

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 представителям администрации 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 региональном уровне. Использование методических рекомендаций направлено на повышение профессиональной компетентности руководителей ОО 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 (с региональными моделями оценки (самооценки) для каждого типа учреждений можно познакомиться на информационно-образовательном портале «Консорциум+», <http://consortium.irooo.ru/sovremennyyj-lider/25-effektivnyj-rukovoditel/124-modeli-otsenki-i-samootsenki-obrazovatelnykh-organizatsij>);

- 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 проектах и подпроектах, которые

реализуются в ОО Омской области, представлена на сайте Министерства образования Омской области (<http://mobr.omskportal.ru/oiv/mobr/otrasl/kompleks-mer>) и сайте БОУ ДПО «ИРООО» во вкладке «Региональные подпроекты» (<http://irooo.ru/regionalnye-podproekty>).

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

- школах, демонстрирующих низкие образовательные результаты и функционирующие в сложных социальных условиях, в том числе участниках федерального проекта «500+». 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, участниках 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. Реализации проектов в данном направлении способствует организация мероприятий с учетом содержания региональных подпроектов «Компетентный учитель – функционально грамотный ученик», «Центр образования цифрового и гуманитарного профилей

«Точка роста» как социально-образовательное пространство школы», «Будущий учитель-учитель будущего».

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/sovremennyyj-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. Например, как показано в таблице 1.

Таблица 1

Пример формулирования целей проекта программы развития школы на основе содержания региональных подпроектов

<i>Региональный подпроект «Компетентный учитель – функционально грамотный ученик»</i>	<i>Проект по функциональной грамотности программы развития школы</i>
создать организационно-методические механизмы динамичного развития компетентности педагогов и руководителей по формированию у обучающихся функциональной грамотности, подтверждающейся мониторинговыми исследованиями	создать организационно - педагогические условия и систему эффективных практик по формированию у обучающихся функциональной грамотности, подтверждающейся итогами прохождения школой ежегодных мониторинговых исследований

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. В качестве примера можно представить показатели регионального подпроекта «Будущий учитель – учитель будущего» (таблица 2).

Таблица 2

Пример формулирования показателей проекта программы развития школы с учетом показателей региональных подпроектов

<i>Региональный подпроект «Будущий учитель-учитель будущего»</i>	<i>Проект по педагогической профориентации программы развития школы</i>
Численность школьников, прошедших профессиональные пробы	Численность школьников, прошедших профессиональные пробы, доля от общей численности обучающихся (%)
Численность школьников – участников чемпионата WSRJ	Численность школьников - участников чемпионата WSRJ
Численность школьников, оказавших помощь педагогам в проведении учебных занятий и получивших статус «ассистент учителя», «ассистент педагога»	Численность школьников, оказавших помощь педагогам в проведении учебных занятий и получивших статус «ассистент учителя», «ассистент педагога», доля от общей численности обучающихся (%)

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.

Приложение 1

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	Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2018 – 2025 годы», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 Государственная программа Омской области «Развитие системы образования Омской области», утвержденная постановлением Правительства Омской области от 15.10.2013 № 250-п Устав ОО
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					

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				
...				
...				