономического, кадрового, материально-технического обеспечения системы образования и проводится в форме реализации инновационных проектов и программ организациями, осуществляющими образовательную деятельность, и иными действующими в сфере образования организациями, а также их объединениями.

Таким образом, под инновацией можно понимать педагогическую практику (инновационный продукт), соответствующую стратегическим

приоритетам развития образования и опережающую нормативную регламентацию деятельности системы образования. В отличие от «новации», представляющей частный опыт педагогической деятельности, инновация системно затрагивает изменения всей педагогической культуры.

Инновацию можно рассматривать как инструмент модернизации системы образования и образовательной организации за счет:

- актуализации ее внутреннего потенциала развития;
- приведения всех сторон ее работы в соответствие с новыми требованиями и нормативами;
- усиления научной рефлексии моделей педагогического опыта работы;
- целенаправленного формирования инновационной компетентности в деятельности педагогических кадров.

По глубине производимых изменений выделяют следующие классы инноваций:

- **модифицирующие** (инкрементальные) – ведут к незначительным улучшениям в областях конечного продукта, процессов, процедур, жизненного цикла. Например, позволяют немного быстрее и дешевле добиться результатов и (или) незначительно их улучшить;

- **улучшающие** (дистинктивные) – обеспечивают значительные преимущества и улучшения, но не базируются на принципиально новых технологиях и подходах;

- **прорывные** – базируются на фундаментально новых технологиях и подходах, позволяя выполнять ранее недоступные функции или уже известные, но новым способом, намного превосходящим старый;

- **интегрирующие** – комбинация трех описанных выше инноваций. Они являются заключительным этапом инновационного процесса – реализацией пользующихся спросом на рынке наукоемких сложных товаро- и услугуобразующих систем за счет оптимальной интеграции уже проверенных практикой научных достижений (знаний, технологий, оборудования и др.).

Инновационный процесс в образовании рассматривается как последовательность основных этапов:

- генерирование идеи;
- трансформация идеи в инновационный проект;
- реализация инновационного проекта в образовательной практике;
- диссеминация педагогической инновации.

Управление инновационным процессом реализуется на двух уровнях:

- 1) подготовка к инновационной деятельности;
- 2) инновационная деятельность.

Первый уровень охватывает управление инновационными процессами в

общеобразовательной организации и (или) в рамках районной системы образования и ограничивается подготовкой педагогического сообщества к инновационной деятельности. На этом уровне инновационная деятельность учителя ограничена проблемами его профессиональной деятельности и рассматривается как условие непрерывности его профессионально-личностного развития, а инновационная деятельность общеобразовательной организации – как фактор повышения качества образования и конкурентоспособности в системе образования.

Второй уровень управления регламентирован п. 4 ст. 20 Закона об образовании: «В целях создания условий для реализации инновационных проектов и программ, имеющих существенное значение для обеспечения развития системы образования, организации, ... реализующие указанные инновационные проекты и программы, признаются федеральными или региональными инновационными площадками и составляют инновационную инфраструктуру в системе образования.

Порядок формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования (в том числе порядок признания организации федеральной инновационной площадкой), и перечень федеральных инновационных площадок устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования».

Таким образом, инновационная деятельность на региональном и федеральном уровнях направлена не на решение проблем конкретного общеобразовательного учреждения, а на подготовку инновационных продуктов для обеспечения развития региональной / федеральной систем образования. Поэтому на данном уровне общеобразовательная организация рассматривается как исполнитель инновационной деятельности в рамках задания системы образования, которое оформлено в документах, регламентирующих:

- правила инновационной деятельности (положение о региональной инновационной площадке);
- содержание инновационной деятельности (задание на выполнение общеобразовательными учреждениями опытно-экспериментальной работы);
- оценку результативности инновационной деятельности (положение о конкурсе инновационных продуктов).

Автор-составитель
Филинов Виталий Александрович

Методические рекомендации
для молодого директора школы
«Управление школой. Быстрый старт»

Подписано в печать 18.11.2024 г. Бумага офсетная.
Формат 60x84/16. Гарнитура «Times New Roman».
Печать лазерная. Усл. печ. л. 4,25
Тираж 100 экз.

ГАУ ДПО СОИРО
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а