

**КОМИТЕТ ОБРАЗОВАНИЯ
Администрации Усть-Ишимского
муниципального района
Омской области**

ул.Советская, 33, с.Усть-Ишим,
Омская область, 646580
тел/факс (38150) 2-13-89
сайт: www.ustishim.omskedu.ru
e-mail: rono_ust_ishim@mail.ru

РУКОВОДИТЕЛЯМ ОО
Усть-Ишимского МР

21.01.2020 года

№ 23

Уважаемые руководители!

В рамках реализации муниципального проекта «Лидерство в образовании», на основании приказа Комитета образования Администрации Усть-Ишимского муниципального района от 10.11.2019 г. № 277, с целью получения результатов эффективности деятельности руководителей образовательных организаций, принятия своевременных управленческих решений на муниципальном и институциональном уровнях в период с 10.11.2019 г. по 25.11.2019 г. проведена диагностика профессиональных компетентностей руководителей общеобразовательных организаций на основе индикативного подхода.

В ходе диагностики выявлено, что программы развития разработаны во всех ОО. Однако имеющиеся в большинстве ОО программы развития не имеют объективного анализа текущего состояния функционирования ОО, не отражают приоритетных направлений развития системы образования на различных уровнях и ОО в целом. Кроме того, наблюдается несоответствие целевых индикаторов и ожидаемых результатов целям и задачам программы развития. Отсутствует система мониторинга выполнения программы развития. Не проведена внешняя экспертная оценка и программа развития не размещена на сайте образовательной организации.

Из чего можно сделать вывод, что 100% руководителей ОО недостаточно владеют компетенциями по проектированию стратегии развития образовательной организации, управлению образовательным процессом, отвечающим целям и задачам реализуемых программ и регулированию организационно-методической деятельностью.

В связи с этим Муниципальной методической службой системы образования Усть-Ишимского муниципального района Омской области разработаны Методические рекомендации по разработке программы развития образовательной организации.

Направляем Вам для ознакомления и использования в работе данные методические рекомендации (Приложение на л.).

Председатель
образования

комитета



Т. В. Моржевилова

Методические рекомендации по разработке программы развития образовательной организации

Данные методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и адресованы руководителям образовательной организации, а также педагогическим работникам образовательных организаций (далее – ОО, учреждения), участвующим в процессе разработки программ развития.

Основная цель данных методических рекомендаций – формирование единого подхода к разработке программы развития ОО в контексте реализации государственной политики Российской Федерации в области образования на муниципальном уровне. Использование методических рекомендаций направлено на повышение профессиональной компетентности руководителей ОО Усть-Ишимского муниципального района в вопросах стратегического планирования, определения перспективы развития учреждения.

Программа развития – документ, отражающий стратегию развития ОО, регламентирующий последовательность и ход проводимых системных изменений. Программа носит среднесрочный характер и разрабатывается на срок от 3 до 5 лет.

Основаниями для разработки программ развития ОО служат основные стратегические региональные документы системы образования и результаты проведения комплексного анализа текущего состояния учреждения, например, на основе:

- оценки (самооценки) деятельности ОО для каждого типа учреждений;
- SWOT-анализа ОО как оценки внутренних сильных и слабых сторон учреждения, позволяющего в целом увидеть возможности развития ОО;
- стратегического GAP-анализа, соизмерения сформулированных желаемых целей с реально достигнутыми и выявления расхождений между запланированным результатом и текущей ситуацией для формирования групп мероприятий и их включения в планы реализации программы развития. Пример проекта плана, направленного на выявление разрывов между желаемой и реальной ситуацией с использованием метода «GAP-анализ», представлен в приложении 1.

Наряду с результатами проведенного комплексного анализа в качестве оснований разработки программы развития является необходимость решения задач федеральных, региональных, муниципальных проектов и подпроектов. Информация об актуальных региональных и муниципальных проектах и подпроектах, которые реализуются в ОО Омской области и Усть-Ишимского муниципального района, представлена на сайте Министерства образования Омской области (<http://mobr.omskportal.ru/oiv/mobr/otrasl/kompleks-mer>), сайте БОУ ДПО «ИРООО» (<http://irooo.ru/regionalnye-podproekty>), информационном ресурсе системы образования Усть-Ишимского муниципального района (<http://ustishimbrazovanie.ru/index.php/nats-proekt-obrazovanie>).

Особого внимания требует разработка программ развития, направленных на повышения качества в:

- школах, демонстрирующих низкие образовательные результаты и функционирующие в сложных социальных условиях. Отличительной особенностью программ развития в таких ОО является наличие системных мероприятий как стратегии выхода из кризисной ситуации и повышения качества образовательных результатов;

- малокомплектных школах, ориентированных в программах развития на совершенствование образовательных форм, методов, технологий;

- ОО, участвующих в инновационной деятельности на уровне региона, участницах РИП-ИнКО. Отличие данных программ развития заключается в наличии системы по «выращиванию», апробации и тиражированию эффективных педагогических практик, участия в менторской, наставнической деятельности.

Рекомендуемая структура программы развития ОО представлена следующими компонентами:

- титульный лист программы развития ОО;
- паспорт программы развития ОО;
- пояснительная записка;
- механизм реализации программы развития ОО – паспорта проектов (проектный «портфель»).

Титульный лист программы развития ОО включает грифы «Утверждена» приказом ОО и подписью руководителя ОО, «Согласована» с учредителем, подпись учредителя и «Принята» на заседании коллегиального органа управления, в полномочия которого входит данное решение. Также на титульном листе зафиксировано наименование ОО, место и год реализации программы развития ОО (начало реализации программы) (приложение 2).

Паспорт программы развития ОО (приложение 3) содержит: полное наименование программы, основания для разработки программы, цель программы, основные задачи, период реализации программы, ожидаемые конечные результаты, данные о разработчиках программы, включая руководителя ОО.

В пояснительной записке указываются контекстные условия функционирования ОО (территориальные, социально-экономические, этнокультурные), текущее состояние ОО по данным региональных исследований качества образования, результаты проведения комплексного анализа, о котором говорилось выше, и обоснование необходимости участия в реализации региональных проектов и подпроектов.

Структурно программу развития рекомендуется представлять в форме

«портфеля проектов», т.е. программа развития должна состоять из нескольких управленческих проектов, имеющих различную целевую направленность по повышению качества образовательных результатов и созданию качественных условий для их получения. Проекты в рамках программы развития ОО должны быть направлены на решение конкретных задач, определенных по результатам проведенного анализа состояния ОО, и отражать приоритетные задачи национальной и, соответственно, региональной системы образования с учетом конкретных условий функционирования учреждения и особенностей контингента обучающихся.

Механизм реализации программы развития ОО – портфель проектов представляет собой совокупность управленческих проектов, направленных на изменение в деятельности ОО, в соответствии задачами программы развития учреждения. Согласно структуре управленческих проектов, принятой на региональном уровне, в программе развития необходимо разместить паспорт каждого проекта и план мероприятий по его реализации (приложение 5).

В проектный «портфель» рекомендуется включать проекты по развитию деятельности, решению (ослаблению) проблем по следующим направлениям:

- обеспеченность ОО ресурсами и кадрами (оснащение учреждения; комплектование педагогическими кадрами; повышение предметной, методической, психолого-педагогической компетентности педагогических работников), включая реализацию на муниципальном уровне мероприятий с учетом содержания региональных подпроектов «Центр образования цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста» как социально-образовательное пространство школы», «Будущий учитель – учитель будущего», «Управление реализацией индивидуальных профессионального развития педагогов»);

- повышение эффективности управления в ОО (поддержание мотивации руководства учреждения на улучшение образовательных результатов обучающихся, создание и эффективное функционирование системы объективной оценки результатов обучения, развитие профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе; работа с обучающимися, имеющими трудности в обучении, развитие системы адаптации и инклюзии в образовательную среду обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) и мигрантов, повышение качества профориентационной работы), с учетом содержания региональных подпроектов «Лидерство в образовании», «Школа умного руководителя»;

- обеспечение благоприятного «школьного уклада» (в том числе по созданию/поддержанию благоприятного психологического климата в ОО, вовлеченности учителей в образовательный процесс, повышению учебной мотивации школьников и необходимого уровня дисциплины в классе, обеспечение вовлеченности родителей).

С опытом общеобразовательных организаций Омской области по разработке управленческих проектов можно познакомиться на странице «Современный лидер» информационно-образовательного портала «Консорциум+» по ссылке <http://consortium.irooo.ru/sovremennyj-lider/25-effektivnyj-rukovoditel/27-effektivnyj-rukovoditel>.

При заполнении паспорта каждого управленческого проекта необходимо обратить внимание на *реалистичное целеполагание*. Для определенных преобразований необходимо выбрать цели, которые будут достижимыми, реалистичными и измеримыми. При реализации региональных, муниципальных проектов на уровне ОО цели, задачи и планируемые результаты могут формулироваться, как указано в региональных, муниципальных проектах, но при этом конкретизироваться с учетом желаемых преобразований на уровне школы.

В паспортах проектов необходимо указывать *объективные показатели*, которые бы говорили о том, насколько ОО продвинулась в достижении выбранной цели. Показатели должны соответствовать цели и ожидаемым результатам. Объективность показателей обеспечивается возможностью количественного определения планируемых/полученных результатов: количеством, долями или процентным соотношением.

Управление каждым проектом программы развития, планы реализации проектов «портфеля» развития школы рекомендуется формировать по этапам, состоящим из мероприятий, отражающих весь ход управленческого цикла внутри каждого проекта.

Управление программой развития в целом также рекомендуется осуществлять в соответствии со всеми компонентами управленческого цикла:

- создание рабочих групп, формулирование и закрепление целей в документах;
- определение методов сбора информации и показателей, организация мероприятий по сбору и анализу информации для принятия своевременных управленческих решений, планирование мониторинга реализации проектов в рамках программы развития;
- разработка и включение конкретных мероприятий для реализации задач проектов в составе программы развития;
- проведение систематических совещаний, рабочих встреч для анализа результатов работы в рамках программы развития, принятия управленческих решений с учетом факторов, влияющих на результаты, формулирование адресных рекомендаций.

Приложения:

- Приложение 1. Пример титульного листа программы развития ОО;
- Приложение 2. Паспорт программы развития ОО;
- Приложение 3. Пример GAP-ПЛАНА (метод стратегического анализа на примере программы развития ОО);
- Приложение 4. Паспорт проекта программы развития ОО.

СОГЛАСОВАНА
(учредитель)

_____ (ФИО)

МП

«__» _____ 20__ год

УТВЕРЖДАЮ

_____ (ФИО)

Руководитель ОО

МП

«__» _____ 20__ год

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

Наименование ОО

на _____ ГОДЫ

указываются годы реализации программы развития

Принята на
заседании
(наименование
коллегиального
органа управления)

«__» _____ 20__ год

_____ 20__ год

Паспорт программы развития ОО

Полное наименование программы	
Основания для разработки программы	<p>Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»</p> <p>Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2018 – 2025 годы», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642</p> <p>Государственная программа Омской области «Развитие системы образования Омской области», утвержденная постановлением Правительства Омской области от 15.10.2013 № 250-п</p> <p>Устав ОО</p>
Цель программы	
Основные задачи	
Период реализации программы	
Ожидаемые конечные результаты	
Разработчики программы	
ФИО, телефон руководителя ОО	
Дата рассмотрения программы	

GAP-ПЛАН

№	Элементы анализа	Текущее состояние (на момент разработки программы развития ОО)	Желаемое состояние (на момент завершения разработки и готовности к внедрению программы развития ОО)	«Разрывы» между	Стратегические инициативы преодоления «разрывов»
1					
2					

« ____ » _____ 20__ г.

ПАСПОРТ ПРОЕКТА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

I. Общая информация						
1	Наименование проекта					
2	Вид проекта					
3	Руководитель проекта					
4	Заместитель руководителя проекта					
5	Перечень исполнителей проекта	№ п/п	ФИО	Должность	Адрес эл. почты	Номер тел.
		1				
		2				
6	Администратор проекта					
7	Координаторы проекта					
II. Описание проекта						
8	Цель реализации проекта					
9	Задачи проекта					
10	Перечень ожидаемых результатов реализации проекта					

11	Срок реализации проекта	Наименование этапа реализации проекта	Дата начала	Дата окончания	
		Проект в целом, в том числе в разрезе этапов реализации:			
		1 этап.			
		2 этап.			
		3 этап.			
12	Основные риски реализации проекта				

План мероприятий по реализации проекта

№ п/п	Наименование мероприятия проекта	Срок реализации мероприятия	Результат реализации мероприятия	Исполнители мероприятия
1 этап. Определение и создание условий, необходимых для реализации проекта				
1				
2				
2 этап. Реализация проекта				
...				
...				
...				
3 этап. Рефлексивно-оценочный				
...				
...				

