



**БИПКРО**

ГАУ ДПО "Брянский институт повышения квалификации работников образования"

**Реализация проекта  
«Школа Минпросвещения России»:  
программа развития ОО**

**М.В.Захарова, проректор  
О.Г.Викульева, заведующий ЦНППМ**



## Задачи программы развития

- 1) зафиксировать **достигнутый**  
**уровень** жизнедеятельности;
- 2) определить **желаемое будущее**;
- 3) определить **стратегию и тактику**  
**перехода** от достигнутого состояния  
школы к **желаемому будущему**

Экспертная оценка  
Государственный  
университет  
просвещения

Письмо  
Минпросвещения  
России от 17.06.2024  
№ 03-877 "О  
направлении  
методических  
рекомендаций"

## Основные цели анализа

1

Оценка качества программ развития  
общеобразовательных организаций

2

Оценка востребованности  
Методических рекомендаций  
по разработке, утверждению  
и согласованию программ развития  
общеобразовательных организаций

3

Презентация результатов субъектам  
Российской Федерации (региональным  
ответственным за реализацию проекта  
«Школа Минпросвещения России»)



# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРОЕКТА

## Программа развития образовательной организации – участника проекта «Школа Минпросвещения России»



Письмо Департамента государственной политики и управления в сфере общего образования Министерства просвещения Российской Федерации от 17 июня 2024 года № 03-877

Методические рекомендации по разработке, утверждению и согласованию программ развития общеобразовательных организаций

### Структура программы развития

- Было**
- ✓ Паспорт Программы развития
  - ✓ Информационная справка
  - ✓ Проблемно-ориентированный анализ текущего состояния и результаты самодиагностики
  - ✓ Концепция программы развития
  - ✓ Модель Основной образовательной программы основного общего образования школы (реализация модели «школа полного дня»)
  - ✓ Модель управления школой (описание будущей школьной команды развития ОО)
  - ✓ Информационное обеспечение развития школы
  - ✓ Ресурсное обеспечение реализации программы развития (образовательная инфраструктура)
  - ✓ Ожидаемые результаты реализации Программы развития
  - ✓ Дорожная карта реализации программы развития (примерная структура)

- Стало**
- ✓ Паспорт программы развития
  - ✓ Информационная справка об общеобразовательной организации
  - ✓ Проблемно ориентированный анализ текущего состояния общеобразовательной организации
  - ✓ Основные направления развития общеобразовательной организации
  - ✓ Ожидаемые результаты реализации программы, в том числе конкретные и измеряемые изменения, которые прогнозируются в результате реализации программы развития
  - ✓ Механизмы реализации программы, в том числе описание требуемых ресурсов
  - ✓ Критерии и показатели оценки реализации программы;
  - ✓ «Дорожная карта» реализации программы
  - ✓ Механизмы управленческого, общественного и иного контроля за ходом реализации программы развития, в том числе тематический, целевой

# Структура программы

1. Титульный лист
2. Паспорт программы развития
3. Информационная справка
4. Проблемно ориентированный анализ текущего состояния
5. Основные направления развития (управленческие решения)
6. Ожидаемые результаты реализации
7. Механизмы реализации
8. Критерии и показатели оценки реализации
9. Дорожная карта (перечень мероприятий)
10. Механизмы контроля

Экспертиза ОО  
Наставнической  
лиги  
(высокий  
уровень)

	Полное наименование образовательной организации	Баллы
1	МАОУ «Любохонская средняя общеобразовательная школа имени А.А. Головачева» Дятьковского района Брянской области	54
2	МАОУ города Жуковки «Лицей № 1 имени Героя Советского Союза Дмитрия Сергеевича Езерского»	54
3	МБОУ «Злынковская средняя общеобразовательная школа № 1»	53
4	МБОУ «Средняя общеобразовательная школа имени А.М. Горького» города Карачева	54

## Критерии

от 1 до 5 баллов по каждому критерию



**Оценочные показатели на примере критерия «Проблемноориентированность»**

**Описание критерия** – программа включает анализ дефицитов и проблем школы, их причины и решения

**Оценка:**

- 1 балл** – отсутствует описание проблем
- 2 балла** – проблемы описаны, отсутствует анализ причин
- 3 балла** – имеется анализ причин, не конкретизированы решения
- 4 балла** – проблемы и решения описаны, но недостаточно детально
- 5 баллов** – полный анализ проблем с конкретными решениями



# Экспертная оценка

## Критерии

### Интерпретация итоговой оценки

49-60 баллов  
(не менее 4 баллов по каждому критерию)

**программа высокого качества**

37-48 баллов  
(не менее 3 баллов по каждому критерию)

**качественная программа с очевидными направлениями ее оптимизации**

19-36 баллов

**программа среднего качества, нуждается в улучшении**

12-18 баллов

**программа требует серьезной доработки**





ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
БРЯНСКОЙ ОБЛАСТИ

**ПРИКАЗ**

04.06.2025 г. № 413  
г.Брянск

Об экспертизе программ развития  
образовательных организаций  
Брянской области

В рамках реализации проекта «Школа Минпросвещения России» и  
согласно рекомендациям ФГАОУ ВО «Государственный университет  
просвещения»

**П Р И К А З Ы В А Ю:**

1. Провести экспертизу программ развития образовательных организаций Брянской области в срок до 15 августа 2025 года.
2. Утвердить перечень образовательных организаций, программы развития которых подлежат экспертизе (приложение №1).
3. Назначить государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Брянский институт повышения квалификации работников образования» (П.В.Матюхина) ответственным за проведение экспертизы программ развития образовательных организаций Брянской области.
4. Утвердить состав экспертной группы по экспертизе программ развития (приложение №2).
5. Утвердить критерии оценки и ее интерпретации (приложение №3).
6. Контроль над исполнением приказа возложить на первого заместителя директора департамента Е.М.Байдакова.

Директор департамента

А.А.Андреева

Государственные образовательные организации	9	Клинцовский м.р.	9
г.Брянск	8	Комаричский м.р.	3
г.Клинцы	2	Красногорский м.р.	3
Брасовский м.р.	3	Мглинский м.р.	6
Брянский м.р.	6	Навлинский м.р.	4
Выгоничский м.р.	3	Новозыбковский г.о.	2
Гордеевский м.р.	3	Погарский м.р.	5
Дубровский м.р.	4	Почепский м.р.	3
Дятьковский м.р.	2	Почепский м.р.а	1
Жирятинский м.р.	2	Рогнединский м.р.	3
Жуковский м.о.	4	Стародубский м.о.	3
Злынковский м.р.	1	Суражский м.р.	8
Карачевский м.р.	4	Трубчевский м.р.	1
Клетнянский м.р.	3	Унечский м.р.	4

**15 июня – 10 августа**

**109 общеобразовательных организаций**

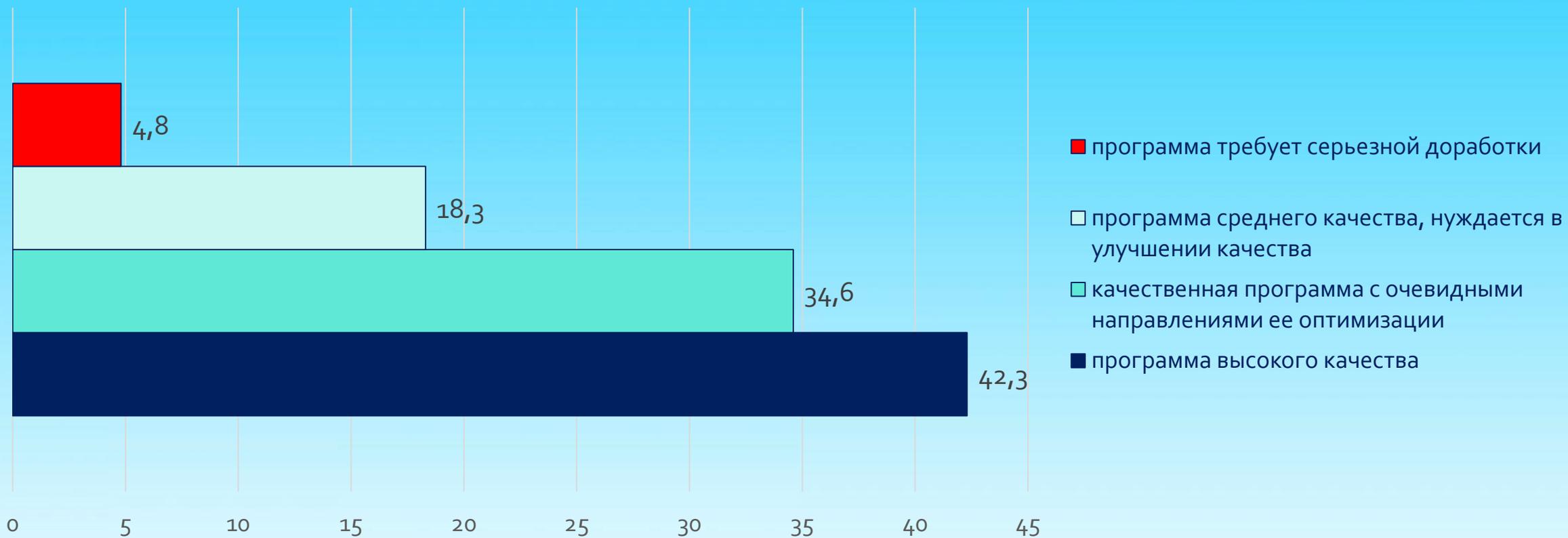
**38 экспертов**

# Методические рекомендации п.9

## Инструментарий

12 критериев – характеристик программ

Законность	Актуальность	Прогностичность	Проблемно-ориентированность
Эффективность	Целостность	Реализуемость	Включенность
Проектность	Контролируемость	Комфортность	Структурность

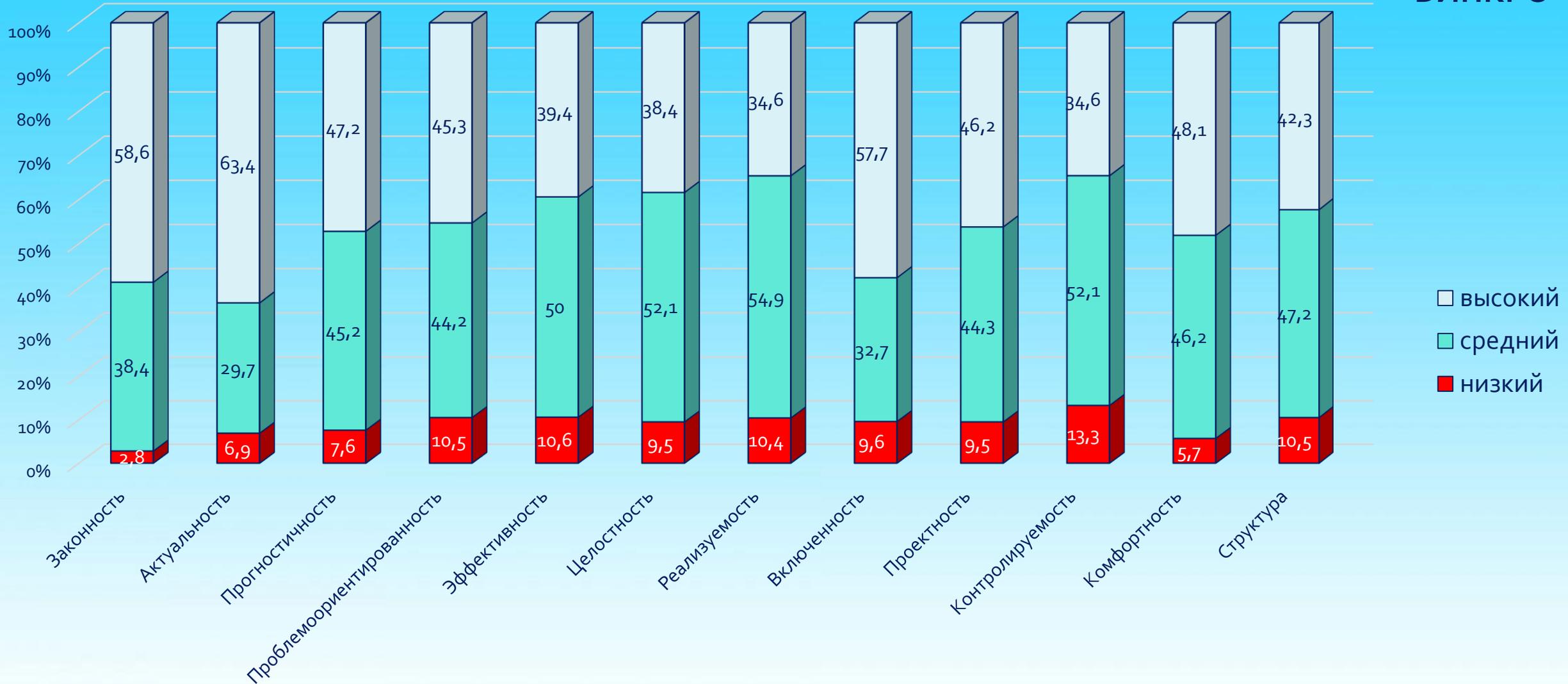


**Распределение программ развития общеобразовательных организаций  
Брянской области по степени соответствия критериям**



## Примеры замечаний, не связанных с содержанием программы развития

1. Ссылка не ведет на программу развития
2. Очень большой объем
3. В тексте программы указывается регион за пределами Брянской области.
4. Программы содержат «описки», например, «программы дополнительного образования детей и взрослых», вместо слова «школа» написано «лицей». Одно и то же мероприятие повторяется дважды и т. д.
5. Школы ссылаются на дома научной коллаборации – их нет в регионе.
6. Имели место единичные случаи - сайт школы не на платформе Госвеб.
7. В информационной справке встречаются ошибки: например, неактуальные названия предметов (ОБЖ, технологии), ошибки в названии школы



**Распределение программ развития общеобразовательных организаций  
Брянской области по степени соответствия критериям**

**Результаты  
экспертизы программ развития ОО  
г.Брянска**

<b>№</b>	<b>Критерии</b>	<b>Средний балл</b>
1	законность	5,0
2	актуальность	4,9
3	прогностичность	4,4
4	проблемноориентированность	4,3
5	эффективность	4,2
6	целостность	4,2
7	реализуемость	4,2
8	включенность	4,6
9	проектность	4,0
10	контролируемость	3,9
11	комфортность	4,6
12	структура	4,5

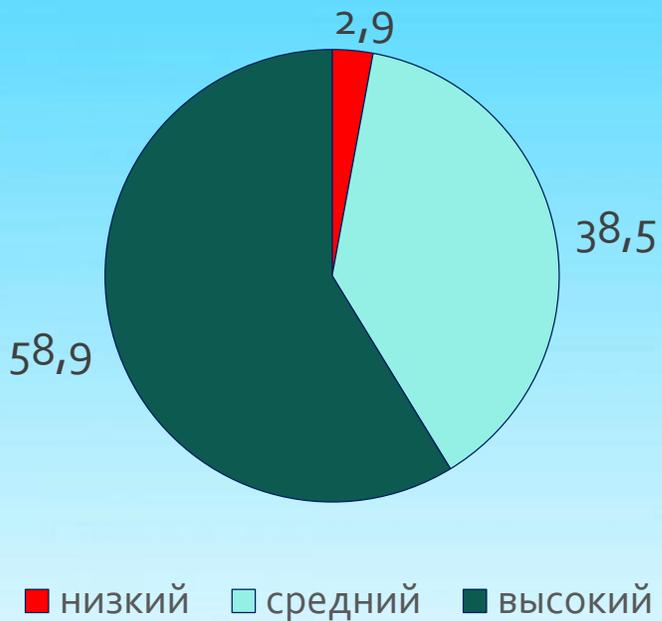
# **Высокая экспертная оценка программ развития**

**МБОУ СОШ № 13 им. Героя Советского союза И.Б.Катунина – 60 баллов**

**МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №14» - 55 баллов**

## Законность

безусловное соблюдение требований законодательства Российской Федерации, прав и законных интересов обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогических и иных работников общеобразовательной организации



### Наиболее частые замечания

- В большинстве программ развития в позиции «стратегия развития» **не учтены** ключевые документы

## Рекомендации

- Привести в соответствие нормативно-правовую базу, в том числе с учетом региональных и муниципальных документов в сфере образования

# Законность

## ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

ПРО  
СВЕТ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ПРОСВЕЩЕНИЯ

1

2

3

...от соответствия ключевым документам стратегического планирования



Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»



К традиционным ценностям относятся жизнь, достоинство, права и свободы человека, патриотизм, гражданственность, служение Отечеству и ответственность за его судьбу, высокие нравственные идеалы, крепкая семья, созидательный труд, приоритет духовного над материальным, гуманизм, милосердие, справедливость, коллективизм, взаимопомощь и взаимоуважение, историческая память и преемственность поколений, единство народов России



Развитие общеобразовательной организации

- Создание сообщества единомышленников
- Обеспечение преемственности
- Устойчивое развитие
- Разрешение сложных ситуаций заранее
- Критерии принятия решений

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

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

Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (с изменениями и дополнениями)

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



# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

## ...ОТ СООТВЕТСТВИЯ КЛЮЧЕВЫМ ДОКУМЕНТАМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 г.



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



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



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



Распоряжение Правительства Российской Федерации от 19 ноября 2024 г. № 3333-р «Об утверждении комплексного плана мероприятий по повышению качества математического и естественно-научного образования на период до 2030 года»



Учитывайте документы стратегического планирования при разработке программы развития образовательной организации

# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ?

1

2

3

...ОТ СООТВЕТСТВИЯ КЛЮЧЕВЫМ ДОКУМЕНТАМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

ПРИМЕР

От стратегических целей...

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

...до их воплощения в школе

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

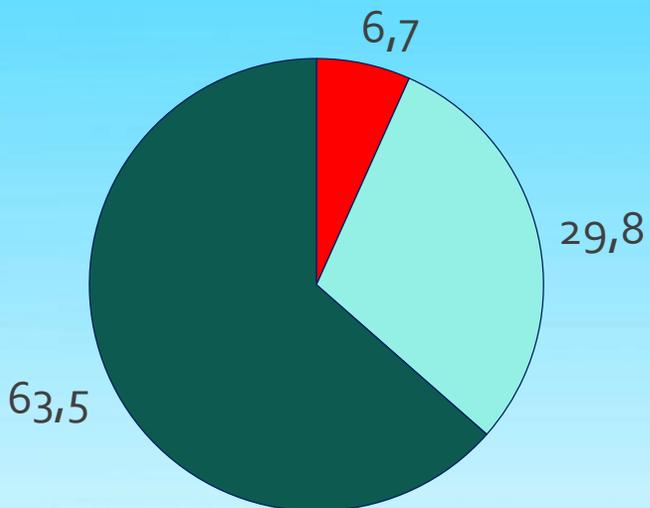
- развитие у обучающихся желания и возможности получить естественно-научную или инженерную специальность;
- получение фундаментальных знаний по предметам;
- развитие научного (исследовательского, инновационного) и инженерного (логического, креативного, конструкторского, технического) типа мышления

## Актуальность

нацеленность на решение ключевых задач, стоящих перед общеобразовательной организацией, - одним из инструментов определения такого рода задач является самодиагностика в рамках реализации проекта "Школа Минпросвещения России"

### Наиболее частые замечания

- отсутствует или проведен формально анализ результатов самодиагностики по каждому критерию магистральных направлений;
- проблемно-ориентированный анализ текущего состояния и результатов самодиагностики не проведен или проведен формально (списан у другой организации)



■ низкий   ■ средний   ■ высокий

## Рекомендации

- Необходимо представить и определить стартовый уровень развития ОО

Важно помнить о том, что основная задача анализа сводится к выявлению дефицитов соответствия уровню модели «Школы Минпросвещения России» для дальнейшей разработки комплексных мероприятий, направленных на ликвидацию этих дефицитов и повышение уровня

**ЗНАНИЕ:  
КАЧЕСТВО И ОБЪЕКТИВНОСТЬ**

знание добывай



**ТВОРЧЕСТВО**

талант развивай



**ПРОФОРИЕНТАЦИЯ**

профессию выбирай



**ЗДОРОВЬЕ**

здоровье сохраняй

**ВОСПИТАНИЕ**

традиции храни и создавай

**УЧИТЕЛЬ**



Учителями славится Россия!

**ШКОЛЬНЫЙ КЛИМАТ**



Важней всего погода в школе!

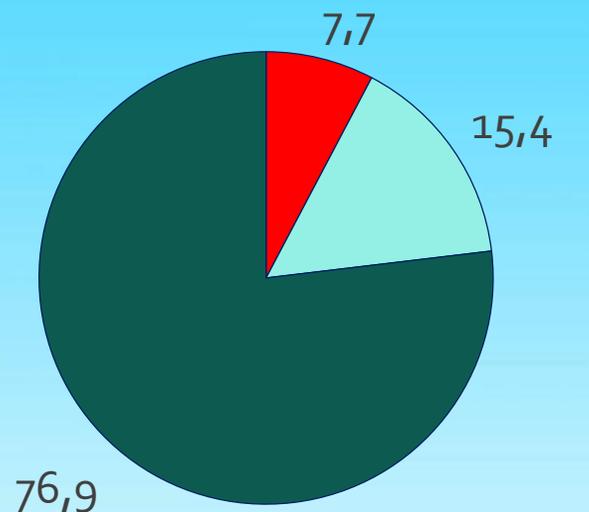
**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА**



«Среда» семь дней в неделю!

## Прогностичность

ориентация на решение задач системы образования, прогнозируемых в рамках социально-экономического развития Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального образования



■ низкий    ■ средний    ■ высокий

## Наиболее частые замечания

- при разработке программы развития не учитывается социально-экономическая ситуация в регионе (муниципалитете)
- миссия и цель развития общеобразовательной организации сформулированы в отрыве от социально-экономического окружения

## Рекомендации

- Программа развития образовательной организации является документом стратегического планирования, который придаёт процессу изменений в деятельности образовательной организации целенаправленный характер устойчивого развития.

Устойчивость развития означает совпадение векторов развития социального окружения и развития самой образовательной организации.

**Прогностичность**  
(ориентация на  
решение задач системы  
образования)

Проект определяет оптимальные условия для получения качественного образования за счет:

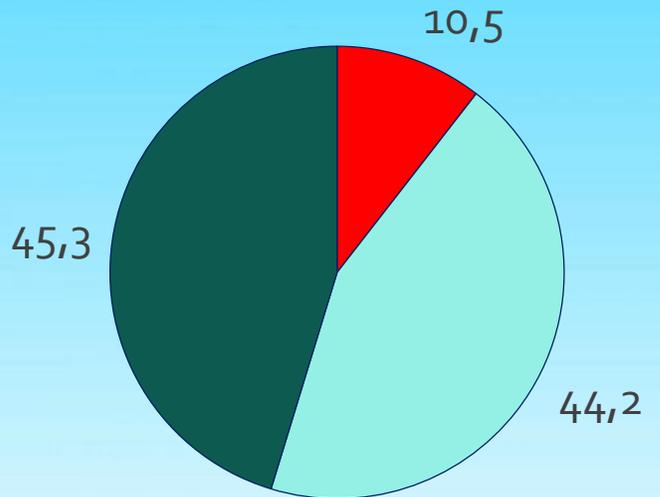
- создания единого непрерывного образовательного процесса на смежных этапах становления и развития личности обучающегося;
- единства процессов обучения и воспитания, реализуемых совместно с семьей и иными институтами воспитания;
- применения здоровьесберегающих технологий и методик обучения, направленных на формирование гармоничного физического и психического развития, сохранение и укрепление здоровья;
- развития личностных качеств, необходимых для решения учебных, практических, творческих и жизненных задач;
- формирования российской гражданской идентичности обучающихся как составляющей их социальной идентичности;
- сохранения и развития культурного разнообразия и языкового наследия многонационального народа Российской Федерации.

## Проблемоориентированность

рассмотрение текущего состояния и развития общеобразовательной организации в качестве проблемной области, требующей описания проблем и разработки алгоритмов их решения

### Наиболее частые замечания

- указаны достижения за последние 3 года только по олимпиадам (нет данных по качеству знаний, результативности по ГИА, медалистам);
- отсутствуют подробные результаты самодиагностики по каждому критерию магистральных направлений;
- проблемно-ориентированный анализ текущего состояния и результатов самодиагностики не отработан: полное противоречие «значение оценивания - выявленные дефициты» (например, значение оценивания «5–9 часов еженедельных занятий внеурочной деятельностью» - дефициты «Не обеспечивается реализация внеурочной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС»)



■ низкий    □ средний    ■ высокий

### Рекомендации

- основываться на тех задачах, в том числе первоочередных, которые стоят непосредственно перед конкретной общеобразовательной организацией

**Проблемно  
ориентиро-  
ванный  
анализ  
текущего  
состояния**

- результаты самодиагностики;
- описание дефицитов;
- указание возможных причин их возникновения;
- анализ состояния и текущего развития;
- оценка актуального состояния;
- оценка перспектив развития

## Объективная самооценка

Главная задача школы выстроить такую систему самооценки, которая позволит школе «видеть» свои дефициты и разрабатывать меры по их компенсации

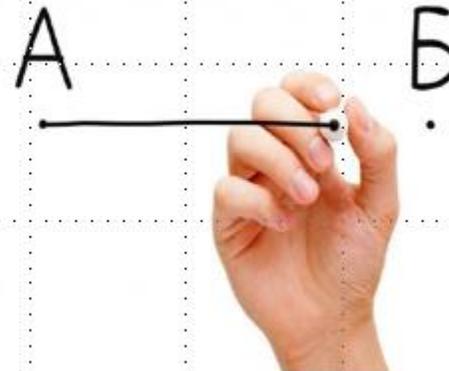
### ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ



А. ?

В. ?

С. ?



# Цель

**Цель** – это конечный желаемый результат, которого надо достичь.

**Основное правило:** одна цель предполагает один результат.

**Задача** – это измеримое возможное изменение ситуации.

Отвечает на вопрос «как сделать или достичь?» и определяет план работ для ее решения.

**Основное правило:** в итоге должна быть достигнута заранее поставленная цель.

## Показатель

### Качественные

(фиксируют наличие или отсутствие  
определенного свойства)

### Количественные

(фиксируют меру его  
выраженности, развития)



## Эффективность

максимально возможные результаты и рациональное использование ресурсов

### Наиболее частые замечания

- планируемые (ожидаемые) результаты реализации Программы развития не конкретны и не измеримы
- отсутствие показателей, позволяющих оценить эффективность программы

### Рекомендации

- максимальное соответствие показателей целям и задачам Программы
- сензитивность (чувствительность) – способность изменяться пропорционально изменению ситуации
- ответственность за положительную динамику – если Программа не предполагает улучшения данного параметра (отсутствует соответствующая задача, недостаточно ресурсов либо требуемое значение уже большей частью достигнуто), такой показатель в данном случае нецелесообразен



## Целостность

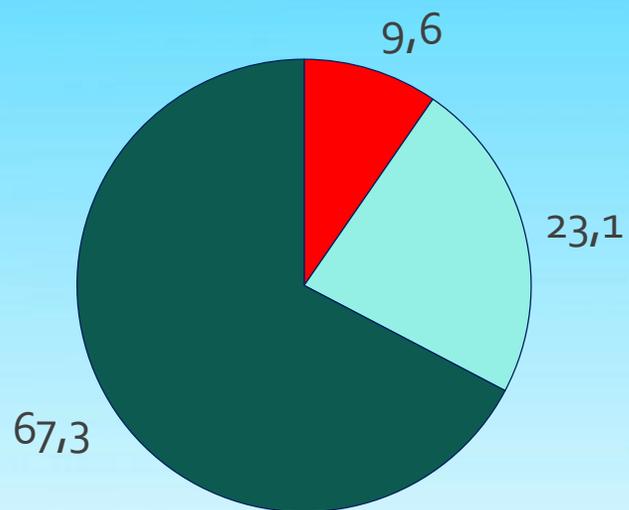
наличие системного образа общеобразовательной организации и осуществляемой ею деятельности, его отображение в комплексе направлений развития

### Наиболее частые замечания

- программа представляет собой разрозненный документ, показатели по отдельным направлениям могут противоречить друг другу

### Рекомендации

- проекты и мероприятия Программы должны быть подчинены единой стратегической цели развития общеобразовательной организации



■ низкий   ■ средний   ■ высокий

## Реализуемость

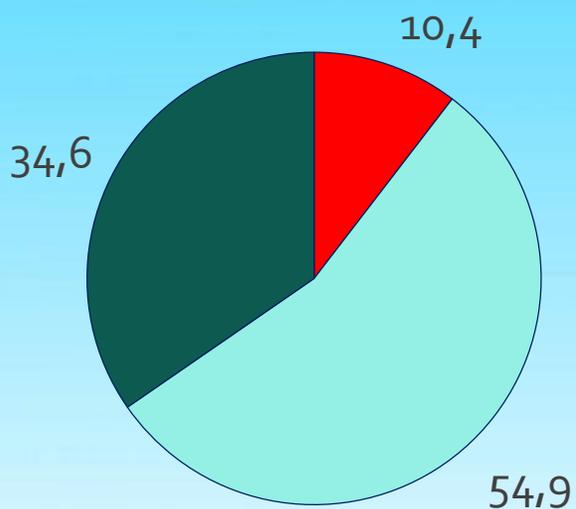
соответствие планируемых действий и результатов имеющимся и прогнозируемым ресурсам и возможностям

### Наиболее частые замечания

- мероприятия по реализации Программы, с учетом выявленных дефицитов, не запланированы
- планируемые мероприятия не учитывают ресурсы и возможности общеобразовательной организации

### Рекомендации

- Программа составляется деятелем (субъектом деятельности) для себя, для организации прежде всего своей деятельности, включающей и деятельность других



■ низкий   ■ средний   ■ высокий

## Включенность

учет потребностей и интересов всех участников образовательных отношений



## Наиболее частые замечания

- программа развития общеобразовательной организации разрабатывается одним-двумя сотрудниками, без учета мнения всех участников образовательных отношений

## Рекомендации

- привлекать к разработке программы развития всю управленческую команду и педагогический состав, учредителя, учитывать мнение обучающихся и родительской общественности, партнерских организаций, избегать случаев устранения (самоустранения) школьной команды от разработки

# Команда проекта

Сотрудничество  
Доверие  
Творчество  
Работа на общий результат  
Конструктивный конфликт

**ВМЕСТО**

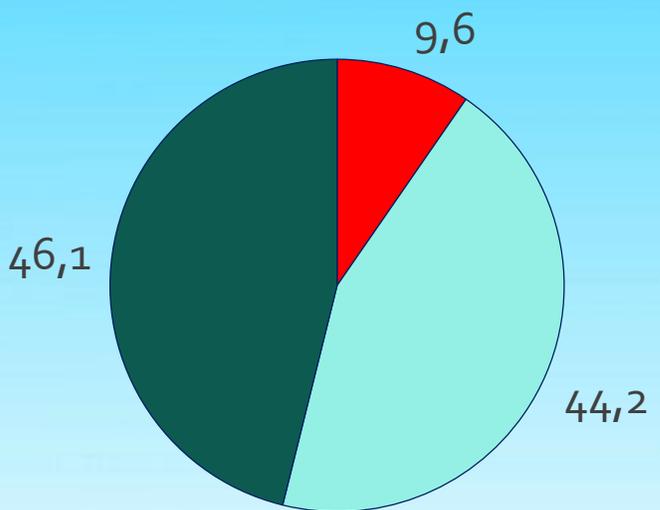
Конкуренции  
Отчуждения  
Стереотипов  
Индивидуализма  
Деструктивного



Рисунок 11 – Роли в команде проекта (по М. Белбину)

## Проектность

разработка и реализация программы развития как комплекса действий для реализации проекта (проектов), каждый из которых ограничен сроками, бюджетом и краткосрочными целями



■ низкий ■ средний ■ высокий

## Наиболее частые замечания

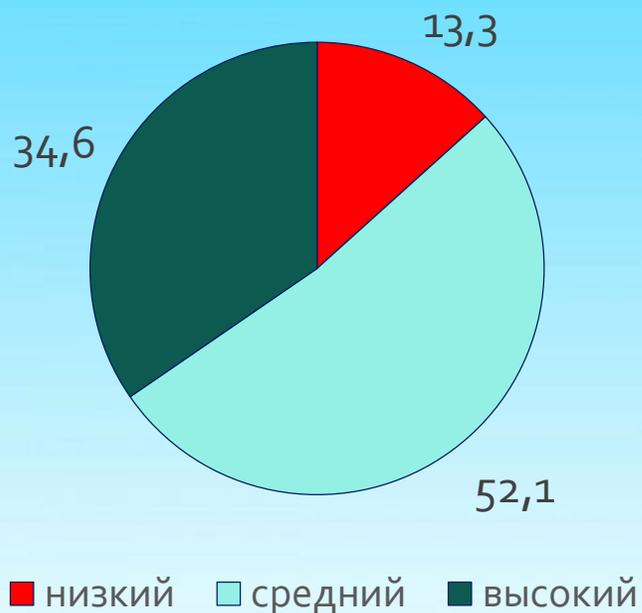
- Не составлена «дорожная карта»
- Отсутствует пункт 10.10 раздела 2 Методических рекомендаций «Механизмы управленческого, общественного и иного контроля за ходом реализации программы развития, в том числе тематической, целевой»

## Рекомендации

- включить в программу комплекс мероприятий(проектов), подчиненных единой стратегической цели, при этом имеющих краткосрочные цели и конкретные показатели

## Контролируемость

наличие максимально возможного набора индикативных показателей, регулярная проверка их выполнения, оперативная корректировка программы в случае выявления такой необходимости



## Наиболее частые замечания

- отсутствует раздел «Механизм контроля»
- нет конкретных и измеряемых изменений, которые прогнозируются в результате реализации программы

## Рекомендации

- Ввести мероприятия контроля изменений

## Комфортность

качество и лаконичность оформления, обеспечивающие визуальное и смысловое единство содержания и внешней формы программы, использование современных технических средств

### Наиболее частые замечания

- массивный «нечитаемый» документ

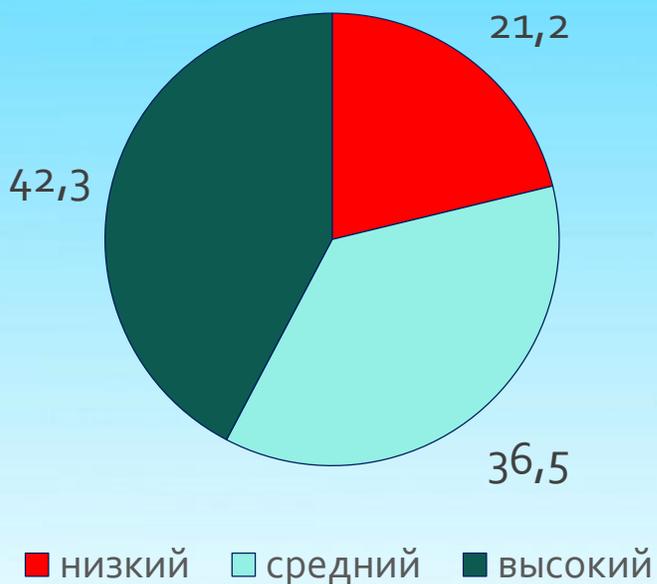
### Рекомендации

- Четко выдерживать структуру документа, не перегружая дополнительными материалами



## Структура

### Наиболее частые замечания



- В целом, структура программы развития не соответствует Примерной структуре программы развития общеобразовательной организации
- нет пункта 3.2.1.-описание дефицитов с указанием возможных причин их возникновения, внутренних и внешних факторов влияния на развитие ОО
- нет пункта 10.10 раздела 2 Методических рекомендаций Механизмы управленческого, общественного и иного контроля за ходом реализации программы развития, в том числе тематический, целевой

### Рекомендации

- Ввести мероприятия контроля изменений

# Чек-лист

Деятельность управленческой команды	Позиция отражена	Позиция не отражена
<b>АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ</b>		
Сформирован актив школьной команды по разработке программы развития, организована его работа	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проведена самодиагностика, обобщены и оформлены ее результаты	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Подготовлен проект программы развития	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Организовано общественно-профессиональное обсуждение результатов самодиагностики и проекта программы развития	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Утверждена программа развития (по согласованию с учредителем общеобразовательной организации)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Утвержденная программа развития доведена до сведения обучающихся, их родителей (законных представителей), работников общеобразовательной организации, сетевых партнеров, заинтересованной общественности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Брянский институт повышения квалификации работников образования



<http://bipkro.ru/>  
<https://vk.com/bipkro>  
info@bipkro.ru  
8-4832-59-94-20

