

**ГАУ ДПО «Брянский институт повышения квалификации
работников образования»**

**Разъяснения к методическим рекомендациям
по написанию программы развития
на основе часто задаваемых вопросов**

Целью настоящих методических рекомендаций является формирование единого подхода к разработке Программы развития образовательной организации в контексте реализации государственной политики Российской Федерации в области образования. Методические рекомендации призваны обеспечить единообразие проектно-целевого подхода к разработке Программы развития образовательной организации, повысить компетентность разработчиков в вопросах стратегического планирования, сделать Программы развития значимым документом, определяющим перспективы стратегического развития.

Методические рекомендации предназначены для управленческих команд образовательных организаций (проектных рабочих групп) по подготовке программ развития.

Программа развития образовательной организации является управленческим документом, 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. Программу развития образовательной организации можно рассматривать как результат сотворчества административно-управленческих и педагогических работников, определяющий:

- глубокое и однозначное понимание исходного состояния организации;
- конструирование образа желаемого будущего;
- анализ возможных затруднений и проблем, а также способов их решения;
- последовательность действий по переводу образовательной организации от исходного состояния к образу будущего.

При подготовке следует придерживаться строгого алгоритма и по мере необходимости корректировать программу, чтобы она соответствовала обновленным

требованиям.

В основу методических материалов положены часто задаваемые вопросы при написании программы развития.

- Изменилось ли содержание программы развития?

Ответ на этот вопрос можно представить в виде таблицы 1.

Таблица 1 Содержание программы развития

Было		Стало	
			Образец программы составлен по новым рекомендациям, представленным на сайте проекта «Школа Минпросвещения России»: https://smp.edu.ru/methodologicalrecommendations В программы внесены формулировки с учётом обновленных ФООП, новых Правил дистанционного обучения, работы с детьми с ОВЗ и иностранцами (https://action-obrazovanie.ru/?)
1	Паспорт программы развития	1	Паспорт программы развития 1) полное наименование организации, 2) документы, являющиеся основанием для программы развития, 3) цели, 4) задачи, 5) планируемые результаты, 6) сведения о разработчиках, 7) период реализации, 8) этапы реализации, 9) порядок финансирования, 10) контроль реализации
2	Информационная справка об организации	2	Информационная справка об организации: 1) сведения об организации (наименование, лицензия, свидетельство об аккредитации, юридический адрес, электронный адрес); 2) сведения об обучающихся (общее количество, с ОВЗ, дети инвалиды); 3) организационно-педагогические условия (структура школы, реализуемые программы, материально-технические условия, информационно-образовательная среда); 4) сведения о режиме деятельности (смены, дополнительное образование, внеурочная деятельность); 5) сведения о работниках; 6) характеристика окружающего социума, наличие социальных партнеров; 7) достижения организации

3	Анализ выполнения образовательной программы за предыдущие годы	3	<p>Проблемно-ориентированный анализ текущего состояния организации:</p> <p><i>3.1. результаты самодиагностики, установление уровня достижения результатов (указание баллов по каждому магистральному направлению и ключевому условию. Определение дефицитов и описание мер по их устранению);</i></p> <p>3.1.1. знание (количество баллов, достигнутый уровень, разрыв (значение между имеющимися баллами и высшим уровнем диагностики), дефициты, управленческие решения);</p> <p>3.1.2. воспитание (количество баллов, достигнутый уровень, разрыв, дефициты, управленческие решения);</p> <p>3.1.3. здоровье (количество баллов, достигнутый уровень, разрыв, дефициты, управленческие решения);</p> <p>3.1.4. творчество (количество баллов, достигнутый уровень, разрыв, дефициты, управленческие решения);</p> <p>3.1.5. профориентация (количество баллов, достигнутый уровень, разрыв, дефициты, управленческие решения);</p> <p>3.1.6. Учитель Школьная команда;</p> <p>3.1.7. Школьный климат;</p> <p>3.1.7. Образовательная среда.</p> <p><i>3.2. Анализ текущего состояния и перспектив развития (полученный результат, планируемый результат) по каждому магистральному направлению и ключевому условию</i></p> <p><i>3.3. результаты проблемно-ориентированного анализа (сильные стороны, слабые стороны, возможности, риски) – SWOT-анализ.</i></p>
4.	SWOT-анализ потенциала развития образовательной организации (выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз)		
5.	Концепция проекта развития образовательной организации		
6.	Цели и задачи Программы развития		Цели и задачи Программы развития вытекают из дефицитов и управленческих решений

7.	Основное содержание программы Реализуемые проекты: «Современная школа»; «Успех каждого ребенка»; «ЦОС» и т.д. Изменения в ходе реализации проектов	4.	Основные направления развития организации. Знание, здоровье, творчество, воспитание, профориентация Переходят в статус «подпроектов» в которых прописываются – цели, задачи, планируемые результаты, сроки реализации, перечень мероприятий, ресурсное обеспечение, руководитель, ключевые точки, система оценки результатов и контроля реализации. «Изменении в ООП ООО и СОО в соответствии с обновленными ФОП» «Электронное и дистанционное обучение» «Сетевое взаимодействие» «Адаптация детей-иностранцев».
8	Реализация программ развития 8.1. ресурсное обеспечение 8.2. анализ возможных рисков и их минимизация 8.3. показатели успешности		-
9	Ожидаемые результаты	5	Ожидаемые результаты реализации программы
		6	Механизмы реализации программы развития
		7	Критерии и показатели оценки реализации программы развития
		8	Дорожная карта
		9	Механизмы контроля за ходом реализации программы развития

*Рекомендовано включать в Программу развития следующие разделы:

- создание условий для обучения длительно болеющих детей;
- организация работы по адаптации детей-мигрантов;
- корректировка кадровой политики и развитие наставничества;
- систематический контроль показателей организации для аккредитационного мониторинга;
- создание условий по профориентации и реализации профминимума;
- систематическое ведение госадресника.

Алгоритм программы развития

Представленные методические рекомендации содержат алгоритм работы над программой развития образовательной организации (разд. III Методических рекомендаций, письмо Минпросвещения от 17.06.2024 № 03-877).

Рекомендуемый алгоритм включает следующие этапы:

1. *Формирование команды* – для создания программы развития и мониторинга ее реализации. Команда проводит самодиагностику, обобщает и анализирует полученные результаты, готовит проект программы развития.

Полученный документ необходимо обсудить на методических и педагогических советах, внести необходимые корректировки и дополнения. Доработанную программу надо согласовать с учредителем и утвердить, опубликовать на сайте школы, при необходимости в иных информационных ресурсах.

В рамках реализации проекта «Школа Минпросвещения России» утвержденную программу размещают в цифровом конструкторе программ развития общеобразовательных организаций.

Минпросвещения рекомендовало привлекать к разработке программы развития широкую общественность. В методических рекомендациях упоминается «актив школьной команды» (п. 14 Методических рекомендаций, письмо Минпросвещения от 17.06.2024 № 03-877). Для удобства назовем его рабочей группой – это универсальный термин для школы.

Необходимо отметить, что к участию в подготовке программы развития необходимо включать представителей всех структурных подразделений, а также видов и уровней реализуемых образовательных программ.

2. *Проведение самодиагностики*

Самодиагностика нужна, чтобы обеспечить актуальность программы развития – ее нацеленность на решение ключевых задач, стоящих перед школой (п. 9 Методических рекомендаций, письмо Минпросвещения от 17.06.2024 № 03-877).

Самодиагностика проходит на платформе проекта «Школа Минпросвещения России», по магистральным направлениям «Знание», «Здоровье», «Творчество», «Воспитание», «Профориентация» и ключевым условиям «Учитель. Школьная команда», «Образовательная среда», «Школьный климат».

3. *Подготовка проекта программы развития*

Рабочая группа готовит проект программы развития, пример оформления программы развития представлен в приложении к методическим рекомендациям, письмо Минпросвещения от 17.06.2024 № 03-877. Проект содержит структуру программы и

шаблоны оформления таблиц.

Если учредитель установил требования к оформлению программы, учитывайте их. Вы вправе корректировать примерную структуру в зависимости от специфики и задач своей образовательной организации (п. 2 письма Минпросвещения от 17.06.2024 № 03-877).

Рекомендуется включить в программу десять элементов: титульный лист, паспорт программы, информационную справку, проблемно-ориентированный анализ текущего состояния, основные направления развития организации, ожидаемые результаты и механизмы реализации, критерии и показатели оценки реализации программы, дорожную карту и механизмы контроля.

4. Новые мероприятия для включения в программу развития

Внесите в программу развития мероприятия, которые обеспечат развитие школы с учетом тенденций в сфере образования (пример: создать условия для детей с ОВЗ, подготовить базу для электронного и дистанционного обучения по новым правилам, скорректировать работу с детьми-мигрантами, изменения ФОП и использовать показатели Индекса качества образования и т.д.).

5. Мероприятия, направленные на создание условий для детей с ОВЗ

ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»: школа обязана создавать специальные условия для получения образования обучающимися с ОВЗ и инвалидностью в соответствии с рекомендациями ПМПК, а для инвалидов также с ИПРА (п. 4 ч. 6 ст. 28 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ).

Скорректированы обязанности педагога. Теперь помимо специальных условий для детей с ОВЗ надо соблюдать условия для инвалидов в части реализации АООП, использования форм, методов и средств обучения и воспитания, а также взаимодействовать с центрами психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи (п. 6 ч. 1 ст. 48 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ).

К специальным условиям для детей с ОВЗ и инвалидностью добавили:

- средства обучения и воспитания, учитывающие особенности психофизического развития таких обучающихся и состояние их здоровья;

- предоставление переводчика русского жестового языка (сурдопереводчика, тифлосурдопереводчика), а также педагогических работников в соответствии с рекомендациями ПМПК.

Эти меры входят в расходные обязательства региона, как и остальные, перечисленные ранее в Законе.

В РГИС доступности дошкольного образования теперь будут вносить сведения о создании специальных условий для получения образования детьми с ОВЗ и инвалидностью в соответствии с рекомендациями ПМПК.

6. Организация электронного и дистанционного обучения

Новые Правила электронного обучения и применения дистанционных образовательных технологий действуют с сентября 2024 года. Однако основные мероприятия надо успеть провести до 1 мая 2025 года (письмо Минпросвещения от 27.02.2024 № АН-332/04).

Главных мероприятий три:

- определить, какие программы реализуете с помощью электронного обучения и дистанционных технологий;
- создать условия для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации в электронной форме;
- принять локальный акт об электронном и дистанционном обучении и разместить его на сайте.

Любое применение электронных образовательных ресурсов подпадает под определение электронного образования. Поскольку новые ФГОС школы и ФООП активно ориентируют педагогов на использование электронного контента, то Правила распространяются как минимум на большинство ООП НОО, ООО и СОО. Получается, что все школы, используя ФГИС «Моя школа», в той или иной части применяют электронное обучение.

Реализацию запланированных мероприятий необходимо отразить в программе развития

7. Работа с детьми-иностранцами

Минпросвещения продолжает уделять особое внимание обучению детей-иностранцев, плохо владеющих русским языком. Ведомство выпустило рекомендации,

которые помогают определять подходы к установлению соотношения иностранных граждан и граждан РФ при совместном обучении. В документе есть программа психолого-педагогической оценки особых образовательных потребностей детей иностранных граждан в сферах психологического благополучия, социальных навыков и культурной адаптации. На основе рекомендаций школа вправе самостоятельно определить, как комплектовать классы и группы с детьми, плохо знающими русский язык, и выстраивать их траекторию обучения.

8. Изменения в части ООП по обновленным ФОП

С 2025/2026 учебного года второй этап обновления ФОП ООО и СОО. Они будут актуальны только для тех учеников, которых приняли на обучение по ООП ООО и СОО с нового учебного года (п. 2, приказ Минпросвещения от 19.03.2024 № 171).

Запланируйте в программе развития обновление ООП ООО и СОО к следующему учебному году.

9. Индекс качества ВСОКО

С 2024 года применяется Методология оценки качества общего образования, в рамках которой формируют Индекс качества по стране и каждому региону. Возможно использование общероссийских показателей во ВСОКО, чтобы школа стабильно набирала высокие баллы при мониторинге.

Минпросвещения выделило три направления оценки и критерии:

- образовательные результаты — итоги обучения, профессионального самоопределения и воспитания;
- кадровый потенциал — компетентность и квалификация учителей, обеспеченность педагогами;
- образовательная среда - электронная информационно-образовательная среда, материально-техническое обеспечение, психологический климат.

Запланируйте в программе развития модернизацию ВСОКО школы.

10. Сроки реализации программы развития

Программу развития разрабатывают на среднесрочный период от трех до шести лет или долгосрочный – более шести лет.

Одновременно в программе могут быть заложены долгосрочные, среднесрочные

и краткосрочные задачи и мероприятия – независимо от срока реализации самой программы (п. 8 Методических рекомендаций, письмо Минпросвещения от 17.06.2024 № 03-877). Школа самостоятельно распределяет задачи по срокам – это зависит от специфики организации, местных и региональных условий.

Согласование проекта программы развития

Изучите Устав образовательной организации – закрепляет ли он за коллегиальным органом полномочие согласовывать программу развития. Если да, рассмотрите проект на заседании и получите согласие. Таким полномочием может обладать, например, управляющий совет.

Согласуйте готовый проект программы развития с учредителем (п. 7 ч. 3 ст. 28 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ). Направьте ему окончательный вариант и получите письменное подтверждение согласования. Это может быть подписанный гриф «Согласовано» или письмо.

Учредитель вправе издать нормативный правовой акт, который регулирует порядок согласования. В таком случае согласуйте программу в установленном порядке.

Минпросвещения указывает, что в регионах могут проводить публичную защиту проектов программ развития подведомственных образовательных организаций и отчетов об их реализации. Еще вариант – включить подобную защиту в аттестацию руководителей образовательных организаций и кандидатов на должности руководителей (п. 20 Методических рекомендаций, письмо Минпросвещения от 17.06.2024 № 03-877).

11. Утверждение программы развития

Программу развития утверждают после того, как учредитель ее согласовал. Сделать это можно двумя способами – поставить гриф утверждения на самой программе или издать приказ об утверждении.

Разместите документ на сайте образовательной организации.

Если программа будет в свободном доступе, все желающие смогут узнать приоритетные цели и направления развития образовательной организации. Это поможет родителям выбрать школу, а партнерам – стратегию взаимодействия с организацией.

Оформление программы развития, если есть структурные подразделения или

филиалы

Оформляется единая программа развития, так как образовательная организация – одно юридическое лицо, даже при наличии структурных подразделений или филиалов.

Мероприятия для филиалов или структурных подразделений можно выделить в отдельную часть или раздел программы развития. Однако утвердить надо единую программу на всю организацию.

Методические рекомендации по разработке, утверждению и согласованию программ развития общеобразовательных организаций¹

I. Общие положения

1. Настоящие Методические рекомендации подготовлены в целях оказания организационно-методического содействия в осуществлении разработки, утверждения и согласования программ развития общеобразовательных организаций.

2. Основные понятия, используемые в настоящих Методических рекомендациях:

общеобразовательная организация – государственная (муниципальная) образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, и (или) основного общего, и (или) среднего общего образования, в том числе по адаптированным образовательным программам;

программа развития общеобразовательной организации – документ, разработка и утверждение которого по согласованию с учредителем относится к компетенции общеобразовательной организации², ответственность за реализацию которого несет руководитель общеобразовательной организации³;

школьная команда – коллектив педагогических работников и управленческих кадров, объединенных общими профессиональными ценностями, целями стратегического развития образовательной организации в соответствии с приоритетами государственной политики;

образовательный суверенитет – элемент государственного суверенитета, предусматривающий реализацию независимой образовательной политики, опирающийся на отечественное научно-педагогическое наследие и лучшие российские образовательные практики, направленный на обеспечение высокого качества образования каждому обучающемуся и реализацию его профессиональных, научных, творческих перспектив в своей стране, а также на достижение конкурентного преимущества России в образовании и науке;

единое образовательное пространство – обеспечение равных условий для получения каждым обучающимся доступного качественного образования независимо от места проживания, социального статуса, доходов родителей (законных представителей) и иных особенностей.

¹ <https://smp.edu.ru/methodologicalrecommendations>

² Пункт 7 части 3 статьи 28 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями).

³ Часть 8 статьи 51 статьи 28 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями).

3. Программа развития общеобразовательной организации в настоящих Методических рекомендациях рассматривается как вклад школьной команды в укрепление единого образовательного пространства и обеспечение образовательного суверенитета Российской Федерации.

4. Настоящие Методические рекомендации адресованы:

- общеобразовательным организациям;
- органам местного самоуправления муниципальных образований, осуществляющим управление в сфере образования и полномочия учредителя в отношении муниципальных общеобразовательных организаций;
- исполнительным органам субъектов Российской Федерации, осуществляющим государственное управление в сфере образования и полномочия учредителя в отношении государственных общеобразовательных организаций.

Настоящие Методические рекомендации могут применяться федеральными органами исполнительной власти, осуществляющими полномочия учредителя в отношении подведомственных им общеобразовательных организаций, и такими организациями, а также негосударственными образовательными организациями и их учредителями.

5. Применение настоящих Методических рекомендаций осуществляется, исходя из региональной, местной, локальной (школьной), иной специфики, и не является требованием, подлежащим проверке органами государственного контроля (надзора), муниципального контроля.

При наличии установленного или устоявшегося порядка разработки, согласования, утверждения программ развития общеобразовательных организаций рекомендуется провести его анализ на предмет необходимости учета положений настоящих Методических рекомендаций.

II. Программа развития общеобразовательной организации

6. Программа развития общеобразовательной организации является документом, определяющим стратегию ее развития, в том числе основные цели, задачи, приоритеты общеобразовательной организации, основные механизмы и направления деятельности по их реализации.

7. Программа развития общеобразовательной организации направлена на совершенствование основной и организационно-хозяйственной деятельности, на укрепление и модернизацию материально-технической базы и социально-культурной инфраструктуры, на профессиональный рост педагогических работников и управленческих кадров в целях повышения качества образования и удовлетворенности участников образовательных отношений условиями, создаваемыми для всестороннего развития личности, условиями труда.

8. Программа развития общеобразовательной организации, как правило, разрабатывается на среднесрочный (от трех до шести лет) или долгосрочный (более

шести лет) период, при этом программа развития может включать в себя долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные задачи и мероприятия.

К моменту истечения срока действия программы развития разрабатывается программа развития на следующий период. В программу развития на новый период целесообразно включать краткий анализ реализации программы развития за предыдущий период (предыдущие периоды).

Внесение изменений в программу развития осуществляется по мере необходимости: к примеру, для приведения в соответствие с изменениями в законодательстве, по результатам хода реализации программы развития, в целях ее корректировки и т. д.

Работу по выявлению необходимости (отсутствия необходимости) внесения изменений в программу развития рекомендуется осуществлять не реже чем один раз в год.

В случае реорганизации образовательных организаций программы развития образовательных организаций, продолжающих осуществление деятельности после реорганизации, разрабатываются (корректируются) с учетом программ развития всех образовательных организаций, участвующих в реорганизации.

9. Основные характеристики программы развития общеобразовательной организации:

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

- 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»⁴);

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

- проблемноориентированность (рассмотрение текущего состояния и развития общеобразовательной организации в качестве проблемной области, требующей описания проблем и разработки алгоритмов их решения);

- эффективность (максимально возможные результаты и рациональное использование ресурсов);

- целостность (наличие системного образа общеобразовательной организации и осуществляемой ею деятельности, его отображение в комплексе направлений развития);

⁴ <https://smp.edu.ru>

- реализуемость (соответствие планируемых действий и результатов имеющимся и прогнозируемым ресурсам и возможностям);
- включенность (учет потребностей и интересов всех участников образовательных отношений);
- проектность (разработка и реализация программы развития как комплекса действий для реализации проекта (проектов), каждый из которых ограничен сроками, бюджетом и краткосрочными целями);
- контролируемость (наличие максимально возможного набора индикативных показателей, регулярная проверка их выполнения, оперативная корректировка программы в случае выявления такой необходимости);
- комфортность (качество и лаконичность оформления, обеспечивающие визуальное и смысловое единство содержания и внешней формы программы, использование современных технических средств).

10. Примерная структура программы развития общеобразовательной организации:

10.1. Титульный лист (полное наименование общеобразовательной организации в соответствии с ее уставом, период реализации программы развития, отметки о согласовании и утверждении программы развития).

10.2. Паспорт программы развития (документы, послужившие основанием для разработки программы, цель (цели) программы, комплексные задачи программы развития, планируемые результаты реализации программы, сведения о разработчиках программы, период реализации программы, этапы реализации программы, порядок финансирования программы, контроль реализации).

10.3. Информационная справка об общеобразовательной организации:

- основные сведения (полное и сокращенное наименование, дата основания, информация об учредителе, сведения о лицензии на осуществление образовательной деятельности, о государственной аккредитации образовательной деятельности, информация о месте нахождения общеобразовательной организации, о местах осуществления образовательной деятельности, контактная информация, в том числе адрес официального сайта общеобразовательной организации в сети «Интернет», др.);

- сведения об обучающихся (количество обучающихся по уровням образования, наличие и количество детей с ограниченными возможностями здоровья, детей-инвалидов, др.);

- краткая характеристика организационно-педагогических условий (структура общеобразовательной организации, сведения о реализуемых образовательных программах, в том числе адаптированных, включая внеурочную деятельность и дополнительное образование, применяемые педагогические технологии, материально-технические условия, основные компоненты информационно-образовательной среды, др.);

- сведения о режиме деятельности (количество смен, количество учебных дней в неделе, особенности календарного учебного графика, др.);

- сведения о работниках (общее количество, количество педагогических работников, количество учителей, количество специалистов (педагог-психолог, учитель-логопед, учитель-дефектолог, социальный педагог, педагог-библиотекарь и т. д.), количество работников, имеющих ученую степень / ученое звание, количество педагогов, имеющих ведомственные награды, имеющих государственные награды, количество победителей (призеров, лауреатов) профессиональных конкурсов, доля работников с высшим образованием, информация об аттестации педагогических работников в целях установления квалификационной категории (в долях от общего количества педагогических работников общеобразовательной организации по каждой категории), иные особенности коллектива, др.);

- краткая характеристика окружающего социума, наличие социальных партнеров (наименования организаций, общественных объединений, направления взаимодействия с ними, др.);

- краткое описание достижений общеобразовательной организации за последние три года, за период действия предыдущей программы развития, за иной период, демонстрирующий наиболее актуальное и объективное видение.

10.4. Проблемно ориентированный анализ текущего состояния общеобразовательной организации (в том числе в рамках реализации проекта «Школа Минпросвещения России»⁵):

- результаты самодиагностики и их анализ, в том числе сравнительный;

- описание дефицитов общеобразовательной организации;

- описание дефицитов с указанием возможных причин их возникновения, внутренних и внешних факторов влияния на развитие общеобразовательной организации;

- анализ состояния и текущего развития общеобразовательной организации (текущее состояние и планируемый результат);

- результаты проблемно ориентированного анализа (оценка актуального состояния внутреннего потенциала (сильные и слабые стороны), оценка перспектив развития с учетом изменения внешних факторов (возможности, риски).

10.5. Основные направления развития общеобразовательной организации (в том числе в рамках реализации проекта «Школа Минпросвещения России»⁴):

- возможные управленческие действия, направленные на совершенствование деятельности;

⁵ По результатам самодиагностики и с использованием цифрового конструктора программ развития общеобразовательных организаций.

- управленческие решения, направленные на устранение причин возникновения дефицитов.

10.6. Ожидаемые результаты реализации программы, в том числе конкретные и измеряемые изменения, которые прогнозируются в результате реализации программы развития.

10.7. Механизмы реализации программы, в том числе описание требуемых ресурсов (материально-технических, финансовых, кадровых и т. д.) и источников их пополнения.

10.8. Критерии и показатели оценки реализации программы (задачи, качественные и (или) количественные характеристики планируемых результатов их решения).

10.9. «Дорожная карта» реализации программы (перечень основных мероприятий с указанием сроков реализации, планируемых результатов, необходимых ресурсов, основных ответственных за реализацию).

10.10. Механизмы управленческого, общественного и иного контроля за ходом реализации программы развития, в том числе тематический, целевой (например, периодическое обсуждение на заседании педагогического совета, управляющего совета, в том числе с участием представителей обучающихся, родительской общественности, сетевых партнеров, учредителя).

11. Пример структурного оформления программы развития общеобразовательной организации приведен в приложении к настоящим Методическим рекомендациям.

III. Рекомендации общеобразовательным организациям

12. При разработке проекта программы развития общеобразовательной организации необходимо:

- ориентироваться на цели и задачи государственной политики в сфере образования, как федеральной (указы Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», от 2 июля 2021 г. № 400 «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации», от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей», от 24 декабря 2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики», от 17 мая 2023 г. № 358 «О Стратегии комплексной безопасности детей в Российской Федерации на период до 2030 года», постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования», распоряжения Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р (Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года), от 31 марта 2022 г. № 678-р (Концепция развития дополнительного образования

детей до 2030 года), от 24 июня 2022 г. № 1688-р (Концепция подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года) и т. д.), так и региональной;

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

- использовать инструменты проекта «Школа Минпросвещения России», однако не ограничиваться ими;

- привлекать к разработке программы развития всю управленческую команду и педагогический состав, учитывать мнение обучающихся и родительской общественности, партнерских организаций (в соответствии с пунктом 10 части 1 статьи 3, пунктом 17 части 1 статьи 34, пунктом 7 части 3 статьи 44, пунктами 9 и 10 части 3 статьи 47 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники имеют право на участие в управлении образовательной организацией в порядке, определенном ее уставом);

- привлекать учредителя общеобразовательной организации к разработке проекта программы с первых этапов;

- в случае необходимости привлечения к разработке программы развития сторонних специалистов (организаций), в том числе на возмездной основе, избегать случаев устранения (самоустранения) школьной команды от разработки (результаты деятельности сторонних специалистов (организаций) могут рассматриваться как основа либо как часть работы по разработке программы развития, которые подлежат последующему анализу, конструктивной критике и доработке со стороны школьной команды при непосредственном участии руководителя общеобразовательной организации).

13. Рекомендуемый алгоритм разработки программы:

- формирование актива школьной команды, организация его работы;
- проведение самодиагностики, обобщение (оформление) ее результатов;
- подготовка проекта программы развития;
- общественно-профессиональное обсуждение результатов самодиагностики и проекта программы развития (педагогический совет, совет родителей, совет обучающихся, управляющий совет, др.);

- утверждение программы развития по согласованию с учредителем общеобразовательной организации;

- доведение утвержденной программы развития до обучающихся, их родителей (законных представителей), работников общеобразовательной организации, сетевых партнеров, заинтересованной общественности, в том числе размещение программы

развития на официальном сайте общеобразовательной организации и при

необходимости в иных информационных ресурсах (к примеру, в рамках реализации проекта «Школа Минпросвещения России» предполагается размещение утвержденных программ развития в цифровом конструкторе программ развития общеобразовательных организаций).

14. Состав актива школьной команды целесообразно формировать из числа управленческих кадров и педагогических работников (при необходимости возможно включение в состав актива работников иных категорий).

Руководитель общеобразовательной организации включается в состав актива, осуществляет руководство работой всей школьной команды, непосредственно участвует в работе актива.

Включение других работников общеобразовательной организации в актив целесообразно осуществлять, исходя из необходимости наличия в его составе наиболее квалифицированных работников, подходящих по своим компетенциям к работе в команде, готовых к освоению новых компетенций (в том числе в процессе новой работы).

Важным является привлечение к участию в разработке программы развития представителей всех структурных подразделений и (или) всех видов (уровней, направленностей) реализуемых общеобразовательной организацией образовательных программ.

Привлечение представителей родительской общественности, обучающихся, представителей сетевых партнеров рекомендуется осуществлять с первых этапов разработки проекта программы развития.

Факт определения состава актива, в том числе его формализации в виде комиссии, рабочей группы и т. п., не означает отстранение от разработки проекта программы развития других работников общеобразовательной организации – в том или ином объеме важно привлечение к данной работе каждого члена коллектива.

15. Разработку проекта программы развития целесообразно организовывать в проектной форме, четко распределяя среди актива школьной команды полномочия (роли), образуя при необходимости рабочие (проектные) группы (в состав таких групп могут включаться как члены актива, так и другие представители школьной команды), устанавливая четкие сроки, ответственных и ожидаемые результаты, осуществляя постоянный контроль выполнения.

Важно организовывать работу таким образом, чтобы в выработке решений по каждому вопросу принимали участие как управляющие кадры, так и педагогические работники: для учета как можно большего количества факторов и взаимной оперативной проверки.

16. Общественно-профессиональное обсуждение результатов самодиагностики и проекта программы развития всем коллективом школы, родительской общественностью, обучающимися, сетевыми партнерами в формате делового откровенного диалога позволит выявить возможные ошибки, неучет тех или иных

факторов, не обнаруженные ранее зоны развития и т. п., в конечном итоге повысить качество программы развития, эффективность работы по ее разработке, результативность ее реализации.

17. После прохождения этапа общественно-профессионального обсуждения (соответствующей доработки проекта программы развития при необходимости) программа развития утверждается общеобразовательной организацией (орган управления общеобразовательной организации, полномочный утверждать программу развития, определяется в соответствии с ее уставом) по согласованию с учредителем.

18. Рекомендуется осуществлять регулярный мониторинг хода реализации программы развития общеобразовательной организации, в том числе периодически проводить его профессионально-общественное обсуждение.

Мониторинг хода реализации программы развития общеобразовательной организации может подразумевать регулярную работу администрации по анализу достижения (недостижения) планируемых результатов в установленный срок, наличия (отсутствия) ожидаемых эффектов от реализуемых мероприятий, необходимости (отсутствию необходимости) корректировки организационной деятельности, получения обратной связи от участников образовательных отношений, сетевых партнеров, заинтересованной общественности и т. д.

IV. Заключительные положения

19. Проект «Школа Минпросвещения России», в том числе критерии и показатели, определенные им, являются полезными целевыми ориентирами для любой общеобразовательной организации, вне зависимости от ее участия или неучастия в реализации проекта.

Проведение самодиагностики по магистральным направлениям («Знание», «Здоровье», «Творчество», «Воспитание», «Творчество») и ключевым условиям («Учитель. Школьная команда», «Образовательная среда», «Школьный климат») проекта, соответствующая кластеризация программы развития по направлениям и условиям являются не только и не столько своеобразным индикатором важного минимума единообразия подходов к организации работы по разработке, согласованию и утверждению программ развития, сколько помогают в системном видении общеобразовательной организацией своих затруднений и перспектив, в комплексном подходе к организации работы по развитию ее деятельности.

Вместе с тем программа развития общеобразовательной организации не должна и не может ограничиваться реализацией проекта «Школа Минпросвещения России»: несмотря на проработанность выделенных им критериев и показателей, априори не представляется возможным сформировать единый для всей системы общего образования Российской Федерации исчерпывающий перечень целевых индикаторов. Та или иная специфика имеется в деятельности каждой общеобразовательной организации, и определяется она региональными, местными, локальными (самой

общеобразовательной организации) и иными особенностями.

20. При разработке и реализации программ развития общеобразовательных организаций необходимо избегать формализма, необъективности тех или иных данных, некомпетентности.

Программы развития общеобразовательных организаций – стержневые стратегические документы, обеспечивающие направленность деятельности общеобразовательных организаций на повышение качества образования и удовлетворенности обучающихся, их родителей (законных представителей), работников общеобразовательных организаций условиями, создаваемыми для всестороннего развития личности, условиями труда.

Приложение
к Методическим рекомендациям
по разработке, утверждению
и согласованию программ развития
общеобразовательных организаций

Пример структурного оформления программы развития общеобразовательной организации⁶

Титульный лист программы развития

1. Полное наименование общеобразовательной организации в соответствии с ее уставом.
2. Период реализации программы развития (в годах).
3. Отметки о согласовании учредителем общеобразовательной организации и утверждении программы развития полномочным органом управления общеобразовательной организации в соответствии с ее уставом.
4. Отметки о согласовании коллегиальными органами управления общеобразовательной организации (если такое согласование предусмотрено ее уставом), иные согласования (при необходимости).

Паспорт программы развития

Наименование	Содержание
Полное наименование	

⁶ Пример разработан в соответствии с Концепцией проекта «Школа Минпросвещения России», может использоваться в том числе общеобразовательными организациями, не принимающими участия в реализации проекта.

Применение данного структурного оформления рекомендуется осуществлять, исходя из региональной, местной, локальной (школьной), иной специфики. При наличии установленного или устоявшегося структурного оформления программы развития общеобразовательной организации рекомендуется провести его анализ на предмет необходимости учета положений настоящего примера.

общеобразовательной организации	
Документы, послужившие основанием для разработки программы развития	<i>Перечень основных федеральных, региональных, муниципальных, локальных нормативных актов</i>
Цель программы развития	
Комплексные задачи программы развития	
Планируемые результаты реализации программы развития	
Сведения о разработчиках программы развития	
Период реализации программы развития	
Этапы реализации программы развития	
Порядок финансирования программы развития	
Контроль реализации программы развития	

Информационная справка об общеобразовательной организации

Наименование	Содержание
Основные сведения об общеобразовательной организации	<i>полное и сокращенное наименование, дата основания, информация об учредителе, сведения о лицензии на осуществление образовательной деятельности, о государственной аккредитации образовательной деятельности, информация о месте нахождения общеобразовательной организации, о местах осуществления образовательной деятельности, контактная информация, в том числе адрес официального сайта общеобразовательной организации в сети «Интернет», др.</i>
Сведения об обучающихся	<i>количество обучающихся по уровням образования, наличие и количество детей с ограниченными возможностями здоровья, детей-инвалидов, др.</i>

Краткая характеристика организационно-педагогических условий	<i>структура общеобразовательной организации, сведения о реализуемых образовательных программах, в том числе адаптированных, включая внеурочную деятельность и дополнительное образование, применяемые педагогические технологии, материально-технические условия, основные компоненты информационно-образовательной среды, др.</i>
Сведения о режиме деятельности	<i>количество смен, количество учебных дней в неделе, особенности календарного учебного графика, др.</i>
Сведения о работниках	<i>общее количество, количество педагогических работников, количество учителей, количество специалистов (педагог-психолог, учитель-логопед, учитель-дефектолог, социальный педагог, педагог-библиотекарь и т. д.), количество работников, имеющих ученую степень / ученое звание, количество педагогов, имеющих ведомственные награды, имеющих государственные награды, количество победителей (призеров, лауреатов) профессиональных конкурсов, доля работников с высшим образованием, информация об аттестации педагогических работников в целях установления квалификационной категории (в долях от общего количества педагогических работников общеобразовательной организации по каждой категории), иные особенности коллектива, др.</i>
Краткая характеристика окружающего социума, наличие социальных партнеров	<i>наименования организаций, общественных объединений, направления взаимодействия с ними, др.</i>
Краткое описание достижений общеобразовательной организации	<i>с указанием периода за последние три года, за период действия предыдущей программы развития, за иной период, демонстрирующий наиболее актуальное и объективное видение</i>

Проблемно ориентированный анализ текущего состояния и результатов самодиагностики

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

Описание дефицитов по каждому магистральному направлению и ключевому условию.

№ п/п	Показатель оценивания	Значение оценивания	Балльная оценка	Магистральное направление, ключевое условие	Критерий	Дефициты	Управленческие действия/решения
1							
2							
3							

Описание возможных причин возникновения дефицитов, внутренних и внешних факторов влияния на развитие школы.

Анализ текущего состояния и перспектив развития школы.

Интерпретация результатов самодиагностики:

№ п/п	Магистральное направление, ключевое условие	Полученный результат (описание и количество баллов)	Планируемый результат, описание
1	Знание		
2	Воспитание		
3	Здоровье		
4	Творчество		
5	Профориентация		
6	Учитель. Школьная команда		
7	Школьный климат		
8	Образовательная среда		

Результаты проблемно ориентированного анализа:

Магистральные направления и ключевые условия	Оценка актуального состояния внутреннего потенциала		Оценка перспектив развития с учетом изменения внешних факторов	
	сильные стороны	слабые стороны	благоприятные возможности	риски
Знание				
Воспитание				
Здоровье				
Творчество				
Профориентация				
Учитель. Школьная команда				
Школьный климат				
Образовательная среда				

Основные направления развития организации.

Возможные действия, направленные на совершенствование деятельности по каждому магистральному направлению и ключевому условию.

Управленческие решения, направленные на устранение причин возникновения дефицитов.

№ п/п	Магистральное направление, ключевое условие	Название подпроектов	Задачи	Планируемые результаты	Сроки реализации	Перечень мероприятий	Ресурсное обеспечение	Руководитель проектной группы	Целевые индикаторы результативности	Система оценки результатов и контроля реализации
1	Знание									
2	Воспитание									
3	Здоровье									
4	Творчество									
5	Профориентация									
6	Учитель. Школьная команда									
7	Школьный климат									
8	Образовательная среда									

Ожидаемые результаты реализации программы развития (повышение, сохранение уровня).

Механизмы реализации программы развития

Наименование блока	Наименование ресурсов	Наличие (по факту): количество и характеристики	Требуемые ресурсы	Источники получения/приобретения
1. Нормативное правовое обеспечение (ЛНА)				
2. Материально-техническое обеспечение				
3. Кадровые ресурсы				
4. Финансовые ресурсы				
5. Иное (при необходимости)				

Критерии и показатели оценки реализации программы развития

Задача	Описание результата	Количественные показатели

«Дорожная карта» реализации программы развития

Мероприятия	Срок реализации		Планируемый результат		Исполнитель	Ответственный
	наименование мероприятия	плановая дата получения результата (дд.мм.гг)	фактическая дата (дд.мм.гг)	измеримый индикатор (показатель)		
Подпроект/задача					Должность и Ф. И. О. работника ОО, ответственного за выполнение задачи	