

Муниципальное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Новосибирский Институт Современного Образования»
(МАУ ДПО «НИСО»)

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Новосибирск

2024

Методические рекомендации по разработке программы развития образовательной организации / Сост.: И.С. Молокова, О.А. Степущенко, М.А. Скрипкина – Новосибирск: МАУ ДПО «НИСО», 2024. – 30 с.

Методические рекомендации разработаны с целью обеспечения единства подходов при разработке программ развития образовательных организаций, подведомственных департаменту образования мэрии города Новосибирска, повышения компетентности разработчиков в вопросах стратегического планирования. В материалах представлены этапы разработки, особенности структуры и содержания программы развития, перечень актуальных нормативных правовых актов федерального, регионального, муниципального уровней.

Методические рекомендации адресованы управленческим командам образовательных организаций, членам проектных рабочих групп по разработке указанного стратегического документа.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Введение.....	4
2.	Этапы разработки программы развития.....	9
3.	Нормативные документы, применяемые при разработке программы развития ОО.....	11
4.	Программа развития ОО: структура и особенности содержания.....	11
5.	Заключение.....	19
6.	Список литературы.....	20
	Приложения.....	21
	Приложение 1.	21
	Перечень нормативных документов, применяемых при разработке программы развития ОО.....	
	Приложение 2.	29
	Требования к оформлению программы развития ОО.....	
	Приложение 3. Образец Титульного листа программы развития	30

1. Введение

В настоящее время повышается роль стратегического планирования на основе данных в сфере управления развитием организаций, поскольку именно такой подход позволяет решать управленческие задачи, интегрировать материальные ресурсы из различных источников, объединять усилия представителей различных социальных групп.

Управление образовательным учреждением невозможно представить себе без документов, отражающих его основные решения. **Стратегическое единство** современной школы формируют следующие документы:

- **образовательная программа**, определяющая цели, задачи, планируемые результаты, содержание и организацию образовательного процесса в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов;
- **программа развития**, в которой представлены стратегии развития школы на основании анализа текущего состояния образовательного учреждения и желаемой будущей модели;
- **отчет о результатах самообследования**, информирующий участников отношений в сфере образования о содержании, условиях и результатах образовательной деятельности организации по итогам календарного года, позволяющий оценить, насколько удастся выполнять свои стратегические планы и дающий возможность скорректировать их.

Актуальность разработки программы развития (далее – Программа) образовательной организации определяется рядом аспектов.

Программа как управленческий документ организации имеет следующие **особенности**:

- стратегический характер, направленность на решение важных задач, определяющих пути развития ОО в условиях современного образования;
- прогностичность, направленность на будущее, на реализацию перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей;
- обеспечение процесса изменений в деятельности образовательной организации, направленных на ее устойчивое развитие, которое характеризуется совпадением векторов развития государственной политики в сфере образования, социального окружения и самой образовательной организации.

В настоящее время отсутствуют единые требования к структуре и порядку формирования Программы. Исключение составляют:

- образовательные организации высшего профессионального образования;
- организации-участники федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование», осуществляющие образовательную

деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам;

– организации-участники проекта «Школа Минпросвещения России».

Данное обстоятельство, с одной стороны, порождает затруднения для разработчиков, но с другой – позволяет творчески подходить к процессу создания документа, акцентируя внимание на тех точках роста, которые имеют наибольшее значение для развития конкретной ОО.

В связи с вышеизложенным данные методические рекомендации разработаны с целью обеспечения единства подходов при разработке программ развития образовательных организаций, подведомственных департаменту образования мэрии города Новосибирска, повышения компетентности разработчиков в вопросах стратегического планирования.

В материалах представлены этапы разработки, особенности структуры и содержания программы развития, перечень актуальных нормативных правовых актов федерального, регионального, муниципального уровней.

Методические рекомендации адресованы управленческим командам образовательных организаций, членам проектных рабочих групп по разработке указанного стратегического документа.

В городе Новосибирске муниципальное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Новосибирский Институт Современного Образования» осуществляет экспертизу Программ дошкольных образовательных организаций, общеобразовательных и организаций дополнительного образования. В ходе экспертизы выявляются **недостатки, которые могут негативно влиять как на процесс реализации Программы, так и на прогнозируемые результаты.** Среди них:

- недостаточно четко и конкретно сформулированы цель и задачи Программы;
- отсутствует либо слабо выражена индивидуальность ОО, Программа не носит авторского характера;
- нередко встречается теоретическая перегруженность в ущерб практической значимости Программы;
- в результате проведенного проблемно-ориентированного анализа деятельности ОО описываются только достижения, отсутствует перечень выявленных в учреждении проблем. Это приводит к нечетко обозначенным ключевым проблемам организации, на решение которых будет направлена реализация Программы;
- представлены частные нововведения, отсутствует общий стратегический замысел осуществления преобразований в учреждении;

- часто отсутствуют четкие ожидаемые требования к организации в будущем, модели ее деятельности после реализации Программы и осуществления инноваций, при этом не всегда учитывается социальный заказ;
- нередко на этапе реализации Программы отсутствует конкретный план действий, в котором определены мероприятия и их сроки.

Наличие определенных недостатков в понимании сути и назначения программ развития делает актуальным напоминание о важнейших ее свойствах, которые в ходе разработки выступают и как критерии самооценки, внутренней экспертизы (таблица 1).

Таблица 1 - Требования к программе развития организации и пути их обеспечения

№	Требования к Программе	Чем они обеспечиваются?
1	Актуальность, нацеленность на решение ключевых проблем организации	Специальным проблемно-ориентированным анализом состояния дел
2	Прогностичность, ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа	Осуществлением прогнозирования изменений внешней среды, социального заказа, внутреннего инновационного потенциала организации, последствий планируемых нововведений
3	Напряженность, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов	Оптимизационным мышлением авторов программы с его нацеленностью на выбор наиболее рационального и экономичного из имеющихся вариантов
4	Реалистичность и реализуемость, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе возникающих в процессе выполнения) возможностей	Трезвостью мышления разработчиков, обязательным просчетом всех возможностей, включая финансовые ресурсы, нацеленностью на реализацию, а не использование Программы в качестве декларации или формального документа, который «требует начальство»
5	Системность	Опорой на стратегию системных изменений, системным характером планируемых нововведений
6	Целеустремленность	Четким выбором областей и центров целеполагания в организации
7	Стратегичность, движение от общего и концептуального – к конкретике	Отказом от преждевременной детализации программных решений, выработкой стратегий обновления ОО

8	Полнота и целостность	Наличием системного образа организации, отражением в Программе основных частей и связей между ними
9	Проработанность	Подробной и детальной проработкой планируемых нововведений
10	Ресурсная обеспеченность	Расчетом необходимых ресурсов и планомерными действиями по их получению и использованию
11	Управляемость	Постоянным управленческим сопровождением разработки и реализации программы
12	Контролируемость	Максимально возможной точностью и операциональностью целей, задач, рубежей, ориентиров
13	Чувствительность к сбоям, гибкость, профилактическая направленность	Введением в программу промежуточных и контрольных точек для внесения в случае необходимости оперативных корректив
14	Открытость	Информированием участников образовательного процесса и социальных партнеров организации, возможностью коррекции действий Программы
15	Привлекательность	Здоровой амбициозностью целей, ясностью возможных последствий, участием значимых людей, умением руководителей мотивировать подчиненных, прямым стимулированием участия со стороны руководства организации
16	Интегрирующая, консолидирующая направленность (по отношению к организации и ее социальным партнерам)	Вовлеченностью членов сообщества в разработку программы, принятием на себя части ответственности за ее выполнение, интенсификацией общения и коммуникации в коллективе в ходе подобной творческой работы, отказом от келейности в подготовке документа
17	Индивидуальность, соответствие специфике образовательного учреждения, его коллектива, авторский характер документа	Нацеленностью на решение специфических (а не глобальных) проблем организации при максимальном учете и отражении ее особенностей, отказом от практики написания Программ внешними специалистами без участия работников ОО
18	Информативность	Полнотой структуры и содержательностью описания нововведений

19	Логичность построения, обозримость, понятность для читателя	Четкой логической структурой, наличием оглавления, связей, шрифтовых выделений, языковой культурой, корректностью терминологии
20	Культура оформления	Вниманием к единству содержания и внешней формы документа, использованием современных технических средств (требования к оформлению представлены в приложении 2)

В целом **Программа организации должна обеспечить:**

- определение оптимальных внутренних и внешних условий эффективного функционирования ОО;
- снижение степени неопределенности при принятии стратегически важных решений;
- наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов ОО;
- систему управленческих действий по переходу в новое качественное состояние.

1. Этапы разработки программы развития

Ключевой особенностью разработки программы развития образовательной организации является работа в команде. Коллективная разработка документа обеспечивает его действенность и принятие обозначенных стратегических линий теми, кто будет реализовывать его.

Условиями эффективности работы команды разработчиков являются следующие:

- в состав команды включаются специалисты разных направлений, образовательных областей, возраста, но обладающие требуемыми профессиональными и личностными качествами, разделяющие принципы командного характера работы (7-10 человек);
- работа ведется единой командой от начала и до конца.

Представляется целесообразным построить **работу над Программой, следуя определенным этапам:**

- подготовительный (организационный) этап, результатом которого является готовность разработчиков и ресурсов к началу работы над Программой;
- основной этап, обеспечивающий разработку основы Программы как документа;
- этап экспертизы, подведения итогов и принятия решения о переходе к выполнению Программы.

На этапе организации процесса разработки Программы важно:

- принять решение о необходимости разработки Программы и сроках подготовки документа, согласовав его с участниками образовательных отношений посредством заседаний коллегиальных органов управления учреждения (Совет учреждения, Педагогический совет, общешкольный комитет родителей (законных представителей), совет старшеклассников и т.п.);
- определить зоны ответственности за разработку Программы в административной команде, спланировать основные мероприятия по разработке, стимулированию и контролю;
- сформировать рабочую группу из числа участников образовательных отношений;
- провести заседание рабочей группы, в ходе которого изучить нормативные документы, применяемые при разработке (корректировке) Программы, сформировать единое представление о ключевых идеях и структуре Программы, алгоритме ее проектирования;
- создать рабочие группы по разработке отдельных компонентов Программы;
- подготовить необходимые ресурсы и материалы, создать условия для работы.

В рамках основного этапа осуществляется:

- сбор информации о состоянии ОО;
- формулирование целей и задач Программы, планируемых результатов;
- оценка потенциала, ресурсов ОО, необходимых для реализации Программы;
- разработка содержания аналитического и прогностического обоснования Программы;
- построение концептуальных положений Программы;
- создание конкретного плана действий по реализации Программы с указанием сроков;
- описание конкретных проектов/подпрограмм;
- назначение ответственных и участников реализации проектов/подпрограмм;
- планирование контроля и оценки эффективности реализации и выполнения Программы;
- сборка и первичное редактирование текста Программы.

Этап экспертизы включает:

- оценку и первичную коррекцию программы развития в организации, внесение изменений и поправок в первый вариант текста;
- принятие и утверждение программы развития коллективом образовательной организации;
- передачу документа на экспертизу на муниципальном уровне;
- согласование Программы с Учредителем.

2. Перечень нормативных документов, применяемых при разработке Программы ОО

При разработке стратегического документа важно опираться на актуальные нормативные документы **федерального, регионального и муниципального уровней**. При этом конкретная организация акцентирует свое внимание на документах, актуальных именно для нее, формируя их перечень исходя из собственных, аутентичных особенностей.

Перечень нормативных документов, применяемых при разработке Программы развития образовательной организации, представлен в **приложении 1**.

3. Программа развития ОО: структура и особенности содержания

Структура Программы включает следующие элементы:

- титульный лист (образец оформления представлен в приложении 3);
- паспорт Программы;
- информационную справку о деятельности учреждения;
- аналитическое и прогностическое обоснование программы развития;
- концептуальные положения Программы развития;
- стратегию и тактику перехода (перевода) ОО в новое состояние;
- приложения.

4.1. Паспорт программы развития

Паспорт - обязательный сопроводительный документ, в котором содержатся основные характеристики Программы (таблица 2).

Таблица 2 – Структурные элементы паспорта Программы и их содержание

Структурный элемент паспорта Программы	Содержание структурного элемента паспорта Программы
Полное наименование образовательной организации	Наименование (согласно Уставу)
Нормативные документы, послужившие основанием для разработки Программы	Федеральный уровень. Региональный уровень. Муниципальный уровень
Сведения о разработчиках	Ответственные. Рабочая группа в составе, утвержденном приказом ОО
Заказчики Программы	Департамент образования мэрии г. Новосибирска. Управляющий совет ОО или Совет учреждения (если предусмотрено Уставом)
Цель Программы	Цель должна начинаться с отглагольного существительного и быть:

Структурный элемент паспорта Программы	Содержание структурного элемента паспорта Программы
	<ul style="list-style-type: none"> • ясной и точной (соответствовать компетенции заказчиков Программы ОО); • достижимой; • измеримой (возможность проверки достижения цели с помощью количественных индикаторов/результатов); • непротиворечивой как внутри себя, так и со стратегическими целями социальной системы; • определенной по срокам достижения (установлены общий срок и этапы достижения цели). <p>При формулировке цели сразу же определяются возможные результаты Программы.</p>
Задачи Программы	<p>Задачи формулируются как способы достижения цели или как этапы ее последовательного достижения.</p> <p>Задачи – измеримые результаты деятельности по достижению цели. Должны описывать, каким образом можно добиться цели, и иметь главные характеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • глагол действий, сосредоточенный на процессе осуществления (начать, увеличить, обеспечить, создать, реализовать и т.д.); • предполагаемый результат в предмете (структуре) или в количественных единицах, обычно в процентах или числах (повысить, увеличить и т.д.); • определенный срок достижения намеченного результата, основанный на календарных числах или мероприятиях (выполнить, подготовить к определенному сроку). <p>Задача = глагол действия + измеримый результат + установленный предельный срок</p>
Основные направления развития ОО	<p>Направления развития, предусмотренные в Программе: отражают намеченные направления, указанные в нормативных документах, послуживших основанием для ее разработки;</p> <p>определяются в соответствии с социальным заказом, целью и задачами стратегического развития ОО</p>
Период реализации Программы	<p>Перечисляются этапы реализации Программы, например:</p> <p>I этап, подготовительный (указать срок):</p> <ul style="list-style-type: none"> • подготовка локальных нормативных актов; • подготовка участников образовательных отношений, общественности к изменениям в образовательной деятельности (указать предполагаемые мероприятия). <p>II этап, реализация (указать срок):</p> <ul style="list-style-type: none"> • основные мероприятия; • реализация проектов. <p>III этап, обобщающий (указать срок):</p> <ul style="list-style-type: none"> • рефлексивный анализ;

Структурный элемент паспорта Программы	Содержание структурного элемента паспорта Программы
	• принятие управленческих решений по перспективе развития организации.
Целевые индикаторы и показатели успешности реализации Программы	Целевые индикаторы формулируются как конкретные показатели, критерии, параметры успешности реализации Программы
Ожидаемые результаты реализации Программы	Ожидаемые результаты описываются в соответствии с поставленными задачами: глагол совершенного действия (обеспечены, созданы, реализованы и т.д.); результат в предмете (структуре) или в количественных единицах, обычно в процентах или числах (повышено, увеличено, положительная динамика и т.д.). Чем точнее сформулированы ожидаемые результаты, тем понятнее всем участникам становится цель программы, тем легче она будет реализовываться.
Исполнители Программы	Участники образовательных отношений, коллегиальные органы управления ОО
Порядок финансирования Программы	Бюджетные и внебюджетные средства
Контроль реализации Программы	Ведение мониторинга по реализации Программы. При необходимости – принятие управленческих решений по конкретизации, внесению изменений в Программу

4.2. Информационная справка

В информационной справке о деятельности учреждения кратко излагается основная информация, дается обобщенная характеристика достигнутого уровня развития ОО.

В этом разделе Программы рекомендуется:

- указать наименование, дать краткую характеристику ОО;
- описать роль ОО в муниципальной системе образования;
- охарактеризовать социальное окружение ОО (территориальное расположение; близость организаций образования, культуры, здравоохранения, досуговых, спортивных и общественных организаций);
- описать структуру и органы управления ОО;
- перечислить важнейшие показатели (количество обучающихся, классов/групп, виды классов/групп, сменность занятий);
- охарактеризовать состав обучающихся;
- дать характеристику педагогическому составу (общее количество педагогов, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов

по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации (с учетом категорий, наличия педагогов, отмеченных наградами, почетными званиями, имеющих ученые степени и т.п.));

- описать образовательный и инновационные процессы, их основные направления;
- охарактеризовать внешние связи ОО, включая связи с наукой и социумом;
- перечислить действующее программно-методическое обеспечение образовательного процесса;
- указать информацию о материальной базе, инфраструктуре ОО;
- изложить систему методической работы в ОО;
- дать информацию об основных результатах образовательной деятельности за последние 3 года: уровень качественной успеваемости, результаты итоговой аттестации, статистика поступления в вузы, победы в конкурсах, олимпиадах, и т.д., основные результаты внедрения инноваций.

4.3. Блок аналитического и прогностического обоснования

Программы развития

Данный блок включает:

- анализ текущего внутреннего состояния учреждения, прогноз тенденций изменения социального заказа, социальной среды, ресурсных возможностей;
- анализ и оценку достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ организации за период, предшествовавший новому циклу развития;
- оценку инновационного потенциала ОО;
- проблемно-ориентированный анализ состояния учреждения, описание внутренних проблем, их причин и ресурсов, позволяющих их решить; прогноз внешних рисков и мероприятий по их минимизации.

Проблемно-ориентированный анализ выявляет текущее состояние ОО, обнаруживает ее внутренние ресурсы и потенциал, которые позволяют прогнозировать качественные изменения. Потенциал организации рассматривается как совокупность проблем, препятствующих ее развитию, и совокупность преимуществ (точек роста), способных стать системообразующими элементами ее развития.

Ключевую позицию в содержании Программы занимает **работа с факторами, затрудняющими развитие учреждения.**

Одним из наиболее наглядных инструментов выявления потенциала развития ОО выступает **SWOT-анализ** – метод оценки ее внутренних сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз:

- S (strength) – сильные стороны,
- W (weakness) – слабые стороны,
- O (opportunities) – благоприятные возможности,

– Т (threats) – угрозы.

Этот метод позволяет в целом увидеть перспективы развития ОО и может быть представлен в виде таблицы (таблица 3).

Таблица 3 - SWOT-анализ потенциала образовательной организации

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала ОО		Оценка перспектив развития ОО в соответствии с изменениями внешнего окружения	
Сильные стороны, S	Слабые стороны, W	Возможности, O	Угрозы, T

Сильными сторонами организации, например, могут быть названы: высокий уровень профессиональной подготовки педагогов, успешное участие обучающихся в олимпиадах, конкурсах, конференциях различного уровня, развитая система дополнительного образования и т.д.

Слабые стороны ОО могут быть сформулированы как недостаточно развитая материально-техническая база, непроработанный механизм оказания платных услуг, отсутствие эффективной системы привлечения преподавателей высших и средних профессиональных образовательных организаций и т.д.

В качестве возможностей внешнего окружения авторы могут указать эффективную систему взаимодействия с государственными и общественными организациями, налаженную работу по сетевому взаимодействию и т.д.

К угрозам внешнего окружения можно отнести недостаточное финансирование дополнительного образования, неэффективную систему привлечения организацией внебюджетных средств и т.д.

Соотнесение проблем и сильных сторон ОО, возможностей и рисков развития внешней среды дает информационную основу для принятия решений о ее развитии.

Преобладание сильных сторон в сочетании с поддержкой ОО со стороны социума способствует ее интенсивному развитию, что ведет к улучшению качества образования.

Наличие благоприятных возможностей для развития учреждения со стороны общества, которые не могут быть реализованы из-за его внутренних проблем, создает ситуацию необходимого реформирования ОО.

Наличие сильных сторон в деятельности ОО, которые не востребованы или вызывают неприятие со стороны социума, говорит о необходимости ее деятельности по поиску вариантов развития, удовлетворяющих социум.

И самый неблагоприятный вариант: преобладание слабых сторон в деятельности организации и отсутствие востребованности ее работы со

стороны внешней среды ставят вопрос о эффективности функционирования и возможной реорганизации такой ОО.

Для изучения внешних факторов, оказывающих влияние на организацию, используют методику **PEST-анализа**. Согласно ей, выделяются четыре основные группы факторов влияния внешней среды:

- политический,
- экономический,
- социальный,
- технологический.

По результатам PEST-анализа можно выделить наиболее характерные аспекты внешней среды, которые вызывают проблемы и определяют задачи предстоящего периода развития ОО.

4.4. Концептуальные положения программы развития

Концептуальные положения отражаются через:

- миссию, функции организации по отношению к обучающимся, педагогам, социуму;
- модели выпускника, педагога, образовательного процесса, воспитательной системы, системы управления ОО.

Действенность и реалистичность цели Программы учреждения напрямую зависит от разработанности **концепции**, поэтому данный компонент является обязательным в ее структуре.

Концепция – оптимальный образ желаемого результата, будущее состояние ОО. В концепции не описывается то, что есть, а прописывается, что должно быть, что должно характеризовать новое состояние ОО.

Концепция опирается на результаты проблемно-ориентированного анализа и является составной частью программы развития. Она поэтапно направляет деятельность ОО и выполняет функцию ориентировочной основы развития организации.

Миссия ОО – это осознанный образ будущего организации, включающий ее ценностные ориентиры и предназначение, одно из важнейших понятий стратегического управления ОО.

4.5. Стратегия и тактика перехода (перевода) ОО в новое состояние

После проведения аналитико-прогностического обоснования Программы и проработки ее концептуальных положений необходимо переходить к реализации Программы учреждения – системе практических действий, направленных на достижение ее цели.

На данном этапе авторы вырабатывают тактику, определяют и решают конкретные задачи, разрабатывают проекты (подпрограммы), планируют

мероприятия по достижению результатов, продумывают необходимые ресурсы и условия, способствующие реализации Программы, выбирают методы мониторинга (диагностирования) хода и итогового результата реализации Программы.

Детально разработанный план реализации Программы предусматривает:

- основные направления деятельности ОО;
- систему мероприятий, их порядок и последовательность, сроки и средства выполнения.

Такой план позволяет заранее осмыслить действия, объём работы, выдержать сроки реализации Программы на всех ее этапах.

Переход (перевод) организации в новое состояние предполагает:

- осуществление конкретного плана действий по реализации Программы ОО с соблюдением указанных сроков;
- описание конкретных проектов (подпрограммы);
- назначение ответственных и участников реализации проектов/подпрограмм;
- описание планируемых показателей, ожидаемых результатов;
- осуществление мониторинга (диагностирования) эффективности реализации Программы учреждения.

Конкретные проекты (подпрограммы) позволяют наглядно показать пути решения отдельных задач, реализацию направлений Программы, способы достижения ожидаемых результатов.

Мероприятия Программы излагаются последовательно в логике ее реализации, соотносятся с конкретными задачами, имеют указание на ответственных за их исполнение и могут быть представлены в виде таблицы (таблица 4).

Таблица 4 - План-график мероприятий по реализации Программы

№	Мероприятие	Исполнитель	Срок реализации	Результат

Проектирование мероприятий Программы ставит вопрос о их ресурсном обеспечении, а также сроках реализации и источниках финансирования.

Запланированное ресурсное обеспечение Программы должно быть реалистичным и основываться на результатах деятельности организации за несколько предыдущих лет.

В широком смысле к ресурсам можно отнести:

- нормативное правовое обеспечение (приказы, положения, правила, должностные инструкции и т.д.);

- научно-методическое обеспечение (разработка программ, проектов, методических рекомендаций и т.д.);
- программно-методическое обеспечение (разработка методических рекомендаций, учебно-методических пособий, формирование банка методических материалов, актуального, инновационного педагогического опыта, разработка авторских учебных программ, программ дополнительного образования, календарно-тематического планирования);
- информационное обеспечение (создание информационного центра, информационного банка, программы информационно-аналитической деятельности, группы в социальных сетях, размещение информации на официальном сайте ОО);
- кадровое обеспечение (подбор кадров, создание условий для повышения их квалификации, участие в семинарах, конференциях, педагогических чтениях, подготовка экспертов и т.д.);
- организационное обеспечение (составление образовательной программы, расписания, циклограмм управленческой деятельности, планов работы структурных подразделений, профессиональных объединений педагогов и т.д.);
- мотивационное обеспечение (положение о распределении стимулирующей части ФОТ, критерии оценки результативности профессиональной деятельности учителей, система мероприятий по повышению мотивации педагогов в отношении инновационных преобразований);
- современное материально-техническое обеспечение (оснащение оргтехническими средствами, приобретение программного обеспечения, сетевых версий электронных учебников, установка локальной сети и т.д.);
- финансово-экономическое обеспечение (мероприятия по изысканию внебюджетных средств, составление смет, бизнес-плана и т.д.).

Для отслеживания эффективности реализации Программы ОО необходимо разработать систему мониторинга/ диагностирования, которая позволит вовремя вносить изменения по ходу ее реализации.

4.6. Приложения

В приложение могут вынесены дополнительные/второстепенные материалы. Наиболее частыми видами приложений являются дорожные карты реализации отдельных проектов программы развития, иные документы, а также наглядное подтверждение текста Программы в виде диаграмм, графиков, гистограмм, расчетов, ссылок на публикации в СМИ, в том числе в сети «Интернет».

5. Заключение

Разработка (корректировка) программы развития – творческая командная работа, которая предполагает последовательную совместную деятельность участников образовательных отношений с опорой на педагогические, технологические, социальные и управленческие инновации, а также соблюдение определенных этапов.

Программа – это, с одной стороны, стратегический документ, обеспечивающий развитие общеобразовательной организации с целью формирования у обучающихся комплексного результата как основания для формирования и развития личности обучающегося – в будущем востребованного в обществе выпускника, а, с другой стороны, понятное и принятое руководство к действию для коллектива общеобразовательной организации на обозначенный в Программе период времени.

Таким образом, Программа ОО является документом стратегического планирования и в то же время формой общественного договора между участниками образовательных отношений.

Программа развития учреждения определяет:

- исходное состояние, в котором находится организация;
- образ желаемого будущего;
- последовательность действий и условия по переводу ОО от исходного в желаемое состояние.

Разработка Программы развития позволяет снизить степень неопределенности при принятии стратегически важных решений, наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы, определить оптимальные внутренние и внешние условия эффективного функционирования, предложить систему управленческих действий по переходу организации в качественно новое состояние.

Список литературы

1. Воробьев, М. В. Программа развития – стратегия образовательного учреждения по достижению высоких результатов образовательной деятельности / М. В. Воробьев // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 3 (71). – С. 560-570. – URL: <https://web.snauka.ru/issues/2017/03/79895>
2. Ладнушкина, Н. Как разработать программу развития образовательной организации / Н. Ладнушкина, В. Ярцева // Справочная система «Образование». – URL: <https://vip.lobraz.ru>
3. Моисеев, А. Пишем программу развития // Управление школой. – 2009 № 24. – URL: <https://upr.1sept.ru/topic.php?TopicID=8&Page=16>
4. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательной организации / ОГАОУ ДПО «Белгородский институт развития образования»; под ред. Е.Н. Мясищевой. – Белгород, 2019. – 31 с.
– URL: <https://alexrono.ru/wp-content/uploads/2021/07/Методические-рекомендации-БелИРО-по-разработке-программ-развития-ОО.pdf>
5. Методические рекомендации по разработке, утверждению и согласованию программ развития общеобразовательных организаций / Сайт проекта «Школа Минпросвещения России. – URL: <https://smp.edu.ru/methodologicalrecommendations>
6. Управление образования администрации города Кемерово. Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Научно-методический центр». – Кемерово, 2022. – 33 с. – URL: https://kem-edu.ucoz.ru/Document2/2021-2022/metodicheskie_rekomendacii_k_programme_razvitija_o.pdf
7. Филимонюк, Л.А. Разработка комплекса рекомендаций по проектированию программы развития образовательной организации / Л.А. Филимонюк, Л.В. Белоусова // Проблемы современного педагогического образования. – 2017. – № 54-8. – С. 104-110.

Перечень нормативных документов, применяемых при разработке программы развития образовательной организации¹

Федеральный уровень

Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.);

Федеральный закон РФ от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Федеральный закон РФ от 26 июля 2006 г. № 152 «О персональных данных»;

Федеральный закон РФ от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»;

Федеральный закон от 14 июля 2022 г. № 261-ФЗ «О российском движении детей и молодежи»;

Федеральный закон от 24 июня 1999 г. № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних»;

Указ Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»;

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;

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

Указ Президента РФ от 17 мая 2023 г. № 358 «О Стратегии комплексной безопасности детей в Российской Федерации на период до 2030 года»;

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»;

Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16));

Паспорт национального проекта «Национальный проект

¹При пользовании настоящего перечня целесообразно проверить действие документа с изменениями и дополнениями в информационных правовых системах общего пользования

«Образование» (утв. Министерством просвещения РФ 19 ноября 2021 г.);

Перечень поручений по реализации Послания Президента Федеральному Собранию (утв. Президентом Российской Федерации утв. Президентом РФ 30.03.2024 № Пр-616);

Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам рабочей поездки Президента Российской Федерации в Ставропольский край 5 марта 2024 г. (от 18 апреля 2024 г. № Пр-757)²;

Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»;

Постановление Правительства РФ от 29 марта 2019 г. № 363 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Доступная среда»;

Постановление Правительства РФ от 5 августа 2013 г. № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»;

Постановление Правительства Российской Федерации от 30.04.2024 № 556 «Об утверждении перечня мероприятий по оценке качества образования и Правил проведения мероприятий по оценке качества образования»;

Постановление Правительства РФ от 18 апреля 2016 г. № 317 «О реализации Национальной технологической инициативы»;

Распоряжение Правительства РФ от 29 мая 2015 г. № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в РФ на период до 2025 г.»;

Распоряжение Правительства РФ от 29 февраля 2016 г. № 326-р «О Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 г.»;

Распоряжение Правительства РФ от 12 ноября 2020 г. № 2945-р «Об утверждении плана мероприятий по реализации в 2021 – 2025 гг. Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 г.»;

Распоряжение Минобрнауки России № 178-р, Минпросвещения России № Р-92 от 26 апреля 2023 г. «Об утверждении плана мероприятий по развитию инженерного образования»;

Распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 года»;

Распоряжение Министерства просвещения РФ от 16 декабря 2020 г. № Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной

² Методические рекомендации по созданию профильных агроклассов в общеобразовательных организациях. – URL: <https://edsoo.ru/mr-agroklassy/>

системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;

Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2021 г. № 3894-р «Об утверждении Концепции развития детско-юношеского спорта в РФ до 2030 года и плана мероприятий по ее реализации»;

Распоряжение Правительства РФ от 31 марта 2022 г. № 678-р «Об утверждении Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 г. и плана мероприятий по ее реализации»;

Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2023 г. № 3233-р «О плане мероприятий по реализации Стратегии комплексной безопасности детей в РФ на период до 2030 г.»;

Распоряжение Правительства РФ от 12 июня 2024 г. № 1481-р «Об утверждении Концепции государственной языковой политики Российской Федерации»;

Распоряжение Правительства РФ от 1 июля 2024 г. № 1734-р «Об утверждении Плана мероприятий по реализации в 2024 - 2026 годах Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»;

Распоряжение Правительства РФ от 17 августа 2024 г. № 2233-р «Об утверждении Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года»;

Постановление главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28 сентября 2020 г. № 28 «Об утверждении санитарных правил СП 2.4.3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи»;

Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 27 октября 2020 г. № 32 «Об утверждении санитарных правил и норм СанПиН 2.3/2.4.3590-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания населения»;

Постановление главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28 января 2021 г. № 2 «Об утверждении санитарных правил и норм СанПиН 1.2.3685-21 «Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания»;

Приказ Министерства образования и науки РФ от 9 ноября 2015 г. № 1309 «Об утверждении Порядка обеспечения условий доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также

оказания им при этом необходимой помощи»;

Приказ Министерства образования и науки России от 14 июня 2013 г. № 462 «Об утверждении Порядка самообследования образовательной организацией»;

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

Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 октября 2013 г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»;

Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 декабря 2010 г. № 1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» (прием на обучение прекратился 1 сентября 2022 г.);

Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 мая 2012 г. № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования»;

Приказ Министерства образования и науки РФ от 19 декабря 2014 г. № 1599 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта образования обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями)»;

Приказ Министерства образования и науки РФ от 19 декабря 2014 г. № 1598 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 25 ноября 2022 г. № 1028 «Об утверждении федеральной образовательной программы дошкольного образования»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 24 ноября 2022 г. № 1022 «Об утверждении федеральной адаптированной образовательной программы дошкольного образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 18 мая 2023 г. № 372 «Об

утверждении федеральной образовательной программы начального общего образования»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 18 мая 2023 г. № 370 «Об утверждении федеральной образовательной программы основного общего образования»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 18 мая 2023 г. № 371 «Об утверждении федеральной образовательной программы среднего общего образования»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 24 ноября 2022 г. № 1023 «Об утверждении федеральной адаптированной образовательной программы начального общего образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 24 ноября 2022 г. № 1025 «Об утверждении федеральной адаптированной образовательной программы основного общего образования для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 24 ноября 2022 г. № 1026 «Об утверждении федеральной адаптированной основной общеобразовательной программы обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями)»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 3 сентября 2019 г. № 467 «Об утверждении Целевой модели развития региональных систем дополнительного образования детей»;

Приказ Минпросвещения России от 27.11.2020 №678 "Об утверждении Порядка проведения всероссийской олимпиады школьников" (с изменениями);

Приказ Минпросвещения РФ от 23 марта 2020 г. № 117 «Об утверждении Порядка осуществления деятельности школьных спортивных клубов (в том числе в виде общественных объединений), не являющихся юридическими лицами»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 31 июля 2020 г. № 373 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 22 марта 2021 г. № 115 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования»;

Приказ Минпросвещения РФ от 27 июля 2022 г. № 629 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»;

Приказ Министерства просвещения РФ от 31 августа 2023 г. № 650 «Об утверждении Порядка осуществления мероприятий по профессиональной ориентации обучающихся по образовательным программам основного общего и среднего общего образования»;

Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 апреля 2021 г. № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»;

Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»;

Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 30 января 2023 г. № 53н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области воспитания»;

Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24 июля 2015 г. № 514н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)»;

Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 сентября 2021 г. № 652н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых»;

Приказ Минтруда России от 13 марта 2023 г. № 136н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог-дефектолог»;

Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 декабря 2018 г. № 840н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист, участвующий в организации деятельности детского коллектива (вожатый)»;

Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 2 февраля 2023 г. № 60н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации отдыха детей и их оздоровления»;

Методология и показатели оценки качества общего образования в Российской Федерации» (утв. Минпросвещения России, Рособрнадзором 22 декабря 2023);

Протокол Минпросвещения РФ от 27 декабря 2021 г. № СК-31/06пр «О создании и развитии школьных театров в субъектах Российской Федерации»;

Концепция проекта «Школа Минпросвещения России» поддержана

Коллегией Минпросвещения РФ от 8 апреля 2022 г. № ПК-1вн;

Концепция мониторинга качества дошкольного образования Российской Федерации;

Письмо Министерства просвещения РФ от 7 июня 2019 г. № 07-3760 «О программе развития образовательной организации»;

Письмо Минпросвещения России от 17.06.2024 № 03-877 «О направлении методических рекомендаций" (вместе с "Методическими рекомендациями по разработке, утверждению и согласованию программ развития общеобразовательных организаций»;

Письмо Министерства просвещения РФ от 11 мая 2021 г. № СК-123/07 «Об усилении мер безопасности»;

Письмо Минпросвещения России «Об апробации проекта «Школа Минпросвещения России» от 2 сентября 2022 г. № 03-1257³;

Письмо Минпросвещения России от 8 августа 2024 г. № 06-1074 «О регистрации в программе развития социальной активности обучающихся начальных классов «Орлята России»;

Письмо Минпросвещения России от 23 августа 2024 г. № АЗ-1705/05 «О направлении информации» (вместе с методическими рекомендациями по реализации Единой модели профориентации для образовательных организаций, реализующих образовательные программы основного общего и среднего общего образования).

Региональный уровень

Постановление Правительства Новосибирской области от 31 декабря 2014 г. № 576-п «Об утверждении государственной программы Новосибирской области «Развитие образования, создание условий для социализации детей и учащейся молодежи в Новосибирской области»;

Распоряжение Правительства Новосибирской области от 31 октября 2018 г. № 404-рп «О реализации федерального проекта «Успех каждого ребенка» национального проекта «Образование» в Новосибирской области»;

Приказ Министерства образования Новосибирской области от 25 ноября 2019 г. № 2977 «Об утверждении Положения о региональной системе оценки качества образования Новосибирской области» (с изменениями);

Приказ Министерства образования Новосибирской области от 24 июля 2021 г. № 1813 «Об утверждении положения о создании и функционировании

³ При разработке программы развития ОО целесообразно использовать материалы проекта «Школа Минпросвещения России» - URL: <https://smp.edu.ru/kniga-direktora20#!/tab/479785187-1>

региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Новосибирской области»;

Приказ Министерства образования Новосибирской области от 24 мая 2022 г. № 1041 «Об утверждении Концепции управления качеством образования в Новосибирской области на период с 2022 по 2027 год»;

Приказ Минобразования Новосибирской области от 7 июня 2022 г. № 1139 «Об утверждении положения о системе выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи на территории Новосибирской области»;

Приказ Министерства образования Новосибирской области от 24 июня 2022 г. № 1253 «О системе работы по самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся образовательных организаций, расположенных на территории Новосибирской области»;

Приказ Министерства образования Новосибирской области от 30 августа 2022 г. № 1694/1 «О реализации проекта «Школа Минпросвещения России» в общеобразовательных организациях, расположенных на территории Новосибирской области»;

Приказ Министерства образования Новосибирской области от 17 марта 2023 г. № 560 «О реализации проекта «Школа Минпросвещения России» в общеобразовательных организациях, расположенных на территории Новосибирской области, в 2023 году»;

Приказ Министерства образования Новосибирской области от 11 сентября 2023 г. № 1986/1 «О реализации проекта «Школа Минпросвещения России» в общеобразовательных организациях, расположенных на территории Новосибирской области».

Муниципальный уровень

Постановление мэрии города Новосибирска от 10 июля 2019 г. № 2515 «О плане мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития города Новосибирска на период до 2030 года»;

Постановление мэрии города Новосибирска от 1 ноября 2021 г. № 3843 «О муниципальной программе «Развитие сферы образования города Новосибирска»;

Приказ департамента образования мэрии города Новосибирска от 30 апреля 2019 г. № 0355-ода «Об утверждении Плана мероприятий (дорожная карта) по реализации региональных проектов национального проекта «Образование» на территории города Новосибирска»;

Приказ департамента образования мэрии города Новосибирска от 11 декабря 2020 г. № 1082-од «Об утверждении Положения о муниципальной

системе оценки качества дошкольного образования города Новосибирска»;

Приказ департамента образования мэрии города Новосибирска от 28 июня 2022 г. № 0545-од «О утверждении Концепции управления качеством образования на период с 2022 по 2027 год»;

Приказ департамента образования мэрии города Новосибирска от 2 июля 2023 г. № 0838-од «Об утверждении Положения о муниципальной системе оценки качества образования города Новосибирска»;

Приказ департамента образования мэрии города Новосибирска от 24 октября 2023 г. № 1274-од «О реализации проекта «Школа Минпросвещения России» в муниципальных общеобразовательных организациях, подведомственных департаменту образования мэрии города Новосибирска».

Требования к оформлению программы развития ОО

1. Каждый лист документа должен иметь поля не менее:
30 мм – левое;
15 мм – правое;
20 мм – верхнее;
20 мм – нижнее.
1. Необходимо использовать шрифт TimesNewRoman или аналогичный.
2. Размеры шрифтов № 12, 13, 14. При составлении таблиц допускается использовать шрифт не менее № 12.
3. Абзацный отступ текста документа – 1,25 см.
4. Заголовки разделов и подразделов печатаются с абзацным отступом или центрируются по ширине текста.
5. Допускается выделение текста полужирным шрифтом.
6. Текст документа печатается через 1 – 1,5 межстрочных интервала.
7. Вторая и последующие страницы нумеруются. Номера страниц проставляются посередине верхнего или нижнего поля документа на расстоянии не менее 10 мм от края листа.

Приложение 3

Образец титульного листа программы развития

полное наименование образовательной организации

(согласно Уставу)

СОГЛАСОВАНО

Начальник департамента образования
мэрии г. Новосибирска

_____ / Р. М. Ахметгареев

«__» _____ 202_

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной
организации (краткое наименование
согласно Уставу)

_____ / _____

«__» _____ 202_

Приказ от «__» _____ 202_ № _____

Программа развития

полное наименование образовательной организации

название программы развития (при наличии)

на 202_–202_ годы

СОГЛАСОВАНО

управляющий совет
образовательной организации

(согласно Уставу)

Протокол от «__» _____ 202_ № _____

ПРИНЯТО

на педагогическом совете
образовательной организации

Протокол от «__» _____ 202_ № _____

Новосибирск, 202_