

Муниципальное казенное учреждение  
«Управление образования Енисейского района»

Методические рекомендации  
по разработке программы развития  
образовательного учреждения Енисейского района  
на 2021-2025 гг.

Енисейск, 2021

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Настоящие методические рекомендации посвящены вопросу разработки программы развития образовательного учреждения. В них рассматриваются основные подходы к формированию программы развития образовательного учреждения с учетом современных требований, предъявляемых к документам такого рода, и адресованы руководителям и заместителям руководителей образовательных учреждений Енисейского района.

Новые ориентиры развития образовательных учреждений определяют необходимость модернизации как всей системы общего образования, так и отдельного взятого образовательного учреждения (далее — ОУ). Но для достижения поставленных целей необходимо объединить реформаторские усилия со стороны государства с инициативой образовательных организаций, которые Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» наделил дополнительными полномочиями. На федеральном уровне был предложен механизм управления образовательной организацией через программу развития, которая должна стать важным инструментом инновационных изменений в системе образования. В статье 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» к компетенции образовательной организации отнесена «разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации». Таким образом, программа развития, являясь обязательным документом, выделяется из общего ряда локальных актов статусностью в силу необходимости ее согласования с учредителем. Ни ФЗ-273, ни иные нормативные акты и методические рекомендации Министерства просвещения РФ не дают определения понятия программы развития, ее содержания и структуры построения.

Под программой развития ОУ понимают управленческий документ, фиксирующий механизм достижения стратегических и тактических задач развития образовательной организации с учетом приоритетов и целей государственной и муниципальной политики в сфере образования и результатов проблемного анализа текущей образовательной ситуации на основе планирования системных позитивных изменений, описания содержания инновационной деятельности и механизмов ее финансирования, критериев количественной и качественной оценки достижения прогнозируемых результатов.

Программа развития выполняет ряд важных функций:

- нормативную, так как описывает совокупность предполагаемых управленческих решений и действий, обеспечивающих восхождение от исходного состояния образовательных объектов к новому, запланированному состоянию;

- целеполагания, так как формулирует стратегические цели развития ОУ, образ желаемого будущего состояния ОУ;

– процессуальную, так как определяет логическую последовательность мероприятий по развитию ОУ, организационные формы и методы, средства и условия процесса развития;

– оценочную, выявляя качественные и количественные изменения в образовательном процессе посредством контроля и мониторинга хода и результатов реализации программы, состояния и динамики объектов планирования. Данные функции определяют отличительные, сущностные характеристики программы развития.

Программа развития характеризуется перспективностью, т.е. описанием стратегии перехода ОУ от исходного состояния к запланированному.

Программа развития, как важнейший стратегический документ ОУ, может рассматриваться как особая разновидность плана работы школы, но с одним главным отличием – ярко выраженной инновационной направленностью. План обычно составляется «от сегодняшнего дня». Программа в отличие от плана мероприятий ориентирована на изменение, на «шаг развития». Программа – документ, отражающий системные, целостные изменения в образовательном учреждении, обеспечивающий новое качественное состояние образовательной системы. В этом главное отличие плана от программы.

Планирование будущего школы или детского сада представляет собой поиск ответов на четыре основных вопроса:

1. Что представляет собой сегодня школа, детский сад, каковы ее и его сильные и слабые стороны?
2. Какой мы хотим видеть школу или детский сад в будущем?
3. Какие возможности существуют для реализации цели и что нам мешает?
4. Какие действия и в какой последовательности мы должны совершить, чтобы достичь цели?

#### **Алгоритм работы над программой развития:**

##### **Этап 1. Формирование команды (приказ).**

Условия эффективности работы команды состав не более 8 человек.

##### **Этап 2. Изучение стратегических документов.**

Изучение стратегических документов, на основании которых будет разрабатываться программа развития ОУ: законы, постановления Правительства РФ, указы и распоряжения, приказы министерств и ведомств.

##### **Этап 3. Аналитико–прогностическая деятельность.**

Для разработки программы необходимо:

- определить цель разработки программы;
- выделить ключевую проектную идею;
- провести анализ сильных и слабых сторон, имеющихся и отсутствующих ресурсов;
- выстроить предполагаемую управленческую модель изменений и поэтапный план;

- разработать измерительные критерии и показатели диагностики новых образовательных результатов обучающихся, оценки деятельности педагогов, реализации образовательных отношений;
- определить риски и мероприятия по их минимизации;
- разработать финансовый план. Провести анализ предыдущей программы развития.

#### **Этап 4. Составление карты движения.**

При разработке программы развития целесообразно определить: временной отрезок, на который будет рассчитана программа; явления, события, которые могут повлиять на образовательный процесс ОУ в этот промежуток времени; к какому результату могут привести эти влияния, что необходимо сделать, чтобы увеличить положительное влияние этих факторов; что необходимо сделать, чтобы противодействовать отрицательному.

#### **Этап 5. Разработка разделов программы.**

5.1. Сбор информации и проблемный анализ состояния образовательной организации, составление информационной справки; аналитическое обоснование программы; SWOT-анализ системных изменений; SWOT-анализ потенциала развития ОО.

Одним из наиболее простых и, вместе с тем, наглядных, выступает SWOT – анализ потенциала развития ОУ. Этот метод оценки внутренних сильных и слабых сторон организации, открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей (S - сильные стороны, W - слабые стороны, O - благоприятные возможности, T - опасности или риски), позволяет в целом увидеть возможности развития ОУ. Качественная интерпретация информации (субъективная оценка ее значения для развития ОУ).

5.2. Формулирование концепции нового образа ОУ и выработка стратегии достижения конечных целей: ценностные приоритеты развития ОУ; инновационная идея развития ОУ; концептуальная модель программы развития ОУ (новые подходы к содержанию образования, структуре и организации образования, к воспитательной работе, к профессионализму кадров и т.д.). Стратегия, этапы, цели и задачи перехода к новому состоянию ОУ.

5.3 Разработка плана действий (перечня мероприятий) по реализации программы развития, обработка информации о необходимых ресурсах и сроках по всем направлениям деятельности ОУ, установление очередности действий; определение ответственных лиц.

5.4 Определение ожидаемых конечных результатов программы развития. Программа развития должна дать следующие результаты: высокое качество образования в ОУ и его доступность; обновление содержания образования; эффективная реализация образовательных программ; вариативность направлений дополнительного образования; повышение эффективности воспитательной работы; рост уровня квалификации педагогических работников; наличие эффективных авторских разработок;

положительная оценка деятельности ОУ родителями, обучающимися, руководством; привлечение ресурсов.

#### **Этап 6 . Экспертиза.**

На данном этапе необходимо произвести оценку: полноты программы развития, наличие всех структурных частей; целостности (согласованность проблем, целей, задач, способов их реализации).

#### **Этап 7. Согласование программы развития.**

Программа развития ОУ является результатом коллективного труда, и этот документ должен оцениваться как внутри учреждения, так и за его пределами. Вначале программу представляют на Методическом совете, Педагогическом совете, общем собрании, Управляющем совете. После каждого этапа представления в программу могут вноситься изменения. После окончательного оформления программа развития представляется на согласование учредителю. Только после завершения всех этих этапов программа готова к реализации.

Таким образом, нельзя выдвинуть жесткие нормативы и требования к ее структуре. Однако накопленное управленческое знание позволяет обозначить несколько компонентов программы развития, которые в той или иной степени должны быть ей присущи.

#### **Примерная структура Программы развития:**

- Титульный лист.
- Паспорт программы развития.
- Введение.
- Концепция развития ОУ в контексте реализации стратегии развития образования:
  - Ключевые приоритеты государственной политики в сфере образования.
  - Миссия развития ОУ.
  - Цели и задачи развития ОУ.
  - Целевые показатели развития ОУ по годам.
  - Анализ потенциала развития образовательной организации по реализации стратегии развития образования.
  - Анализ результатов реализации прежней программы развития ОУ.
  - SWOT – анализ потенциала развития ОУ.
  - Рейтинг актуальности важнейших «точек роста» и проблем в развитии ОУ.
- Целевые программы («дорожная карта») процессного управления развитием ОУ по обеспечению достижения основных целевых показателей стратегии развития образования.
- Проекты ОУ по реализации приоритетов стратегии развития образования.
- Механизм мониторинга реализации программы развития ОУ по годам.

- Финансовый план реализации программы развития ОУ.

Программа развития ОУ должна быть написана на языке, который равно понятен всем участникам образовательных отношений.

Отсутствует необходимость создания программы развития ОУ как «многотомного произведения», которое могут прочитать только авторы и эксперты. Программа является рабочим документом, написанным кратко и точно. Для создания программы используется хороший литературный язык, следует отказаться от неоправданной детализации и наукообразия.

Программа может представлять собой несколько текстов:

- краткую версию изложения (3-5 страниц), которая может быть использована в презентациях и имеет всем понятный, легко воспроизводимый, метафоричный текст;

- основной текст (не более 20-25 страниц);

- приложения, в которых в развернутом виде могут быть представлены анализ выполнения программы предыдущего этапа, педагогическая концепция ОУ, отдельные проекты и подпрограммы, планы работы по направлениям и т.д.