

Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования

Институт развития образования

Кафедра управления и экономики образования

---

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**по разработке программы развития образовательного учреждения**  
**Санкт-Петербурга на период до 2020 года**

Авторы:  
*Гришина И.В., д. пед. н., профессор,*  
*профессор кафедры управления*  
*и экономики образования,*  
*Волков В.Н., к. пед. н.,*  
*доцент кафедры управления*  
*и экономики образования*

---

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения .....	3
2. Базовый алгоритм разработки и реализации программы развития ОУ .....	15
3. Рекомендации по разработке приоритетного проекта развития ОУ .....	38
4. Заключение.....	47
Приложение 1. Примерная структура программы развития образовательного учреждения ..	51
Приложение 2. Требования к программе развития ОУ и пути их обеспечения.....	58
Приложение 3. Список основных процессов и распределения ответственности за них в ОУ (примерный вариант) .....	60
Список литературы.....	67

## **1. Общие положения**

Целью настоящих методических рекомендаций по разработке программы развития ОУ является формирование единых подходов и согласование позиций Комитета по образованию и коллективов ОУ в практике разработки программ развития в логике реализации государственной образовательной политики Российской Федерации в области образования.

Методические рекомендации разработаны для использования при осуществлении разработки программ развития ОУ, проведении консультационной поддержки разработки Программ развития образовательных учреждений; мониторинга разработки Программ развития образовательных учреждений; оценки и построения рейтинга приоритетных проектов развития образовательных учреждений; разработки ключевых показателей оценки эффективности реализации программы развития ОУ и алгоритмов их расчета; выработке предложений по информированию основных заинтересованных сторон о ходе и результатах реализации программы развития ОУ; подготовке предложений по совершенствованию ведомственной статистической отчетности образовательных учреждений в части реализации программ их развития.

### ***Определение стратегии развития российской системы образования в государственных проектах и программах***

Развитие российской системы образования в настоящее время характеризуется особым динамизмом. При этом в постоянных изменениях школы как социального института исследователи обозначают противоречивость. С одной стороны отмечаются инновационность, масштабность изменений и признаки нового позиционирования сферы образования в обществе, с другой стороны, обнаруживаются новые свидетельства кризиса образовательных институтов.

Происходящие изменения зарождались на протяжении длительного времени, проявлялись в разное время и с разным эффектом для системы образования. В целом, можно утверждать, что они являются следствием перемен в общественной жизни, инициированы научно-техническим прогрессом и обусловлены логикой развития самой системы образования. Возможность некоторых изменений, являющихся в настоящее время знаковыми для образовательной системы, обозначалась задолго до их появления. Например, в 2003 году при анализе опыта реформ образования в различных странах мира было выделено несколько тенденций, которые сегодня представлены и в российской системе образования:

- децентрализация и демократизация управления;

- расширение автономии учебных заведений с одновременным усилением их подотчетности;
- переход к рыночным моделям организации, управления и финансирования образования [3].

Позднее, в 2009 году, при анализе происходивших изменений в российском образовании был отмечен ряд особенностей проблемного характера, преодоление которых рассматривалось как необходимое. Прежде всего, отмечалась потребность в изменении структуры российского образования, так как очевидно ее несоответствие потребностям экономики, а ресурсы отрасли не достаточны для решения актуальных задач. Как одна из главных задач рассматривалось повышение качества образования для поддержания конкурентоспособности. Как тревожный симптом рассматривалась тенденция к утрате образованием роли «социального лифта» [4]. Последняя позиция была позднее зафиксирована в официальных документах при подготовке Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года.

В 2011 году на основании анализа состояния российской системы образования был сделан вывод, что реализуемые государством проекты и программы «внесли в работу школьного образования много нового, но подлинной модернизации российской школы еще не произошло» [2, с.81]. Причины трудностей в реализации проектов и программ развития образования разными исследователями (А.Г. Асмолов, В.Н. Волков, И.В. Гришина, Т.Л. Клячко, А.М. Новиков, С.Ю. Новоселова, А.А. Остапенко, М.М. Поташник, О.Н. Смолин, Т.А. Хагуров, Е.А. Ямбург и др.) определяются по-разному.

Сложившееся к началу 2010-х годов положение российской системы образования можно охарактеризовать как вступление в период постоянных изменений образовательных и управленческих практик. Новый период требует существенного изменения позиции педагогов и руководителей образовательных учреждений, специалистов и руководителей органов управления образованием. Для руководителей образовательных учреждений и образовательных систем на первый план выходит потребность в управлении изменениями. Необходим постоянный поиск новых эффективных решений. При этом возрастает потребность осознания того, что последствия этих управленческих решений отсрочены, они будут заметны не сразу, а только в отдаленной перспективе. Это оказывает демотивирующее влияние на практики управления, однако подобное положение в современных условиях становится имманентным условием управления и руководителям необходимо учитывать его в работе с педагогами, учащимися и их родителями. В обозначенном контексте в российской системе образования происходит процесс

обновления всех аспектов деятельности: нормативных, кадровых, финансовых, методических и др.

Происходящие изменения закрепляются в законодательстве и нормативно-правовом поле.

В 2010 году был принят Федеральный закон №83-ФЗ, открывший путь к реструктуризации системы образования и изменению механизмов финансирования образовательных учреждений. После двухлетнего обсуждения принят новый Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Федеральный закон от 21.07.2014 № 256-ФЗ закрепил механизмы независимой оценки качества образования.

В 2012 году утверждена Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы. Государственная программа принята Правительством Российской Федерации 11 октября 2012 года и утверждена распоряжением от 22.11.2012 № 2148-р. В 2013 и 2014 годах программа претерпела ряд изменений, отраженных в распоряжении Правительства Российской Федерации от 15.05.2013 № 792-р и постановлении от 15.04.2014 № 295 [1].

Обеспечивая регулирование образовательной системы, государство стремится к тому, чтобы выработанная государственная политика соответствовала стратегическим целям (совокупности целей), определяющим главные направления деятельности системы образования. В Российской Федерации продолжают реализовываться проекты развития образования (модернизация региональных систем дошкольного и общего образования (с 2013 и в 2011-2013 годах соответственно)). Как и ранее, федеральные проекты и программы выступают основным инструментом реализации стратегии развития образовательной системы. Основными действующими в настоящее время проектами и программами развития образования на федеральном уровне являются:

- Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 годы, включая проекты модернизации региональных систем дошкольного и общего образования (с 2016 года - Федеральная целевая программа развития образования на 2016-2020 годы, в настоящее время распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.12.2014 № 2765-р утверждена Концепция ФЦПРО на 2016-2020 годы);

- приоритетный национальный проект «Образование»;

- национальная образовательная инициатива «Наша новая школа»;

- «дорожная карта» изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности сферы образования.

«Дорожная карта» и Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы являются взаимосвязанными и самыми новыми по времени принятия среди действующих документов.

Принятие Государственной программы дало импульс проведению разноплановой работы на федеральном и региональном уровнях по созданию инструментария для реализации объявленных задач развития в достижении намеченных результатов. Эта работа осуществлялась Правительством Российской Федерации еще в 2012 году на подготовительном этапе создания программы. В рамках указанной выше подготовки были приняты распоряжения Правительства от 26.11.2012 № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы» и от 30.12.2012 № 2620-р «Об утверждении плана мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», так называемая федеральная «дорожная карта».

В 2013 году появились два документа, нормативно определивших принципиально новое направление в работе системы образования, - развитие независимой системы оценки качества. Правительством Российской Федерации приняты постановление от 30.03.2013 № 286 «О формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги» и распоряжение от 30.03.2013 № 487 «О плане мероприятий по формированию независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, на 2013-2015 годы». Главной задачей новой системы является формирование информационного поля для осознанного выбора семьями образовательных учреждений и программ обучения для детей. Во исполнение принятых нормативно-правовых актов Минобрнауки России разработало соответствующие методические рекомендации и критерии оценки (утверждены приказом Минобрнауки России от 05.12.2014 №1547). Данные действия призваны обеспечить создание на практике условий для реализации уточненных требований Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (Статья 95. «Независимая система оценки качества образования» в редакции Федерального закона № 256-ФЗ от 21.07.2014).

Важным компонентом, дополнившим инструментарий реализации Государственной программы, стала система мониторинга отрасли образования, принципы и содержание которого утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 № 662 «О мониторинге системы образования». Принятое решение оформило нормативную основу для осуществления комплексного наблюдения за состоянием отрасли. Впервые

мониторинг осуществлен в 2014 году и подвел итоги работы системы образования за 2013 год. Участниками мониторинга стали образовательные учреждения и органы управления образованием.

Принятие на федеральном уровне стратегических документов, определяющих перспективы системы образования, потребовало создания соответствующей нормативно-правовой базы в регионах. В субъектах Российской Федерации новыми документами, определяющими развитие образовательных систем, стали региональные планы мероприятий («дорожные карты») изменений в отраслях социальной сферы, в том числе образования и науки, на 2013-2018 годы. Принципиально важно, что в региональных «дорожных картах» для сферы образования при сохранении всех федеральных требований, отражена специфика образовательных систем регионов, учтены идеи и нормы, содержащиеся в ранее принятых документах. Это обеспечивает преемственность и единство перспективных направлений работы по отношению к ранее реализовавшимся. Новое содержание федеральная и региональная «дорожные карты» получили в 2014 году после выхода распоряжения Правительства Российской Федерации от 30.04.2014 № 722-р.

Таким образом, можно обозначить, что основные направления стратегии развития российского образования до 2020 года определены в вышеперечисленных документах.

Дополнительными направлениями, определенными как стратегические на федеральном уровне, и требующими в среднесрочной поддержке на уровне образовательных учреждений являются:

- внедрение профессионального стандарта «педагога (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 № 544н);

- реализация Концепции развития математического образования в Российской Федерации (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 24.12.2013 № 2506-р);

- реализация Концепции развития дополнительного образования детей в Российской Федерации (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 04.09.2014 г. № 1726-р)

В целом, в 2010-х годах изменения в системе российского образования подготовлены нормативно (законы и нормативно-правовые акты) и организационно (проекты и программы), обеспечены ресурсами. Таким образом, созданная на федеральном и региональном уровнях база является достаточными механизмами запуска и поддержки

изменений. В сочетании с реализуемыми проектами развития они позволяют комплексно решать стратегические задачи сферы образования в Российской Федерации в среднесрочной перспективе до 2020 года.

### *Перспективные направления развития системы образования Санкт-Петербурга*

Система образования Санкт-Петербурга, являясь частью российской системы образования, испытывает все влияния, которым подвержены системы более высокого уровня и развивается в соответствии с тенденциями, определенными в федеральных стратегических документах. Состояние Петербургской школы можно охарактеризовать как устойчивое и лидерское по отношению к системам образования других регионов России по многим направлениям (разветвленная и многоуровневая сеть образовательных учреждений, диверсифицированная система дополнительного образования детей, высокий кадровый потенциал и др.).

Система образования Санкт-Петербурга активно участвует в происходящих преобразованиях, включаясь в новые программы и генерируя новые проекты и продукты. Это является условием ее поступательного развития наряду с особенностями городской среды и экономики.

Развитие Петербургской школы осуществляется целенаправленно и соответствует логике преобразований российского образования. В последние годы содержательные идеи развития сферы образования были закреплены Правительством Санкт-Петербурга в основополагающих стратегических документах:

- в Стратегии социального и экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года;
- «дорожной карте» изменений в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки на период 2013-2018 годов;
- в государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге на 2015-2020 годы».

Реализация мероприятий названных программ и планов сочетается с реализацией приоритетного национального проекта «Образование» и осуществлением мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 годы.

Стратегическая цель развития Санкт-Петербурга - повышение уровня образованности, качества и доступности образования для всех слоев населения.

Ниже представлены 13 основных направлений развития сферы образования Санкт-Петербурга, зафиксированные в стратегических документах.

Таблица 1.

**Таблица 1. Основные направления изменений образовательной системы Санкт-Петербурга на период до 2030 года**

Направления изменений	Стратегические документы		
	Стратегия социального и экономического развития Санкт-Петербурга до 2030 года	Государственная программа Санкт-Петербурга «Развитие образования»	«Дорожная карта» изменений
1. Обеспечение высокого качества образования на всех этапах обучения	+ (1.1.2.1; 1.1.2.2*)	+	+
2. Обеспечение доступности дошкольного образования	+ (1.1.2.1; 1.1.2.2*)	+	+
3. Обеспечение доступности услуг в сфере дополнительного образования детей	+ (1.1.2.4*)	+	+
4. Достижение новых качественных образовательных результатов	+ (1.1.2.1; 1.1.2.2*)	+	
5. Повышение эффективности деятельности руководящих и педагогических работников образовательных учреждений		+	+
6. Обновление состава и компетенций кадрового потенциала сферы образования		+	+
7. Эффективное использование ресурсов дополнительного образования в интересах детей и молодежи, общества, города и государства	+ (1.1.2.4*)	+	+
8. Выявление, сопровождение и поддержка одаренных и талантливых детей и молодежи	+ (1.1.2.6; 1.1.2.4*)	+	+
9. Самоопределение и социализация детей и молодежи	+ (1.1.2.4; 1.1.2.6*)	+	+
10. Развитие инфраструктуры системы дополнительного образования детей	+ (1.1.2.4*)	+	+
11. Развитие организованных форм отдыха и оздоровления детей	+ (1.1.2.6*)	+	
12. Поддержка экспериментальной и инновационной деятельности образовательных учреждений	+ (1.1.2.5*)	+	
13. Продвижение опыта образовательной системы Санкт-	+ (1.1.2.4; 1.1.2.5*)	+	

Санкт-Петербурга			
Период действия документа	до 2030 года	до 2020 года	до 2018 года

Примечание:

\* - номер программно-целевой установки указан по системе целей социально-экономического развития Санкт-Петербурга в соответствии со Стратегией экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года, утвержденной постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 13.05.2014 № 355 (<http://spbstrategy2030.ru>)

Программа развития ОУ является управленческим документом, который должен придать процессу изменений в деятельности ОУ целенаправленный характер устойчивого развития. Устойчивость развития означает совпадение векторов развития социального окружения и развития самого образовательного учреждения.

Программа развития является документом прогностической информации о развитии ОУ, способным эффективно понижать неопределенность будущего развития для различных субъектов образовательного процесса.

Следует различать близкие понятия *программа деятельности образовательного учреждения* и *программа развития образовательного учреждения*. И в том, и в другом случае разработка Программы опирается на понятия *проблема, управление, реализация*. Однако Программа деятельности образовательного учреждения представляет собой документ, устанавливающий целевые показатели уровня и качества образования учащихся, которые должны быть достигнуты в результате деятельности образовательного учреждения, и способы их достижения. Программа развития образовательного учреждения представляет собой документ, планирующий изменение инфраструктуры (технологии обучения и воспитания, организация методической службы, структура психолого-педагогического и медико-социального сопровождения учащихся, система управления качеством и т.д.) образовательного учреждения для оптимальной реализации образовательной деятельности.

Следует различать Программу и план развития образовательного учреждения. Программа рассматривается как инструмент органа управления ОУ, необходимый для привлечения ресурсов для решения значимой проблемы. План представляет собой описание реализации программы в конкретных условиях за определенный промежуток времени. План координирует деятельность различных субъектов, распределяя полученные ресурсы по мероприятиям, срокам и ответственным. В этом случае Программа включает в себя мотивирующий анализ значимой проблемы, законодательное обеспечение концепции

желаемого результата и содержит план действий всех субъектов, скоординированных для решения проблемы.

С управленческой точки зрения Программа является основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности образовательного учреждения. Процесс разработки Программы является, по сути, процессом принятия стратегического управленческого решения. Поэтому процесс принятия управленческого решения и структуру самого управленческого решения можно рассматривать как методологию разработки Программы развития образовательного учреждения. В ходе процесса разработки Программы руководитель выявляет собственную позицию к происходящим изменениям в социальном контексте, анализирует потенциал развития своего образовательного учреждения в новых условиях и берет на себя ответственность за новые цели развития и способы их достижения.

Действия на каждом этапе процесса принятия управленческого решения представлены в таблице:

**Таблица 2.**  
**Этапы принятия управленческого решения**  
**при разработке программы развития ОУ**

Фаза	Содержание фазы
1. Сбор информации о возможных проблемах	Наблюдение за внутренней средой организации Наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	Описание проблемной ситуации Выявление организационного звена, где возникла проблема Формулировка проблемы Оценка ее важности Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	Определение целей организации Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы	Детальное описание объекта Определение области изменения переменных факторов Определение требований к решению Определение критериев эффективности решения Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения	Декомпозиция задачи на подзадачи Поиски идей решения по каждой подзадаче Построение моделей и проведение расчетов Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме Обобщение результатов по каждой подзадаче Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче Разработка вариантов решения всей задачи

6. Выбор лучшего варианта	Анализ эффективности вариантов решения Оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения	Проработка решения с исполнителями Согласование решения с функционально взаимодействующими службами Утверждение решения
8. Реализация решения	Подготовка рабочего плана реализации Реализация рабочего плана Внесение изменений в решение в ходе реализации Оценка эффективности принятого и реализованного решения

Согласно статье 120 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации, учреждением признается организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. В статье 2 Закона «Об образовании в Российской Федерации» дано определение: «Образовательная организация - некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана».

Проектирование программы развития образовательной организации на основании Закона «Об образовании в Российской Федерации» начинается с дифференциации образовательной программы и собственно программы развития. Содержание образовательной деятельности ОУ регулируется образовательной программой – документом, в котором определены цели, содержание, технологии, результаты изменений обучающихся в ходе образовательной деятельности. Соответствие содержания данного документа Государственному образовательному стандарту подтверждается в ходе лицензирования и аккредитации образовательного учреждения. Аккредитация образовательного учреждения дает право образовательному учреждению выдавать выпускнику стандартный документ государственного образца о завершении обучения по данной образовательной программе.

В свою очередь, Программа развития образовательного учреждения описывает изменения в инфраструктуре ОУ, обеспечивающие выполнение образовательной программы. Такое разделение позволяет не смешивать в содержании одного документа компоненты, относящиеся к разным сторонам образовательной деятельности ОУ (рис.1).



Потребность в Программе развития возникает тогда, когда перед ОУ появляется проблема, решить которую невозможно в рамках текущей деятельности. Иными словами, общество инициирует процесс изменений в образовательной деятельности, нормативно не определив роль ОУ в этом процессе. Пытаясь самостоятельно определить свою роль в этом процессе, ОУ формулирует свое собственное видение проблем и способов их решения в Программе развития.

В настоящее время социальное окружение рассматривает образовательную организацию как условие и/или инструмент выполнения своего образовательного задания, поэтому к ОУ предъявляются требования как к инструменту – максимально соответствовать выполнению предназначенной функции. Особенно это заметно в условиях перехода на федеральные государственные образовательные стандарты (далее – ФГОС), который можно рассматривать как государственное задание, т.е. систему требований к образовательному учреждению. В условиях перехода на ФГОС предметом управления в Программе развития образовательного учреждения выступает повышение эффективности реализации государственного задания. Управление эффективностью предполагает единое понимание термина *эффективность*. В современном менеджменте эффективность как характеристика деятельности отражает отношение результата как одного из «элементов» деятельности системы образования ко всем ее другим «элементам» – ценностям, потребностям, целям и средствам (затратам).

Таким образом, эффективность деятельности ОУ может рассматриваться как отношение результатов его деятельности к ценностям современного образования. Под образованием понимается «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека,

семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенций, определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов» (статья 2 Закона «Об образовании в Российской Федерации»). В этом случае оценка эффективности ОУ позволяет говорить об инновационности его образовательной деятельности.

Отношение образовательной деятельности ОУ к потребностям ребенка, общества, экономики позволяет судить о востребованности ОУ как показателе его эффективности.

Отношение результатов образовательной деятельности ОУ к целям, поставленным перед ним государственной образовательной политикой, позволяет выявить степень его устойчивости и надежности.

Наконец, отношение результатов образовательной деятельности к затратам позволяет говорить об экономической (в широком контексте) рациональности ОУ как социальной системы, что является еще одним показателем ее эффективности.

В сложившейся ситуации институциональных преобразований деятельности образовательного учреждения Программа его развития является по форме целевой программой, а по содержанию – бизнес-планом развития образовательной организации.

Форма Целевой программы позволяет запрашивать дополнительное финансирование из бюджета или привлекать внебюджетные средства для разрешения проблемы образовательного учреждения, значимой для распорядителя бюджетных средств или для другого субъекта финансирования.

Содержание Программы развития ОУ как бизнес-плана позволяет образовательному учреждению рассматривать процесс своего развития как повышение эффективности деятельности образовательной организации.

Структура Целевой программы предполагает, что ключевую позицию в содержании Программы развития образовательного учреждения занимает проблема, затрудняющая развитие образовательного учреждения. На современном этапе институциональных преобразований развитие образовательного учреждения рассматривается как развитие эффективной образовательной организации в условиях реформирования бюджетной сферы государства. Это означает, что основное противоречие в развитии образовательного учреждения находится между требованиями государственной политики в сфере образования к ОУ и его возможностями этим требованиям соответствовать. Таким образом, процесс выявления проблемы развития образовательного учреждения является

процессом анализа соответствия деятельности ОУ целям государственной политики в сфере образования, результатом которого станет формулировка причин, порождающих несоответствие, и возможных сценариев их устранения.

В рамках разработки Программы развития образовательного учреждения анализ рассматривается нами как процесс оценки степени эффективности образовательной деятельности ОУ в контексте социально-педагогических изменений, выявления причин, снижающих эффективность, и подготовки возможных сценариев устранения причин. Потенциал развития ОУ в этом случае рассматривается как совокупность проблем образовательного учреждения, препятствующих его развитию, и совокупность преимуществ (точек роста), способных стать системообразующими элементами его развития.

Собственно проблемы образовательного учреждения в этом анализе представлены через несоответствие результатов деятельности ОУ ожиданиям внешней среды. Преимущества (точки роста) – как внутренние структурные изменения образовательного учреждения, не проявившиеся пока в должной мере в образовательной деятельности.

Таким образом, приступая к анализу возможностей развития образовательного учреждения, необходимо ответить на вопросы:

- Что представляет собой образовательный заказ (стандарт), предъявляемый к деятельности образовательного учреждения, зафиксированный в нормативно-правовых документах?

- Что представляет собой модель образовательного учреждения в содержании законодательных документов, включая нормативные акты?

## **2. Базовый алгоритм разработки и реализации программы развития ОУ**

*Анализ образовательной сети и деятельности основных конкурентов (партнеров).*

Выявляются сильные и слабые стороны в образовательной деятельности ОУ, учреждений культуры и спорта, негосударственных общественных организаций и других учреждений социальной инфраструктуры на территории муниципального образования и субъекта федерации, на территории которого расположено ОУ. На этом первый этап сбора и классификации информации о деятельности образовательного учреждения завершается и можно переходить к этапу интерпретации полученной информации. Интерпретация означает качественный анализ полученной и классифицированной информации в соответствии с поставленной задачей – выявление причин, затрудняющих развитие ОУ, и

возможных «точек роста» его развития. Среди различных инструментов аналитической деятельности, на данном этапе. 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) представлена в виде следующей таблицы.

**Таблица 3.**  
**SWOT - анализ**

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала ОУ		Оценка перспектив развития ОУ в соответствии с изменениями внешнего окружения	
сильная сторона	слабая сторона	благоприятные возможности	риски

Управленческое соотнесение и сравнение проблем и сильных сторон образовательного учреждения, возможностей и рисков развития внешней среды дает информационную основу для принятия вариативных решений о развитии образовательного учреждения. Стратегии или способы развития образовательного учреждения, выявленные на основе SWOT – анализа, выглядят следующим образом:

O + S = действие	O + W = реформирование
T + S = неопределенность	T + W = ликвидация

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

Наличие благоприятных возможностей для развития ОУ со стороны общества, которые не могут быть реализованы из-за внутренних слабостей образовательного учреждения, создает ситуацию необходимого реформирования ОУ в организацию, адекватную потребностям.

Наличие сильных сторон в деятельности образовательного учреждения, которые не востребованы или вызывают неприятие со стороны окружающего социума, говорит о

необходимости осторожного использования ОУ стратегии ограниченной опытно-экспериментальной деятельности по поиску вариантов развития, удовлетворяющих социум.

Наконец, преобладание слабых сторон в деятельности образовательного учреждения и отсутствие востребованности в его работе со стороны внешнего мира ставят вопрос о ликвидации ОУ как организации.

Третий этап анализа - это формулировка вывода о наиболее оптимальном пути развития образовательного учреждения. Данный вывод еще не является управленческим решением и поэтому его оформление представляет собой прогнозный сценарий развития образовательного учреждения, который отвечает на вопрос: что будет с ОУ, если оно пойдет по этому пути?

При создании программы развития ОУ, необходимо использовать локальную аналитику, отражающую особенности реализации предыдущих программ развития, представляющие текущее состояние образовательного учреждения, экспертные выводы и заключения об эффективности работы ОУ в предшествующий период.

Принимая в расчет необходимость учета экспертных заключений, следует отметить, что к их числу можно относить не только отзывы о работе ОУ органов управления образованием субъекта федерации, на территории которого расположено ОУ о соответствии проводимой деятельности стандартам и нормативам, действующим внутри самой системы, но и отзывы, которые получены от иных организаций. Последнее суждение актуально в виду намечающейся тенденции выхода за рамки внутриотраслевых критериев оценки эффективности работы образовательных организаций. Оценивание деятельности образовательного учреждения на основе универсальных (межотраслевых) критериев и соответствующими специалистами представляется очень перспективным направлением развития образовательного менеджмента.

Важной составляющей работы по определению целей и задач программы развития ОУ может стать расширение набора внешних экспертных оценок о работе ОУ за счет такого вида экспертной оценки как отзывы, полученные от организаций-партнеров, обучающихся и их родителей. В конечном итоге, оценка последней группы является наиболее важной и компетентной, хотя и не лишенной субъективности, так как она представляет собой мнение о ОУ непосредственных потребителей образовательных услуг, для которых и ради которых ОУ и существует.

**Пример:** Для получения внешних экспертных оценок, основанных на межотраслевых критериях оценки эффективности работы учреждения можно использовать процедуры

региональной конкурсной программы «Премия качества Санкт-Петербурга», ежегодно организуемого ФГУП «Тест-Санкт-Петербург». В рамках подготовки к конкурсу ОУ проводит самооценку, которая заключается в сборе данных по девяти критериям модели Премии. Самооценка проводится регулярно и измеряет результаты в сравнении с образцом модели. Она позволяет ОУ идентифицировать сферы, требующие улучшения. Когда самооценка приобретает характер устоявшейся практики и накапливаются достаточные данные, ОУ получает возможность претендовать на региональную или национальную Премию качества. По итогам конкурсных процедур ОУ получает «обратный отчет» (экспертное заключение) с поэлементным анализом состояния всех процессов, протекающих в нем

### ***Конкурентные преимущества ОУ***

Современный этап развития образовательной системы России характеризуется формированием нового, особого сектора рынка - рынка образовательных услуг. Его характеристики в разных регионах страны различны, и наиболее полно они проявляются в крупных городах, что выражается в своеобразной «борьбе» школ за учеников, особенно мотивированных на учебу и имеющих существенный интеллектуальный потенциал. Конкуренция обострилась в связи со специфической демографической ситуацией, и вероятно будет расширяться в виду перехода к «подушевому» финансированию школ, т.е. расчета имеющегося контингента учащихся. Подобное положение обуславливает для каждого ОУ необходимость анализа своего состояния с целью выявления «конкурентных преимуществ». Конкурентные преимущества ОУ - это набор существенных свойств, выгодно отличающих ОУ от других образовательных учреждений. Конкурентные преимущества - это такие позитивные характеристики ОУ и/или «сильные стороны» его работы, которые могут привлекать потенциального потребителя образовательных услуг и удерживать в ОУ уже обучающихся подростков. Работа по определению конкурентных преимуществ может быть проведена и даже необходима именно в процессе разработки стратегических документов, к числу которых относится и программа развития.

Панорамное рассмотрение вопроса о конкурентных преимуществах ОУ, подводит к необходимости провести общую примерную классификацию таких преимуществ, сопроводив их конкретными примерами. Определив конкурентные преимущества как существенные свойства ОУ, можно сгруппировать эти свойства по нескольким группам:

- территориальное положение;
- педагогические кадры;
- содержание образовательного процесса;

- технологии обучения и воспитания;
- здание ОУ и его материально-техническая база;
- внешние связи;
- имидж, открытость социуму, способность к трансформации;
- характер управления;
- получение начального профессионального образования

**Пример:** Приведем возможные примеры и формулировки конкурентных преимуществ ОУ, основываясь на представленной выше классификации. Территориальное положение ОУ: близость транспортных коммуникаций, облегчающих доступ к нему; размещение в центральной части страны, города; размещение в замкнутом микрорайоне, удаленном от центра городского поселения, снижающее отток учащихся в другие школы и др.

Педагогические кадры: высокопрофессиональный педагогический коллектив; систематичность повышения квалификации педагогов; привлечение работников ВУЗов к преподаванию учебных дисциплин и др.

Содержание образовательного процесса: специализация ОУ на преподавании предметов естественно-научного и математического цикла; универсальная подготовка обучающихся высокого качества; широкое и успешное представление обучающихся на предметных олимпиадах и конкурсах; система поддержки обучающихся, имеющих учебные затруднения; оригинальная система воспитательной работы и др.

Технологии обучения: оригинальные формы организации учебных занятий; широкое применение информационно-компьютерных технологий обучения; работа в системе «ОУ-ВУЗ» и др.

Здание ОУ и его материально-техническая база: современное здание; современное учебное оборудование; сбалансированный режим работы и комфортные условия для учебы и отдыха обучающихся; оригинальный дизайн помещений ОУ и др.

Внешние связи: наличие организаций-партнеров; широкое использование образовательного пространства для решения образовательных задач; система здоровьесбережения обучающихся и др.

Имидж, открытость социуму, способность к трансформации: длительность работы на рынке образовательных услуг и наличие отзывов потребителей о работе ОУ; широкие социальные партнерские связи; участие в программах и проектах различного уровня; наличие наград и положительных отзывов потребителей; однородность социального состава семей; безопасность обучающихся и их защита от негативного воздействия внешней среды; возможность быстрого внедрения инноваций и др.

Характер управления: демократический характер управления ОУ; следование принципам государственно-общественного управления и др.

***Партнерство при реализации программы развития***

В настоящее время все образовательные учреждения проводят многоплановую работу по расширению образовательного пространства, которое рассматривается ими как залог динамичного и успешного развития. В окружающем ОУ пространстве, существуют многочисленные организации и учреждения различных сфер и отраслей, совместная работа с которыми может обеспечить запланированный рост и развитие образовательного учреждения. В этой связи представляется чрезвычайно важным развивать взаимодействие ОУ с организациями-партнерами, поскольку оно является очень перспективным.

Окружающая ОУ среда является источником многообразных дополнительных ресурсов, которые могут быть использованы для совершенствования работы и повышения качества образования. Нахождение оптимального соотношения между собственными ресурсами и ресурсным потенциалом, получаемым в рамках партнерских отношений, является ключевой задачей руководства ОУ. При планировании и развитии партнерства следует учитывать цели организации-партнера, которые она планирует достичь в ходе совместной деятельности. Администрация ОУ должна понимать, что для поддержания партнерских отношений также будут необходимы ресурсы.

Перечень организаций, с которыми ОУ имеет партнерские отношения, может быть как незначительным, так и очень обширным, и сам по себе ничего не определяет. Правильность подбора организаций-партнеров определяется, прежде всего, исходя из специфики задач, необходимых для решения. При этом конечный результат должен достигаться путем минимальных затрат.

Вместе с тем, необходимо помнить о том, что внешняя среда является для ОУ также источником проблем и угроз, которые имманентно присущи ей. В процессе разработки программы развития ОУ, на этапе управленческого анализа, необходимо очень взвешенно подойти к определению возможных позитивных и негативных влияний среды, инициированных установленным партнерством.

***Пример:*** В 2005 году в Москве прошел контакт-семинар для руководителей российских и британских школ. Задачей семинара было установить контакты между образовательными учреждениями. Часть российских школ была представлена не руководителями, а учителями. В ходе семинара каждый участник представил свою школу. Исходя из задач семинара, предполагалось определение «пар» организаций-партнеров, что и было сделано. Однако, ситуация сложилась таким образом, что некоторые школы из

России выбрали для контактов по 2-3 школы из Великобритании, не очень четко понимая цели партнерства, не соотнеся свои реальные возможности для его развития с имеющимися у образовательного учреждения потребностями. Отдельно следует отметить, что трудности испытывали педагоги - представители российских школ, так как администрация не поставила четких задач относительно целей устанавливаемого партнерства и им не доставало полномочий для заключения со школой-партнером «протокола о намерениях».

### ***Вероятностный характер развития ОУ***

Развитие любой организации, в том числе и образовательного учреждения, носит вероятностный характер. Оно обусловлено многими внутренними и внешними факторами. Эти факторы различаются по происхождению, направленности и периодичности действия, степени и характеру своего влияния на процессы внутри организации и процессы ее внешней коммуникации. Цели и задачи, которые ставит ОУ перед собой в виду влияния этих факторов могут быть достигнуты / решены быстрее / медленнее или не достигнуты/не решены вовсе; они могут быть реализованы частично. Помимо множества объективных причин существования и воздействия этих факторов на ОУ, в условиях российской образовательной системы постоянно возникают и отмирают дополнительные субъективные, очень частные причины. Именно наличие последних придает особую специфику вероятностной природе процессов развития. Программа развития ОУ, являясь стратегическим долгосрочным документом, призвана оптимизировать воздействие на учреждение всего комплекса факторов, легитимизировать вероятностный характер развития за счет конкретизации поставленных целей и задач, на основе прогностической составляющей и создания образа ожидаемого состояния. При составлении программы развития ОУ, администрация и педагогический коллектив должны достичь взаимопонимания и согласия основных предлагаемых линий развития не только между собой, важно прийти к консенсусу со всеми заинтересованными сторонами и участниками образовательно-воспитательного процесса (обучающимися, их родителями, органами управления образованием, организациями-партнерами). Это может быть обеспечено с помощью многосторонней экспертизы, как всей предлагаемой программы, так и отдельных ее составляющих. Организация экспертных процедур может быть проведена в традиционных формах анкетирования, интервью, бесед и круглых столов. Возможно, их отличием от традиции является условие их проведения в режиме мониторинга. При оформлении окончательного варианта программы развития, по сути, может быть закреплён только факт намерений ОУ о достижении в течение последующих 3-5 лет некоего нового состояния, которое представляется в форме желаемого и ожидаемого образа ОУ будущего.

Практика реализации программы неизбежно внесет коррективы и в намерения, и в желаемую форму, и в сам образ; это есть реальность, где, как известно, даже самые благие намерения не приводят туда, куда они направлены. Образ и его практическое воплощение не будут идентичны, но будет достигнуто новое состояние, путь к которому и можно охарактеризовать как развитие.

### ***Вариативность прогнозов развития ОУ***

Уже отмечалось, что сейчас ситуация в российской системе образования нестабильна. Это положение выдвигает на первый план задачу прогнозирования изменений внешних и внутренних условий работы ОУ. Подобный прогноз в условиях ОУ представляется очень сложным, так как для него требуется очень серьезная база (информационная, кадровая и ресурсная), но жизненно необходимым. Сложность заключается в отсутствии у администрации ОУ информации о реальном состоянии образовательных систем более высокого уровня, частью которых является ОУ, процессы в которых напрямую влияют на него. Затрудняет работу и недостаток прогностических умений, развитию которых не уделяется внимание ни в процессе базового высшего профессионального образования, ни в системе повышения квалификации управленцев. Привлечение для решения данной задачи экспертов извне является затруднительным, так как чаще всего они являются специалистами из других отраслей и не очень хорошо представляют специфику работы в образовательной системе.

В виду вышесказанного, столь необходимый при разработке программы развития ОУ прогноз, остается прерогативой исключительно администрации ОУ. Вместе с тем, наличие прогноза необходимо для грамотного составления программы, отвечающего современным требованиям управления. Задачей прогнозирования внутри ОУ представляется определение минимум 2-х возможных сценариев развития. Вариативная составляющая программы может базироваться на 3-5 базовых условиях, снабженных конкретными характеристиками, прогноз по которым реально сделать в условиях ОУ, а окончательно выразаться в 2-3 ключевых сценариях ожидаемого состояния ОУ по окончании реализации программы развития. Разработка программы развития ОУ с учетом вероятностного характера развития и предусматривающей вариативность сценариев и ожидаемых результатов обеспечивает ее диалектичность. Подобный подход предоставляет возможность для упрощения аналитической работы и процедур индикации выполнения программы развития; в данном случае появляется механизм самоиндикации программы.

***Пример:*** В качестве базовых условий, используемых при формировании вариативной базы программы развития ОУ могут выступать следующие характеристики:

- прогноз изменений на рынке образовательных услуг;
- прогноз изменений контингента обучающихся;
- прогноз финансового положения ОУ и др.

В качестве сценариев развития могут быть составлены краткие описания ожидаемых состояний ОУ по итогам реализации программы развития, включающие в себя характеристику режима в диапазоне «функционирование-развитие», выборочные качественные и/или количественные показатели (критерии) работы образовательного учреждения и др.

#### ***Оптимальный сценарий развития ОУ***

Оптимальный сценарий развития ОУ включает в себя:

- краткое описание сценарной сути развития ОУ;
- возможности, которые ОУ может использовать при реализации сценария;
- ограничения, которые необходимо учитывать при реализации сценария;
- риски, которые могут возникнуть в ходе реализации сценария;
- последствия позитивные - результаты по итогам реализации сценария;
- последствия негативные - результаты по итогам реализации сценария;
- действия по реализации сценария;
- общая оценка актуальности, реалистичности и рисков реализации сценария.

#### ***Концепция развития ОУ как организации***

Получив в процессе анализа объективную картину эффективности образовательной деятельности ОУ, выявив сильные и слабые стороны возможностей его развития, ограничив пространство рисков и возможностей его перспективных действий и определив оптимальный способ его развития, можно приступать к формулировке цели, которая является, по сути, квинтэссенцией концепции развития образовательного учреждения. За краткой формулировкой цели программы развития ОУ стоят проектный образ ОУ, алгоритм образовательной деятельности, модель конечного результата, представляющие элементы концепции развития. Действенность и реалистичность цели программы развития напрямую зависит от разработанности концепции, поэтому обязательным компонентом этого раздела программы выступает концептуальное обоснование цели. Концепция - идеальная схема, целостная мысленная конструкция, система взглядов на что-либо, формируемая путем отбора и связывания большого числа отдельных концептов: элементарных идей, частичных представлений, наименьших «клеточек», «кирпичиков», или единиц смысла. Связующим элементом системы выступает системообразующая идея, в основе которой лежит основополагающая ценность.

По своей сути, концепция – желаемый образ (образец, отображение в сознании человека) наиболее существенных сторон развития образовательной организации, отраженных в системе управления.

Концепцию можно определить как руководящую философию всей программы, оптимальный образ желаемого результата и организующую стратегическую модель его реализации, включающую оптимальную структуру основных звеньев и технологий, обеспечивающих наилучшее долгосрочное взаимоотношение с внешней средой и полное использование потенциала образовательной системы.

Концепция имеет сходство со стратегией. И в этом случае от стратегии она получает особенность концентрации на важнейших направлениях. Стратегический характер концепции означает не долгосрочность, а важность, подчеркивая, что концепция не является всеохватывающим образом развития ДОУ, а имеет отношение только к стратегически важным проблемам, для решения которых предлагает наиболее необходимые действия.

Как часть программы развития концепция мягко направляет деятельность ОУ и поддерживает правила поведения людей в ней. В отличие от нормативного документа концепция регулирует не повседневную деятельность ОУ и человека, а обосновывает и определяет направления их действий на развитие. Следовательно, концепция выполняет функцию ориентировочной основы развития образовательного учреждения и педагогов, работающих в нем. В этом случае в концепции должны просматриваться ориентиры всех компонентов инновационной деятельности: субъект, объект, средства, процесс, условия, результат, система, среда.

Это значит, что в концепции предлагается единое понимание того:

- кто является субъектами реализации Программы развития ОУ или кто имеет право пользоваться Программой для организации своей деятельности;
- что или кто является объектом воздействия со стороны субъектов и каковы их особенности и тенденции развития;
- каково наличие и возможность использования различных средств или ресурсов субъектами в своей деятельности;
- какие технологии, методы, приемы могут использоваться в деятельности субъектов;
- каковы условия или принципы осуществления субъектами своей деятельности по развитию объекта;
- что является желаемым результатом (целью) деятельности субъектов и по каким критериям можно его оценить;

- как происходит координация и управление деятельностью различных субъектов по достижению общей цели;

- каковы последствия действий субъектов на социальное окружение.

Все вышесказанное позволяет утверждать, что цель развития образовательного учреждения определяется итогом трансформации результатов анализа в концепцию развития ОУ. Процесс трансформации предполагает переход от «неживого» анализа к реакции живого организма ОУ по синтезу проблем, «точек роста», сценариев развития в ценности, регулирующие долгосрочную направленность развития ОУ, идеи (замыслы), определяющие авторские варианты действий по развитию ОУ, желаемый образ будущего ОУ, нравственные правила осуществления управленческих действий, условия, необходимые для достижения желаемого образа будущего ОУ. В основе этого процесса лежит самоопределение коллектива разработчиков Программы (педагогический коллектив ОУ, административная группа, родительская общественность, обучающиеся старших классов, представители общественности города, района) к материалам анализа, выявившим проблему, затрудняющую развитие ОУ.

Процесс самоопределения строится вокруг следующих ключевых точек концепции развития образовательного учреждения.

#### ***Ценностные основания развития ОУ***

Результатом самоопределения коллектива разработчиков Программы в этом разделе концепции станут ключевые нравственные позиции в профессиональной деятельности ОУ с кратким обоснованием их актуальности для ОУ и общества, перспективности и востребованности. Довольно часто в качестве ценностных оснований авторы используют положения и термины отдельных педагогических теорий, философских учений, управленческих подходов и т.д.

#### ***Инновационная идея (инновационные идеи) развития ОУ***

В этом разделе синтез проблем развития ОУ и ключевых ценностных оснований развития образовательного учреждения приведет к появлению профессионально обоснованных уникальных идей развития ОУ и путей их реализации.

Появление желаемого образа будущего ОУ в концепции является результатом самоопределения коллектива разработчиков по отношению к отдельным сильным и слабым сторонам деятельности ОУ, возможностям и рискам его развития. В качестве подсказок можно использовать следующие аспекты деятельности ОУ:

- социально-педагогическая миссия ОУ: определить социально-педагогическую роль современного ОУ в обществе через призму понятий *конкурентоспособность государства*,

*информационное общество, гражданское развитие сообщества, развитие рыночных отношений, стратегический фактор развития* и т.д.

- цель деятельности ОУ: раскрыть деятельность ОУ по отношению к ребенку через призму формирования человеческого капитала;

- базовая и вспомогательные функции ОУ: ранжировать по степени значимости функции обучения, воспитания, методическую, опытно-экспериментальную, диагностико-коррекционную, социальную, маркетингово-финансовую и др.;

- организационная культура развития ОУ: раскрыть базовые ценности через взаимоотношения субъектов образовательного процесса, обеспечивающие стабильное развитие ОУ;

- модели выпускника и педагога: определиться по отношению к ключевым компетентностям обучающихся и их значению в учебном процессе ОУ, к современным аспектам социализации обучающихся, определить степень готовности педагога к формированию ключевых компетентностей;

- критерии оценки качества образовательного процесса: раскрыть основные индикаторы оценки качества, доступности и эффективности образования, ЕГЭ, общественной оценки и др.;

- организационно-технологическая культура: определить актуальность и необходимость для ОУ использования альтернативных форм организации образовательной деятельности: дистанционное, экстернат, параллельное и др., современных образовательных технологий и их возможного эффекта в образовательной деятельности;

- образовательная программа: обсудить возможности расширения информационного пространства образования, инновационных изменений в образовательной программе, развития блока дополнительного образования, вариативности и разноуровневости программ, обеспечивающих доступность качественного образования, применения индивидуального учебного плана;

- управление и внешние связи ОУ: определить актуальность развития государственно-общественного характера управления (управляющий совет), определить роль ОУ и принципы его взаимодействия в сети с муниципальными органами управления, вузами, учреждениями дополнительного образования, региональными и федеральными структурами, определить актуальность экспериментальной деятельности, участия в международных проектах и программах;

- финансирование образовательной деятельности ОУ: определить степень принятия концепций нормативно-подушевого финансирования, внедрения новой системы оплаты

труда педагога, финансово-хозяйственной самостоятельности ОУ, необходимости привлечения внебюджетных средств, участие в конкурсах, создание системы многоканального финансирования и др.;

- процесс разработки концепции завершается имиджевой характеристикой модели развития ОУ.

### ***Формулировка целей Программы развития ОУ***

Внутреннее самоопределение разработчиков Программы в концепции развития образовательного учреждения позволяет им перейти к управленческой формулировке цели Программы развития ОУ. Это означает переход от эмоциональной составляющей концепции к рациональной основе формулировки цели, способной стать инструментом организации процесса развития ОУ, понятной исполнителям и являющейся гарантом устойчивого развития ОУ для внешних субъектов. Содержание целей должно быть четким и непосредственно относиться к проблемам, описанным в предыдущем разделе Программы.

При формулировке цели рекомендуется использовать принципы SMART, согласно которым цель должна быть:

- ясной и точной (S - Specific), цель должна соответствовать компетенции заказчиков Целевой программы развития образовательного учреждения;

- измеримой (M - Measurable), должна существовать возможность проверки достижения цели с помощью количественных индикаторов;

- достижимой (A - Achievable), цель должна быть потенциально достижимой;

- непротиворечивой как внутри себя, так и со стратегическими целями социальной системы (R - Related);

- определенной по срокам ее достижения (T - Times-bound), должны быть установлены срок достижения цели и этапы реализации Целевой программы с определением соответствующих целей.

Формулировка цели должна быть краткой и ясной и не должна содержать:

- специальных терминов, затрудняющих ее понимание лицами, не обладающими профессиональными знаниями в сфере образования;

- терминов, понятий и выражений, которые допускают произвольное или неоднозначное толкование;

- указаний на иные цели, задачи, эффекты или результаты, которые являются следствиями достижения самой цели Программы;

- описания путей, средств и методов достижения цели.

Правильно сформулированная система целей должна отражать набор актуальных потребностей и не должна зависеть от средств их достижения. Пути, средства и методы достижения целей раскрываются при формировании программы мероприятий и механизма управления программой.

Задачи формулируются либо как способы достижения цели, либо как этапы последовательного достижения цели. Задачи можно определить как измеримые конечные результаты деятельности по достижению цели. Задачи описывают, каким образом можно добиться цели, и имеют четыре главные составляющие:

- глагол действий, сосредоточенный на процессе осуществления (начать, увеличить, обеспечить);
- предполагаемый результат в предмете (структуре) или в количественных единицах, обычно в процентах или числах (повысить в два раза, увеличить на 25%);
- определенный срок достижения намеченного результата, основанный на календарных числах или мероприятиях (выполнить к 31 марта, подготовить к собранию);
- расходы на выполнение задачи, включающие денежные, материальные и человеческие ресурсы.

Таким образом, задача = глагол действия + измеримый результат + установленный предельный срок + расходы.

Итак, если цель в Программе формирует стремление, то задачи делают его измеримым и точно установленным.

#### ***Типовой план реализации Программы развития образовательного учреждения***

В зависимости от объема и сложности необходимых действий по решению заявленной в программе проблемы этот раздел может строиться моно- или полиструктурно. Если решение проблемы не требует применения комплексных действий, осуществляемых различными субъектами, сложносогласованных или взаимообусловленных между собой, выполняемых в период до одного года, то данный раздел представляет собой единый перечень мероприятий. Мероприятия излагаются последовательно в логике реализации Программы, привязываются к одной из задач, имеют указание на лицо, ответственное за их исполнение.

Полиструктурное построение раздела *Перечень мероприятий* программы развития ОУ предполагает дифференциацию действий по ключевым направлениям развития ОУ. Эти направления разрабатываются, как правило, в привязке к выполнению задач Программы, и часто их количество совпадает с количеством задач. По своей структуре эти направления строятся как целевые подпрограммы. В них выделяются проблемы, цели,

мероприятия, целевые индикаторы и результаты. В качестве возможной структуры целевой подпрограммы можно привести следующий набор разделов:

- название целевой подпрограммы;
- актуальность подпрограммы;
- описание областей, затрагиваемых подпрограммой;
- анализ состояния областей;
- ключевые проблемы, на разрешение которых направлена подпрограмма;
- замысел (ведущая идея) подпрограммы;
- социальный эффект от реализации подпрограммы;
- цели и задачи подпрограммы;
- основные проекты реализации подпрограммы.
- временные рамки и основные этапы реализации подпрограммы;
- системный график мероприятий по реализации подпрограммы.

Таблица 4.

#### График мероприятий по реализации подпрограммы

№ п/п	Мероприятие	Исполнитель	Срок реализации	Результат	Выполнение
1 этап (2016 -2017 годы)					
1.					
2 этап (2018 -2020 годы)					
1.					

Финансовый механизм реализации подпрограммы.

Критерии успешности реализации подпрограммы.

Инструментарий проведения контроля.

Возможные риски.

Орган, осуществляющий контроль реализации подпрограммы.

#### ***Ресурсные условия реализации программы развития ОУ***

К необходимым условиям реализации Программы развития образовательного учреждения можно отнести наличие ресурсов и системы управления процессом реализации Программы.

Программа развития образовательного учреждения изначально рассматривается как инструмент обоснования выделения дополнительных бюджетных средств. Это значит, что к реализации Программы можно привлекать бюджетные средства различных уровней в соответствии с целями их расходования. Поэтому первым шагом образовательного учреждения в разделе *Обоснование ресурсного обеспечения Программы* является обоснование долей различных источников финансирования в консолидированном бюджете

ОУ и планирование действий по привлечению средств из этих источников. На определенном этапе развития ОУ, возможно, главной задачей данного раздела Программы станет не привлечение дополнительных ресурсов, а рациональное использование имеющихся. В этом случае фиксированный объем средств станет стимулом оптимизации структуры образовательной деятельности (наполняемость классов, количество обучающихся на одного педагога и т.д.) и эффективного расходования имеющихся ресурсов (выделение приоритетов, концентрация ресурсов и т.д.).

В качестве примера дана схема системы многоканального финансирования образовательной деятельности ОУ.

Таблица 5.

**Источники финансирования и действия по привлечению средств**

Источник финансирования	Действия по привлечению средств
Бюджет Санкт-Петербурга	Выполнение государственного заказа
Собственные средства системы образования	Платные дополнительные образовательные услуги
Привлеченные средства	Получение грантов под развитие определённых программ Работа с отечественными и зарубежными благотворительными фондами Спонсорская помощь

Вторым шагом является обоснование необходимых объемов финансирования на различные формы поддержки развития ОУ.

Третьим шагом является планирование расходов бюджетных средств по предметам финансирования. Это может выглядеть как планирование отдельно по каждому году или как планирование одного направления по каждому году реализации Программы.

***Новообразования в процессе реализации программы развития ОУ***

На завершающем этапе разработки программы развития образовательного учреждения определяются содержание планируемых проектов и параметры ожидаемого состояния ОУ к моменту окончания реализации программы. Именно в таком виде программа представляется на окончательное утверждение. Однако после утверждения программы и после начала ее реализации в ней могут происходить изменения - появляться новые, позитивные непрогнозируемые элементы - новообразования. Это обусловлено, прежде всего, упоминавшимся вероятностным характером развития.

Появление новообразований по ходу реализации программы развития является, несомненно, позитивным качеством. Все новообразования отражают изменения, произошедшие вследствие изменившихся внешних условий работы ОУ или его отдельных

структурных подразделений. Как и для реализации запланированных проектов программы развития, для появления новообразований требуются ресурсы. Эти ресурсы могут быть дополнительно получены извне в процессе реализации программы развития или выделены самим ОУ после перераспределения имеющихся ресурсных потоков, их оптимизации. Иногда новообразования появляются как результат недооцененных при составлении программы «точек роста». С формальной точки зрения появляется потребность фиксировать эти новообразования по мере их появления и представлять заинтересованным (уполномоченным) сторонам.

Исходя из представлений о причинно-следственной природе развития, новообразования являются не только следствием, но также могут служить причиной появления новых, ранее не прогнозируемых результатов. Эта сторона вероятностного характера развития наиболее полно проявляется именно в рамках среднесрочных стратегических программ в пятилетнем периоде.

***Приемы, используемые в процессе разработки и развертывания программы развития ОУ***

***Прием: Трехступенчатый анализ проекта программы развития и общественная экспертиза.*** В процессе разработки программы развития проводится определение приоритетов деятельности ОУ на перспективу (на период действия программы). Определение приоритетов может происходить на основе трехступенчатого анализа, включающего в себя обсуждение на заседаниях методических объединений (предметных комиссий) учителей, научно-методического, административно-хозяйственного и педагогического советов. Проект документа, составленного по его итогам целесообразно представить на общественную экспертизу, ключевой задачей которой является соотнесение разработанного проекта программы с мнением обучающихся (прежде всего, старшеклассников), интересами родителей и организаций-партнеров в целях наиболее полного удовлетворения запросов потребителей образовательных услуг.

Каждая из структур, участвующих в трехступенчатом анализе проекта программы развития ОУ выполняет свою часть работы, содержание которой может варьироваться и определять индивидуально для каждого образовательного учреждения. Основным направлением всей проводимой аналитической работы является рассмотрение проекта программы развития ДОУ через призму необходимости повышения качества образования и повышения конкурентоспособности ОУ на рынке образовательных услуг. В этом случае некоторая неопределенность задач советов ОУ (научно-методического, административно-хозяйственного и педагогического) и методических объединений (предметных комиссий)

учителей и воспитателей ОУ, обусловлена теми ролями, полномочиями, степенью ответственности и объемом имеющейся у них информации, которыми характеризуется их деятельность. Каждый из субъектов, участвующих в анализе оценивает представленный документ исходя из своего представления о состоянии ОУ и тех задач, которые перед ним стоят. Результаты анализа программы развития, проведенного каждым из субъектов, являются открытыми для других.

Основным итогом трехступенчатой экспертизы программы развития является формулировка приоритетов и определение стратегических направлений деятельности ОУ, а также принятие проекта программы за основу для вынесения ее на общественную (внешнюю) экспертизу.

Общественная (внешняя) экспертиза направлена на уточнение приоритетных направлений работы ОУ, отраженных в программе развития, и их актуализации. Она заключается в изучении мнений потребителей образовательных услуг и организаций-партнеров о разрабатываемом документе; может включать в себя опросы, анкетирования, круглые столы и другие формы сбора информации об отношении к предлагаемому проекту программы. Содержание и регламент этих процедур ОУ может свободно определять и варьировать. Основными их задачами является информационная поддержка готовящейся программы (через формирование положительно настроенного общественного мнения) и, более важная составляющая, - окончательное определение перечня стратегических направлений деятельности ОУ на период действия программы, составленного в ходе предварительного трехступенчатого анализа.

***Прием: Оценка хода реализации программы развития ОУ субъектами образовательного процесса.*** Оригинальным элементом оценки эффективности и подведения промежуточных итогов реализации программы развития ОУ может являться анализ работы образовательного учреждения в рамках годовых циклов через суммирование мнений субъектов образовательно-воспитательного процесса.

Реализация программы развития ОУ проводится поэтапно. Ее воплощение на практике осуществляется через планирование образовательно-воспитательного процесса в рамках годовых циклов. Оно производится через постановку актуальных задач работы, раскрывающих приоритетные направления развития ОУ, которые представляются в годовых планах работы. Годовой план работы ОУ включает в себя: перечень задач работы, календарный план мероприятий и ряд приложений: план внутришкольного контроля, план работы по профилактике правонарушений, учебный план и др. Все части годового плана работы обеспечивают развертывание стратегии ОУ. Годовой план ежегодно обсуждается

на заседаниях научно-методического, административно-хозяйственного и педагогического советов в мае-июне, и после этого представляется на утверждение педагогического совета в августе.

Объектами оценки субъектов образовательно-воспитательного процесса могут стать основные направления работы ОУ и характер участия самих субъектов образовательно-воспитательного процесса в реализации годового плана работы. Опросы организуются в конце учебного года во всех подразделениях ОУ по специально подготовленным стандартным анкетам. Ответственным за их проведение могут выступать один из заместителей директора ОУ совместно с педагогом-психологом (социальным педагогом или др.). Участниками опросов становятся обучающиеся 5-11 классов, педагоги и воспитатели всех подразделений ОУ. Всем респондентам предлагаются анкеты, в которых им необходимо привести как можно более полный перечень запомнившихся событий учебного года.

Собранные данные о мероприятиях, прошедших в течение учебного года, обрабатываются отдельно по обучающимся, по педагогам и воспитателям. Сначала подсчитывается общее количество упомянутых фактов (событий) и проводится их разделение по направлениям: учебная деятельность, досуговая деятельность, взаимодействие с внешним образовательным пространством и другое. Затем проводится анализ вовлеченности различных категорий педагогических работников, для чего все приведенные в анкетах факты (события) группируются по критерию «субъект-организатор».

По результатам обработки выстраиваются демонстрационные графики, содержание которых становится объектом внутришкольного управленческого анализа. Полученные данные могут быть проанализированы по различным критериям: по характеру и специфике осуществленной деятельности, по степени вовлеченности в нее различных категорий педагогических работников, по степени интенсивности работы различных подразделений и др. Наконец, может быть проведен непосредственный сравнительный анализ восприятия (оценки) работы ОУ обучающимися и педагогами, что может стать основой последующих изменений практики работы ОУ.

***Прием: Сопоставительный анализ зависимости состояния учреждения от результатов реализации программы развития.*** В процессе разработки программы или на одной из первых стадий ее реализации перспективным представляется проведение администрацией ДОО сопоставительного анализа положения учреждения до начала реализации программы и ожидаемого (проектируемого) по ее окончании. Осуществление

данной процедуры возможно через формулировку нескольких ключевых параметров, не обязательно идентичных приоритетам, отраженным в программе. По каждому из параметров составляются две характеристики: существующего и ожидаемого состояния образовательного учреждения.

Часть характеристик состояния ОУ по выбранным параметрам являются неизменными с момента начала осуществления программы до ее завершения, обеспечивая стабильность функционирования и преемственность развития. В некоторых случаях характеристики исходного состояния учреждения частично меняются, что требует внесения изменений в их описание, например, конкретизации или уточнения. Особое место среди характеристик, содержащихся в сопоставительном анализе состояния учреждения, занимают изменения, запланированные и отраженные в проектах программы развития ОУ и получаемые в процессе реализации этой программы.

Оформление результата удобно в виде таблицы, что обеспечивает улучшение восприятия разработки и наглядность материала при его представлении. Данный прием может быть применен при представлении программы развития ОУ общественности, педагогическому сообществу и органам управления образованием.

Например: «ОУ образца 2020 года» - основные характеристики:

- качественное образование обучающихся, подтверждаемое результатами независимых форм аттестации и иных исследований качества образования;
- конкурентоспособность выпускников при поступлении на бюджетные места в ВУЗы по востребованным на рынке труда («престижным») специальностям;
- в ОУ существует реалистичная система воспитания;
- ОУ не наносит ущерб здоровью обучающихся, в нем они защищены от негативных влияний внешней среды;
- высокопрофессиональный и творческий педагогический коллектив;
- ОУ эффективно управляется, задействованы механизмы государственно-общественного управления;
- современная материально-техническая база и пространственно-предметная среда;
- ОУ интересно профессиональному педагогическому сообществу региона, России и мира;
- ОУ имеет широкие партнерские связи с культурными, спортивными и научными организациями и вовлечение их в образовательный процесс.

### ***Программа развития ОУ как инструмент управления качеством образования***

Новый импульс практике управления развитием учреждений образования был дан в 2010 году Национальной образовательной инициативой «Наша новая школа», которая поставила обязательным условием - целенаправленную работу администраций образовательных учреждений по управлению развитием вверенных учреждений с целью повышения качества образования. Разработка программы развития ОУ строится на основе множества факторов, главным из которых могут быть названы приоритеты развития систем более высокого ранга, частью которых является ОУ. Подобное положение объективно оправданно, так как стратегия развития образовательных систем детерминирует приоритеты развития ОУ. При разработке программы развития ОУ руководствуется не только стратегическими документами федерального и регионального уровней, но и научными идеями. Среди таких идей можно назвать:

- идею «ответственной школы» (М. Барбер), предусматривающей максимально широкий спектр коммуникации школы с родительской общественностью и местным сообществом, ее открытость для инициатив извне и др.;

- концепцию реалистического воспитания школьников (С.В. Поляков), которая предусматривает построение образовательного процесса адекватного интересам и потребностям школьников и их родителей;

- положения современных теорий менеджмента, основанных на личностно-ориентированных моделях управления персоналом, а также с применением инструментов управления качеством соответствующих модели Total Quality Management (TQM) или международным стандартам ISO.

Помимо особенностей целеполагания как составной части проблемы управления развитием, несомненно, значим такой аспект проектирования программ как ресурсное обеспечение планируемых изменений. Можно с уверенностью сказать, что для выполнения любой программы и осуществления изменений нужны значительные и разнообразные ресурсы, в отсутствие которых велика вероятность провала запланированных изменений. Программа развития ОУ не является обособленным документом. Ее содержание корреспондирует с другими внутренними документами ОУ, опираясь на них, это:

- образовательная программа;
- кадровая политика;
- политика в области качества;
- система информационного обеспечения работы ОУ и др.

Использование администрацией ОУ трех «страховочных» механизмов программы развития (опора на научные знания, продуманность ресурсного обеспечения и связь с корреспондирующими документами) позволяет обеспечить стабильность ОУ и его движение вперед вне зависимости от перманентно происходящих изменений. Это превентивное действие обеспечивает положение, при котором не требуется работы руководства ОУ в режиме ситуационного управления или «пожарной команды», которой нужно срочно пересматривать свои ранее принятые решения и изменять ключевой документ ОУ – программу развития «во след» свершившимся событиям. Совершенно очевидно, что программу развития образовательного учреждения следует рассматривать как стратегический документ, обеспечивающий ее продвижение вперед в средне- или долгосрочной перспективе, как правило, на период от 3 до 7 лет. В то же время, корреспондирующие с программой развития ОУ документы могут и должны изменяться в ответ на вызовы времени и возникающие новые требования, которые ставит потребности практики. В частности, может быть изменена образовательная программа как документ, фиксирующий условия и формы функционирования ОУ, изменяемые в соответствии с новыми национальными требованиями к организации процесса и содержанию обучения детей. Как один из эффективных инструментов управления развитием ОУ в стремлении повысить качество образования может быть рассмотрен один из распространенных в настоящее время подходов к оценке результатов деятельности социальных систем, в т.ч. управления – индикативный. Подход основан на сопоставлении реальных показателей имеющегося состояния системы, с целевыми индикаторами планируемого для нее уровня развития. При этом, как правило, индикаторы задаются изначально на момент планирования в соответствии с имеющимися приоритетами развития любой организации. В российской педагогической науке разработкой идеи индикативного подхода в последние годы наиболее активно занималась группа ученых во главе с доктором педагогических наук Т.Б. Харисовым. В практике российской системы образования, как социальной системе, в 2000-х годах индикативный подход использовался преимущественно на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. В указанный период некоторые муниципальные органы управления образованием также проводили работу по определению набора индикаторов, которые использовались ими для подведения итогов работы подведомственных образовательных учреждений и выстраивания их рейтингов (например, Пермь, Набережные Челны, Салехард, Коломна и др.). Как показывает анализ, индикативный подход редко применяется в России при управлении развитием на уровне отдельных ОУ. Из наиболее удачных примеров использования подобного подхода можно

назвать действовавшие до 2010 года программы развития ГБОУ гимназия №610 Санкт-Петербурга, МБОУ СОШ №145 Челябинска и Гуманитарного лицея Ижевска. Подход основан на сопоставлении реальных показателей имеющегося состояния системы, с целевыми индикаторами планируемого для нее уровня развития. Как правило, индикаторы задаются изначально на момент планирования в соответствии с имеющимися приоритетами развития. Предлагаемая методика имеет свое основание в идеях Всеобщего управления качеством (TQM), при этом, не основываясь на широко распространенном в образовательной системе квалиметрическом подходе к оценке результатов работы учреждений. Исходя из положений TQM, качество продукта можно планировать при разработке, как самого продукта, так и процесса его изготовления. Контроль качества осуществляется путем сравнения запланированного показателя качества с действительным его значением; при возможности контроля качества возникает возможность управления этим процессом.

При разработке программы развития ОУ представляется целесообразным предусмотреть реализацию мероприятий по двум основным направлениям в логике Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» и государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы.

***Обеспечение качества образования:***

- подготовка и организация перехода ОУ на ФГОС общего образования;
- повышение разнообразия образовательных и/или учебных программ и формирование (развитие) системы дополнительного образования к общему в контексте образовательной программы ОУ;
- совершенствование условий для исследовательской и проектной работы учащихся;
- расширение участия учащихся в предметных олимпиадах различного уровня;
- использование инновационных методик и программ воспитания учащихся;
- совершенствование психолого-педагогического и медико-социального сопровождения учащихся;
- создание системы мониторинга социализации выпускников ОУ;
- создание системы независимой оценки образовательных результатов учащихся;
- расширение сетевого взаимодействия с учреждениями культуры и науки, ВУЗами;
- участие в детских международных программах (проектах, акциях и др.);
- развитие информационной культуры педагогов и расширение использования ИКТ на уроках;

- организация методического сопровождения работы педагогов по переходу на ФГОС.

***Обеспечение качества условий образовательного процесса:***

- совершенствование пространственно-предметной и виртуальной образовательной среды ОУ;
- совершенствование материально-технической базы ОУ;
- реализация программ здоровьесбережения учащихся;
- реализация в ОУ спортивно-оздоровительных программ;
- включение ОУ в независимую систему оценки качества образования;
- участие в конкурсах и программах вне сферы образования;
- повышение разнообразия форм участия общественности в управлении ОУ;
- развитие системы государственно-общественного управления ОУ;
- организация инновационной деятельности ОУ на региональном и федеральном уровнях;
- расширение международного сотрудничества ОУ.

**3. Рекомендации по оценке проекта программы развития ОУ**

ОУ имеют разный уровень профессионального мастерства педагогических коллективов, отличный от других опыт решения проблем в области организации образовательного процесса и освоения инноваций. Выбор «проекта-прорыва» осуществляется ОУ. Под этим понимается проект развития ОУ, реализация которого позволит существенно повысить результативность и эффективность реализации программы развития.

В настоящее время наиболее распространенным методом создания и реализации программы развития ОУ является проектный метод. В процессе работы над программой развития проводятся SWOT и PEST-анализы, самооценка результатов образовательного процесса и эффективности управления, а также самооценка проекта самой программы развития ОУ. Выбор приоритетного проекта может быть основан как на «сильной» стороне в работе ОУ (конкурентном преимуществе) так и на проблеме, решение которой в ходе выполнения проекта повлияет на реализацию других проектов программы развития ОУ.

Интеграция различных сущностей проектного метода позволяет выделить его основные характеристики:

- инновационность;
- конкретная цель и результат;

- определенная продолжительность выполнения (начало, конец);
- ограничения по ресурсам;
- участие разнообразных специалистов;
- командная работа.

Проект программы развития ОУ должен обеспечивать согласованность действий ОУ в рамках реализации стратегических целей государственной образовательной политики. Цели зафиксированы в стратегических документах федерального уровня (представлены в разделе 1 настоящих Методических рекомендаций). По окончании формирования проекта программы развития ОУ на 2016-2020 годы целесообразно провести его самооценку.

### ***Самооценка программы развития ОУ***

В основе предлагаемой методики самооценки лежит один из самых распространенных подходов к оценке эффективности социальных систем, в т.ч. управления – индикативный. Подход основан на сопоставлении реальных показателей имеющегося состояния системы, с целевыми индикаторами планируемого для нее уровня развития. Методика не предусматривает использование «весовых» коэффициентов, отражающих значимость тех или иных индикаторов, так как они признаются равнозначными. Главная задача методики – сравнить различные проекты и выявить проблемные области. Для этого проводится анализ проекта программы развития и дополнительно анализируется эффект приоритетного проекта (или проектов) на достижение запланированных результатов.

При отборе содержательных характеристик для проведения самооценки проекта программы развития ОУ за основу взяты идеи, реализация которых обеспечивается в НОИ «Наша новая школа». По каждому из 6 направлений предложены три группы критериев для оценки содержания проекта программы развития ОУ: качество результатов процесса, качество процесса и качество ресурсного обеспечения. Оценка ведется по 4-х бальной шкале. Оценке подлежат все индикаторы (характеристики), представленные в таблице, т.е. они являются инвариантной составляющей - обязательными для заполнения. При самооценке используются следующие критерии оценки каждого индикатора (характеристики):

- 0 баллов – выставляется при отсутствии в тексте программы развития ДОУ ссылок или прямого указания на данное направление работы образовательного учреждения;

- 1 балл – выставляется, если направление работы представлено контекстуально, т.е. в программе развития ОУ в целом можно отметить стремление образовательного учреждения в реализации указанного направления работы;

- 2 балла - выставляется, если направление работы представлено фрагментарно, т.е. в тексте программы развития ОУ имеется указание на необходимость достижения результата и запланированы некоторые действия;

- 3 балла – выставляется, если направление работы представлено полностью, т.е. в программе развития ОУ имеется специальный проект (направление работы, подпрограмма, целевая программа или др.).

В рамках самооценки проекта программы развития предлагается отметить в таблице значения индикаторов. Данные вносятся в таблицу, если они указаны в тексте программы развития или в приложениях к ней; вносимые данные могут быть измерены в абсолютных (относительных) единицах. Значения индикаторов носят информативный характер и служат подтверждением проработанности соответствующего направления работы ОУ.

Самооценку программы развития ОУ по предложенным в методике критериям целесообразно проводить группой администраторов ОУ; в случае, если проект программы разрабатывался творческой группой желательно, чтобы ее представители приняли участие в данной работе.

Таблица 6.

**Форма для проведения самооценки проекта программы развития ОУ**

№ п/п	Направление НОИ «ННШ»	Группа индикаторов	Индикатор или характеристика	Самооценка программы развития ОУ, 0-3 балла
1.	Переход на федеральные государственные образовательные стандарты	Качество результатов процесса	Расширение участия обучающихся в предметных олимпиадах муниципального, регионального, федерального уровней	
			Работа по повышению результативности ГИА, ЕГЭ	
			Создание системы независимой оценки образовательных результатов	
			Система мониторинга «карьерного роста» выпускников ОУ	
		Качество процесса	Подготовка и организация перехода на ФГОС	
			Формирование инновационных методик и программ воспитания обучающихся	
			Повышение разнообразия образовательных и/или учебных программ	
			Расширение использования ИКТ учителями на уроках	

			Создание и развитие форм организации летней практики обучающихся	
			Развитие предпрофильного и профильного обучения	
			Совершенствование профориентационной работы с обучающимися	
			Развитие практик независимой оценки качества работы ОУ и отдельных его компонентов	
		Качество ресурсного обеспечения	Совершенствование психолого-педагогического и медико-социального сопровождения обучающихся	
			Организация методического сопровождения работы педагогов по переходу на ФГОС	
2.	Развитие системы поддержки талантливых детей	Качество результатов процесса	Расширение сетевого взаимодействия с учреждениями культуры и науки, ВУЗами	
			Расширение представительства обучающихся в предметных олимпиадах регионального уровня и выше	
		Качество процесса	Создание условий для исследовательской и проектной работы обучающихся	
			Участие в детских международных программах (проектах, акциях)	
		Качество ресурсного обеспечения	Создание (развитие) системы дополнительного образования обучающихся	
			Формирование (развитие) системы дополнительного образования к общему	
			Расширение форм сотрудничества с родителями обучающихся	
3.	Совершенствование педагогического корпуса	Качество результатов процесса	Повышение уровня базового образования учителей и воспитателей	
			Повышение «категорийности» учителей и воспитателей	
			Расширение использования ИКТ в образовательном процессе ОУ	
			Участие и победы педагогов в профессиональных конкурсах/программах	
		Качество процесса	Привлечение на работу педагогов и воспитателей до 30 лет и	

			специалистов, не имеющих педагогического образования	
			Совершенствование форм методической работы в ОУ	
			Повышение компьютерной грамотности и информационной культуры учителей и воспитателей	
			Повышение доли педагогов и воспитателей, являющихся субъектами инновационной деятельности	
			Развитие кооперации ОУ с ВУЗами для проведения исследований прикладного характера	
			Реализация специальных программ стимулирования педагогов и воспитателей	
			Профилактика профессиональных деформаций и выгорания учителей и воспитателей	
		Качество ресурсного обеспечения	Диверсификация возможностей повышения квалификации педагогов и воспитателей	
			Обучение педагогов и воспитателей внутри ОУ	
			Включение учителей и воспитателей в конкурсное движение	
4.	Изменение инфраструктуры ОУ	Качество результатов процесса	Ремонт здания ОУ	
			Бытовые условия ОУ, соответствующие санитарным нормам и правилам ППБ	
			Современное оборудование территории ОУ	
		Качество процесса	Реализация программ военной составляющей	
			Совершенствование пространственно-предметной среды ОУ	
			Формирование виртуальной образовательной среды ОУ	
			Развитие сетевого взаимодействия с другими ОУ	
		Качество ресурсного обеспечения	Подключение ПК к Интернет	
			Число обучающихся на 1 ПК	
5.		Сохранение и укрепление здоровья	Качество результатов процесса	Ведение деятельности, направленной на снижение заболеваемости обучающихся

	обучающихся		Работа по предотвращению травматизма обучающихся	
			Увеличение представления обучающихся на спортивных соревнованиях регионального уровня и выше	
		Качество процесса	Реализация спортивно-оздоровительных программ	
			Расширение программ спортивно-оздоровительной направленности в системе дополнительного образования	
			Совершенствование МТБ спорткомплекса и медкабинетов ОУ	
			Валеологическое просвещение родителей обучающихся	
			Развитие форм инклюзивного образования	
		Качество ресурсного обеспечения	Реализация программы здоровьесбережения обучающихся	
			Приобретение оборудования для обеспечения ЗОЖ	
			Организация отдыха обучающихся во время каникул	
6.	Расширение самостоятельности ОУ	Качество результатов процесса	100% выполнение бюджета	
			Расширение объема привлеченных денежных средств на финансирование проектов и деятельности ОУ	
			Участие в конкурсах и программах вне сферы образования	
			Регулярное обновление сайта ОУ в Интернет	
			Повышение разнообразия форм участия общественности в управлении ОУ	
		Качество процесса	Компьютеризация процесса управления ОУ, создание локальной сети	
			Организация инновационной деятельности ОУ на региональном уровне и выше	
			Следование принципам государственно-общественного управления образованием в ОУ	
			Создание элементов публичной отчетности ОУ и их развитие	
			Развитие партнерских связей с научными, культурными и	

			военными организациями	
			Расширение международного сотрудничества	
			Привлечение средств по грантам, спонсоров и различных форм финансовой и материальной поддержки проектов и деятельности ОУ	
			Указание на финансовые ресурсы, необходимые для реализации программы развития (определение «бюджета развития»)	

По результатам проведенной самооценки проекта программы развития ОУ могут быть определены: степень готовности проекта и его содержательная полнота.

По окончании самооценки проект программы может быть:

- утвержден (вынесен на обсуждение органа ГОУО и направлен Учредителю ОУ);
- направлен на доработку и утвержден (вынесен на обсуждение органа ГОУО и направлен Учредителю ОУ).

*Пример разработки мероприятия (проект, целевая подпрограмма) «Система оценки качества образования в ОУ» в проекте программы развития ОУ*

Общероссийская система оценки качества образования обеспечивает глобальный контроль качества на уровне всей системы образования и состоит из двух частей: системы оценки качества управления системой образования, которая обеспечивает создание системы стандартов, методик и органов контроля качества процессов, и системой оценки качества образования ОУ, которая обеспечивает внедрение разработанных материалов на уровне ОУ. В этой связи под приоритетным проектом для ОУ подразумевается внедрение элементов контроля качества на основе согласованных с вышестоящими инстанциями методик и стандартов. Внедрение системы оценки качества образования на уровне ОУ должно проходить на основе тесного взаимодействия с учредителем, отвечающим за качество процессов системы образования.

Для решения задач развития ОУ на 2016-2020 годы целесообразно разработать систему оценки качества образования в каждом ОУ (далее - СОКО ОУ). Создание СОКО ОУ является инструментом реализации целевых подпрограмм в рамках программы развития ОУ. СОКО ОУ направлена на повышение качества образования обучающихся и улучшение всего комплекса деятельности ОУ. Методологической основой разработки и реализации СОКО ОУ являются идеи Всеобщего управления качеством (TQM) и международных стандартов ИСО. СОКО ОУ:

- интегрирует требования ФГОС, нормативных документов Минобрнауки России и Санкт-Петербурга;
- соотносится с моделью общероссийской системы оценки качества образования;
- основывается на количественных и качественных показателях (образовательная статистика) и оценок субъектов образовательного процесса в ОУ.

СОКО ОУ выстраивается на основе набора показателей мониторинга по всем субъектам образовательного процесса и выделения групп критериев протекания процессов после их идентификации.

#### *Субъектный состав и объекты мониторинга*

Оценка качества деятельности в рамках СОКО ОУ ведется на основе набора показателей по каждой из групп субъектов образовательного процесса: обучающихся, их родителей и педагогических работников. По каждому показателю предполагается выработка набора критериев, установление их базовых значений<sup>1</sup> и сроки их пересмотра.

**Таблица 7.**

#### **Оценка качества деятельности в рамках СОКО ОУ**

Субъекты образовательных отношений	Набор основных показателей
Учащиеся	<ul style="list-style-type: none"> <li>- результаты ГИА и ЕГЭ</li> <li>- качественная успеваемость по предметам:</li> <li>- русский и английский язык, математика</li> <li>- участие в олимпиадном и конкурсном движении:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- среди ОУ РФ</li> <li>- среди ОУ региона расположения ОУ</li> </ul> </li> <li>- оценка эмоционального состояния на уроках</li> <li>- готовность к осознанному профессиональному выбору</li> <li>- доля выпускников, поступивших в ВУЗы</li> <li>- участие в социальных практиках</li> </ul>
Педагогические работники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- образовательный ценз</li> <li>- прохождение курсов повышения квалификации и переподготовки</li> <li>- квалификационные категории</li> <li>- участие в профессиональных конкурсах:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- среди ОУ РФ</li> <li>- среди ОУ региона расположения ОУ</li> </ul> </li> <li>- представление к наградам и званиям</li> <li>- удовлетворенность условиями труда и факторами мотивации</li> </ul>
Родители (законные представители) учащихся	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень информированности о работе ОУ</li> <li>- степень удовлетворенности работой ОУ</li> <li>- наличие официально зарегистрированных жалоб, обращений и предложений</li> </ul>

Примечания:

<sup>1</sup> – в рамках названной работы предполагается определение внутри ОУ подразделений и служб, ответственных за мониторинг данных и определение периодичности сбора данных;

<sup>2</sup> – предполагается уточнение набора показателей в ходе осуществления проекта.

#### *Оценка качества процессов*

СОКО ОУ включает оценку процессов, протекающих в организации, и интегрирует ее на основе процессного подхода к управлению. Каждый из процессов фиксируется в формате: нормативный документ, ответственный за организацию процесс и набор индикаторов. Список процессов формируется рабочими группами сотрудников ОУ. Все процессы описываются в общей таблице по единой форме.

**Таблица 8.**

#### **Форма списка процессов в ОУ**

Название процесса	Регламентирующий документ	Субъект, ответственный за процесс	Виды корректирующих управленческих решений
...	...	...	...

Основными группами процессов примерно можно определить:

- подбор, набор и прием обучающихся;
- образовательный;
- воспитательный;
- управленческий.

Примерный список основных процессов и распределения ответственности за них в ОУ приведен в Приложении к настоящим Методическим рекомендациям.

В рамках программы развития ОУ составляются информационные карты проектов.

**Таблица 9.**

#### **Форма информационной карты проекта в ОУ**

Название целевой программы, в рамках которой заявлен данный проект			
Цель и задачи проекта			
Краткое описание замысла проекта			
Этапы реализации проекта			
Наименование этапа		Сроки реализации	
1.			
2.			
Содержание проекта			
	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственный
1.			
2.			
Финансирование проекта			

Предмет финансирования	Объем	Источник
1. 2.		
Ожидаемые результаты реализации проекта	1. 2.	
Участники реализации проекта		
1. 2.		
Руководитель проекта		

#### 4. Заключение

Разработка программ развития ОУ в контексте государственной образовательной политики в учреждениях идет по-разному: в одном случае актуальным является согласование программы развития с принятыми национальной и региональной программами; в другом случае завершение выполнения программы предыдущего периода и определение целей, задач и механизмов реализации программы на новый период. В какой бы версии ни работал коллектив ОУ необходимо понимание того, что наличие качественной программы развития – залог успешной динамики и определенная гарантия роста качества образования учащихся.

##### *Какие управленческие функции выполняет программа развития?*

Программа развития помогает коллективу ОУ выработать общие позиции по наиболее значимым педагогическим проблемам; определить приоритетные цели и задачи; согласовать видение перспектив развития с родителями, социальными и образовательными партнерами. Программа создает основу для построения годовых планов работы, разработки отдельных проектов, мониторинга качества образования.

##### *На кого ориентирована программа развития ОУ? Каков ее оптимальный объем? Язык изложения? Необходимо ли использовать конкретные инструменты анализа?*

Программа развития ОУ должна быть написана на языке, который равно понятен педагогам ОУ и родителям учащихся, учредителям и учащимся, журналистам и экспертам. Отсутствует необходимость создания программы развития ОУ как «многомногого произведения», которое могут прочитать только авторы и эксперты. Программа является рабочим документом, написанным кратко и точно; для его создания 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 1-2 п.л., то есть 20-40 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.).

Инструменты SWOT и другие общеуправленческие методы анализа являются обязательными для использования, т.к. они удобны и для осмысления программы развития.

***Кто должен разрабатывать и утверждать Программу?***

Разрабатывает программу развития педагогический коллектив ОУ, программа может быть принята на заседании педагогического совета или совета трудового коллектива (в соответствии с Уставом). Программа может быть согласована с различными партнерскими организациями ОУ. Учредитель ОУ согласовывает / утверждает программу развития. Утверждение / согласование представляется особо значимым в тех случаях, когда ОУ планирует в целях реализации Программы запрашивать у Учредителя дополнительные ресурсы.

***Может ли ОУ разработать программу развития самостоятельно или необходимо привлекать специалистов, обладающих соответствующей квалификацией?***

Ценность для ОУ представляет программа развития, разработанная специалистами, работающими внутри учреждения; текст, привнесенный кем-то извне, скорее всего, будет «внедряться» в управленческую практику ОУ с трудом. Наиболее продуктивный вариант создания Программы:

- 1 этап - создание рабочей группы, которая готовит заседание проектировочного Совета;

- 2 этап - проведение проектировочного Совета, в ходе которого вырабатывается представление о ключевых идеях и структуре Программы, методе проектирования, создаются рабочие группы по разработке отдельных составляющих Программы;

- 3 этап – работа рабочих групп над компонентами Программы, согласование составных частей (в случае необходимости), создание сводного текста программы;

- 4 этап – общественное обсуждение Программы (с использованием сайта, сети и других средств коммуникации);

- 5 этап – проведение итогового заседания Совета, на котором Программа будет принята в окончательной редакции;

- 6 этап – согласование / утверждение Программы Учредителем.

В дальнейшем любые корректировки могут быть внесены в программу развития ОУ только решением последующих Советов и фиксируются отдельным протоколом.

***Имеются ли обязательные требования к структуре программы развития?***

Программа развития ОУ – продукт коллективного творчества и не подлежит нормированию. 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:

- общая характеристика Программы, включающая срок действия, название, согласованность с другими программами, глоссарий (если он необходим) и т.д.;
- общая характеристика образовательного учреждения по важнейшим показателям анализа и презентации;
- анализ выполнения Программы предыдущего этапа (характеристика состояния дел в образовательном учреждении) с конкретизацией достижений и имеющихся актуальных проблем для решения;
- желательный образ будущего ОУ в предлагаемый период (видение, сценарии развития, критерии оценки качества и др.);
- концепция развития ОУ, включающая основные идеи, ценности, планируемые системные изменения (именно на основе концепции чаще всего пишется краткая версия Программы);
- цели и задачи развития;
- пути достижения поставленных целей и задач, выраженные в подпрограммах, проектах, описании способов решения стратегических задач: конкретные цели и задачи, пути и способы достижения, ответственные и участники процесса, критерии, показатели, планируемые результаты, продукты, ресурсы;
- проект финансирования;
- механизмы управления реализацией программы развития.

***Можно ли выделить общепринятые критерии качества программы развития ОУ?***

Программа развития должна объединять коллектив ОУ и организаций-партнеров в решении актуальных общественных и государственных задач; обеспечивать поступательное развитие ОУ; выступать стимулом к инновациям; способствовать развитию социального партнерства. При этом Программа должна быть конкретна, реалистична, управляема, в ней четко должны быть определены сроки реализации каждой задачи и способ оценки результативности, определены ресурсы.

***На какой срок составляется Программа развития ОУ?***

Горизонт планирования программы развития – 5 лет, то есть на период с 2016 до 2020 года. Этот срок обусловлен опытом проектирования и реализации программ развития ОУ в Санкт-Петербурге. Для вновь создаваемых ОУ возможно проектирование программы развития на более короткий период.

***Обязательно ли Программа должна быть размещена на сайте ОУ?***

Да. Программа развития - публичный документ и она должна быть доступна для ознакомления всем заинтересованным сторонам.

## Приложение 1. Примерная структура программы развития ОУ

ПРОГРАММА развития ОУ № ... .. района Санкт-Петербурга на период с ... по ... годы

1. Титульный лист

2. Утверждение Программы развития ОУ как документа:

«Утверждаю» - руководитель ОУ;

«Программа принята к исполнению» - председатель Попечительского совета;

«Утверждена» - решение педсовета ОУ.

Коллектив разработчиков Программа под руководством директора ОУ.

3. Содержание

4. Паспорт Программы развития ОУ:

Полное наименование программы	
Основания для разработки программы	
Период и этапы реализации программы	
Цель программы	
Основные задачи, мероприятия программы	
Ожидаемые конечные результаты, важнейшие целевые показатели программы	
Разработчики программы	
Фамилия, имя, отчество, должность, телефон руководителя программы	
Сайт ОУ в Интернете	
Постановление об утверждении программы	
Система организации контроля за выполнением программы	

5. Введение:

- актуальность и краткое описание формы документа Программа развития ОУ;

- ссылки на документы Правительства Российской Федерации, Министерства образования и науки Российской Федерации, актуальные для развития ОУ;

- глоссарий.

6. Анализ потенциала развития ОУ.

6.1. Анализ актуального уровня развития в динамике за три года:

– Образовательная программа, реализуемая в ОУ, ее специфика и динамика развития основного и дополнительного образования обучающихся, авторские программы, модернизированные и др.;

- Особенности учебного плана ОУ и его соответствие требованиям Минобрнауки России.

6.2. Результативность реализации образовательной программы ОУ за три года в сравнении со средними результатами по региону расположения ОУ: общая успеваемость,

качество образования, медалисты, % поступивших в вузы, % выбора профессии в соответствии с направлением работы ОУ (профилем); охват и результаты ЕГЭ; количество участников и победителей предметных олимпиад по уровням (ОУ, район, город, Россия, международный), динамика количества обучающихся, занимающихся исследовательской деятельностью, и результаты этой работы.

6.3 Качество образовательного процесса: соотношение количества обучающихся и проектной наполняемости ОУ, динамика количества обучающихся за три года, правила приема в ОУ, соотношение прибывших и выбывших в течение года с указанием причин, соотношение закончивших одну ступень и приступивших к обучению на следующей, среднее количество обучающихся в классе, режим работы ОУ, количество особых классов и форм обучения (углубленного изучения отдельных предметов и др., здоровье обучающихся в динамике за три года (количество практически здоровых детей, количество детей с ослабленным здоровьем, наличие специальных медицинских групп, статистические данные об оценке здоровья детей по различным параметрам: инфекционные заболевания, нарушения зрения и слуха, нарушения опорно-двигательного аппарата, нарушения речи, хронические заболевания), удовлетворенность обучающихся и родителей качеством образовательного процесса (нагрузка, интенсивность, самочувствие, психологическая атмосфера, коммуникация, результативность) по результатам анкетирования, динамика использования современных образовательных технологий за три года (перечислить их названия по ступеням обучения, число педагогов применяющих их в своей работе, объем от общего количества остальных технологий), показать специфические результаты использования современных технологий, использование информационно-коммуникационных технологий за последние три года (количество автоматизированных диагностических материалов, использование компьютерных учебников, УМК использующие графические и мультимедийные возможности компьютера, компьютерная телекоммуникация), расширение доступности качественного образования на основе использования современных образовательных технологий (соответствие технологий возрастным и физическим возможностям учащихся, преемственность технологий по ступеням обучения, снижение репродуктивных форм работы в образовательном процессе и повышение индивидуальной мотивированности обучающихся, снятие или снижение различных барьеров, препятствующих доступности образования для обучающихся)),

6.4. Качество условий организации образовательного процесса в ОУ: оценка качества здания ДООУ для организации безопасного образовательного процесса (ремонт, территория, противопожарная система, тревожная кнопка), оценка условий для занятий по

физической культуре и спорту, оценка условий для полноценного питания обучающихся, уровень медицинского обслуживания обучающихся, библиотечный фонд ОУ, динамика изменения материально-технической базы организации образовательного процесса (количество компьютеров, их тип, количество на 1 учащегося, наличие лабораторий и кабинетов, мультимедийное оборудование и выход в Интернет), педагогический коллектив ОУ (квалификация, работа в методических объединениях разного уровня, динамика повышения квалификации педагогов и воспитателей по темам и с названием учреждений повышения квалификации, среднее число учащихся на 1 педагога за три года, возрастная характеристика педагогов и воспитателей, динамика количества больничных листов),

6.5. Дополнительное образование: динамика роста количества программ дополнительного образования по ступеням образования за три года, структура программ дополнительного образования по направлениям развития ребенка, условия для реализации программ дополнительного образования, доля и структура платных программ дополнительного образования в динамике, доступность стоимости образовательных услуг, результативность реализации программ по количеству участников и победителей различных конкурсов (фестивалей, смотрах, соревнованиях) на уровне ОУ, района, России, наличие разработанных форм портфолио для оценки результативности дополнительного образования, % обучающихся, занимающихся, и учителей, занятых в системе дополнительного образования в динамике трех лет,

6.6. Воспитательная работа: цели, направления и критерии результативности воспитательной работы ОУ, количество в % обучающихся, задействованных в социально-значимой деятельности (поисковая, социальное проектирование и т.д.), принимающих участие в работе органов ученического самоуправления, детских общественных организациях и объединениях, результативность воспитательной работы в динамике количества и качества социальных инициатив обучающихся в рамках жизни ОУ и муниципального образования, наличие прессы ОУ, Интернет-сайта, количества конфликтов на уровне ОУ, правонарушений в обществе и травм на территории ОУ, совместная работа с органами внутренних дел, социальными службами муниципального округа, работа с родительской общественностью, правовое образование родителей, степень удовлетворенности обучающихся и родителей качеством воспитательной работы ОУ по результатам анкетирования, договоры с учреждениями культуры, спорта района, региона.

6.7. Инновационная деятельность ОУ: тема, содержание и результаты опытно-экспериментальной работы, совместная работа с военными вузами, наличие статуса федеральной (региональной, районной, экспериментальной площадки, ресурсного центра,

динамика проведения семинаров, мастер-классов, конференций силами ОУ на различных уровнях: район, Россия, наличие публикаций, методических работ, авторских программ, участие в проектах, грантовых конкурсах, договоры о совместной деятельности, обмены обучающимися и учителями.

6.8. Управление качеством образовательного процесса ОУ: структура государственно-общественного управления ОУ, состав администрации ОУ, финансовая самостоятельность ОУ, динамика финансирования ОУ со стороны органа управления за три года, полнота нормативно-правовой базы деятельности ОУ, количество и характер нарушения ОУ законодательства, участие ОУ в профессиональных объединениях, общественных структурах, органах власти, международных сообществах, работа со спонсорами в динамике (количество, разнообразие, поддержка ОУ).

6.9. Выявление проблем по каждому пункту анализа.

7. Результаты маркетингового анализа внешней среды:

7.1. Потенциальные образовательные потребности субъектов внешнего окружения, которые могут быть удовлетворены в деятельности ОУ: стратификация окружающего сообщества на клиентские группы и выявление их специфических образовательных запросов, анализ их возможностей для развития ОУ.

7.2. Анализ образовательной деятельности основных конкурентов: выявление сильных и слабых сторон в образовательной деятельности школ, учреждений культуры и спорта, негосударственных общественных организаций и др. на территории муниципального образования, субъекта федерации.

8. SWOT – анализ потенциала развития ОУ

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала ОУ		Оценка перспектив развития ОУ в соответствии с изменениями внешнего окружения	
Сильная сторона	Слабая сторона	Благоприятные возможности	Риски

9. Оптимальный сценарий развития ОУ

- краткое описание сценария развития ОУ;
- целевые показатели развития ОУ;
- описание целевого состояния развития ОУ;
- возможности, которые ОУ может использовать для реализации сценария;
- ограничения, которые необходимо учитывать при реализации сценария;
- риски, которые могут возникнуть в ходе реализации сценария;

- последствия позитивные – результаты по итогам реализации сценария;
- последствия негативные – результаты по итогам реализации сценария;
- действия по реализации сценария;
- общая оценка актуальности, реалистичности и риска реализации сценария.

#### 10. Концепция развития ОУ:

10.1. Ценностные приоритеты развития ОУ. Ключевые нравственные позиции в профессиональной деятельности ОУ с кратким обоснованием их актуальности, перспективности и востребованности.

10.2. Инновационная идея (инновационные идеи) развития ОУ. Профессиональное обоснование уникального замысла результата развития ОУ (обеспечение образовательных результатов обучающихся выше средних по Российской Федерации, реализация в содержании образовательной программы основного и дополнительного образования) и пути реализации этого замысла.

#### 10.3 Концептуальная модель замысла развития ОУ:

- социально-педагогическая миссия ОУ: социально-педагогическая роль современного ОУ в обществе (конкурентоспособность государства, гражданское развитие сообщества, стратегический фактор развития и т.д.);

- цель деятельности ОУ: деятельность по отношению к ребенку через призму человеческого потенциала (капитала);

- базовая и вспомогательные функции ОУ (ранжировать функции обучения, воспитания, методическая, опытно-экспериментальная, диагностико-коррекционная, социальная, и др.);

- организационная культура развития ОУ: раскрыть базовые ценности во взаимоотношениях субъектов образовательного процесса, обеспечивающие стабильное развитие ОУ;

- модель выпускника: затронуть компетентности и их значение в учебном процессе и социальной деятельности обучающегося;

- критерии оценки качества образовательного процесса: раскрыть основные индикаторы оценки качества, доступности и эффективности образования, ЕГЭ;

- организационно-технологическая культура (альтернативные формы организации образовательной деятельности и их значение: дистанционное, экстернат, параллельное и др., перспективы использования современных технологий и их взаимосвязь с целью деятельности);

- образовательная программа: изменения в образовательной программе, развитие блока дополнительного образования, вариативность и разноуровневость программ, базовый учебный план, индивидуальный учебный план;

- управление и внешние связи ОУ: государственно-общественный характер управления (управляющий совет), новые структурные подразделения ОУ; роль и принципы взаимодействия в образовательной сети, взаимодействие с муниципальными органами управления, вузами, учреждениями дополнительного образования, региональными и федеральными структурами экспериментальной деятельности, международные проекты и программы.

#### 11. Финансирование образовательной деятельности ОУ:

- подушевое финансирование;

- отраслевая оплата труда педагогов и воспитателей;

- рациональное использование бюджетных средств;

- привлечение внебюджетных средств;

- участие в конкурсах;

- необходимые структуры в ОУ для создания системы многоканального финансирования.

12. Имиджевая характеристика развития ОУ: образная формулировка идеи развития ОУ в рамках концепции.

#### 13. Инструментарий развития ОУ:

13.1. Цель и задачи развития.

13.2. Предполагаемый результат изменений ОУ по основным показателям и пути реализации этих изменений.

- проекты / целевые программы / направления развития ОУ. Каждый путь изменений расписан в форме проекта или программы: качество образовательных результатов (предпрофильное и профильное обучение, ЕГЭ, новые образовательные стандарты), доступность качественного образования, качество образовательного процесса (содержание образовательной программы, технологии, условия), воспитание и система дополнительного образования, здоровье и безопасность обучающихся, управление и финансирование;

- структура: ключевые проблемы, замысел, социальный эффект, цель и задачи, этапы, календарный план мероприятий, критерии оценки и инструментарий, финансирование, орган контроля.

14. Система управления развитием ОУ. Схема иерархии деятельности организационных структур, формы и сроки отчетности.

15. Результаты развития ОУ. Иерархия показателей развития ОУ и количественное изменение по сравнению с начальным этапом развития.

16. Приложения.

17. Информационная карта ОУ, наглядное подтверждение текста Программы (диаграммы, графики, гистограммы и т.д.), публикации в СМИ.

18. Финансовый план реализации Программы развития ОУ:

20... г.			
Направление финансирования	Предмет финансирования	Сумма финансирования	Источники финансирования
20... г.			

Комментарий к финансовому плану, в котором необходимо обосновать выбор предметов финансирования для развития ОУ в рамках Программы развития, подтвердить объективность сумм и возможные доступные источники финансирования. В динамике реализации Программы развития ОУ по годам объяснить необходимость периодов концентрации ресурсов для системных изменений в ОУ.

**Приложение 2.**

**Требования к программе развития ОУ и пути их обеспечения**

№	ТРЕБОВАНИЯ К ПРОГРАММЕ	ОБЕСПЕЧЕНИЕ
1.	Актуальность Программы, нацеленность на решение ключевых проблем данного ОУ	Специальным проблемно-ориентированным анализом состояния дел
2.	Прогностичность Программы, ориентация на удовлетворение социального заказа	Осуществлением прогнозирования изменений внешней среды, социального заказа, внутреннего потенциала сообщества ОУ, последствий планируемых нововведений
3.	Напряженность Программы, 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 Программы, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе возникающих в процессе выполнения Программы) возможностей	Обязательным просчетом всех возможностей, включая финансовые ресурсы, нацеленностью на реализацию Программы, а не на использование ее в качестве декларации или формального документа, который «требует начальство»
5.	Полнота и системность Программы, отражение в ней системного характера ОУ, охват всех подсистем и связей между ними и с внешней средой	Системностью мышления авторов Программы, опорой на системные представления о ОУ
6.	Стратегичность Программы, движение от общего и концептуального - к конкретике и детализации	Отказом от преждевременной детализации программных решений, выработкой стратегий обновления ОУ
7.	Контролируемость Программы	Максимально возможной точностью и операциональностью целей, задач, рубежей, ориентиров
8.	Чувствительность к сбоям, гибкость Программы	Введением в Программу промежуточных контрольных точек для внесения в случае необходимости оперативных коррективов
9.	Привлекательность Программы	Вовлеченностью в разработку Программы многих членов сообщества ОУ, привлекательностью, разумной амбициозностью целей Программы, ясностью намерений руководства и последствий реализации Программы для подчиненных, всего коллектива
10	Интегрирующая, консолидирующая направленность Программы (по отношению к сообществу ОУ)	Вовлеченностью членов сообществ в разработку Программы, принятием на себя части ответственности за выполнение Программы, интенсификацией общения и коммуникации в коллективе в ходе творческой работы над Программой, отказом от келейности в подготовке

		документа
11	Индивидуальность Программы, ее соответствие специфике ОУ, его коллектива, авторский характер документа	Нацеленностью на решение специфических (а не глобальных) проблем ОУ при максимальном учете и отражении особенностей ОУ, отказом от практики написания Программ внешними специалистами без участия работников ОУ
12	Информативность Программы	Полнотой структуры Программы и содержательностью описания нововведений
13	Логичность построения, обозримость, понятность для читателя	Четкой логической структурой, наличием оглавления, связей, шрифтовых выделений, языковой культурой, корректностью терминологии
14	Культура оформления Программы	Вниманием к единству содержания и внешней формы Программы, использованием современных технических средств

**Приложение 3.  
Список основных процессов и  
распределение ответственности за них в ОУ (примерный вариант)**

№	Процесс	Подпроцессы	Документация	Ответственный	
<b>Основные процессы</b>					
1	<b>Деятельность руководства по управлению качеством образования</b>				
1.1	Стратегическое планирование ОУ	Разработка годового плана работы	Программа развития ОУ на 2016-2020 годы Годовой план учебно-воспитательной работы Годовой календарный учебный график	Директор Заместители директора	
1.2		Разработка плана по начальной, основной и средней ступеням обучения	Образовательная программа Учебный план План-график мониторинга образовательного процесса	Заместитель директора по учебной работе	
1.3		Разработка плана по дополнительному образованию	Учебно-производственный план Образовательные программы по дополнительному образованию	Руководитель ОДОД	
1.4		Разработка плана внеурочной работы	Годовой план учебно-воспитательной работы	Заместитель директора по воспитательной работе	
1.5		Планирование физической, психолого-социальной и медицинской работы в ОУ	Планирование физической, психолого-социальной и медицинской работы в ОУ	План работы ОД ФК План спортивной работы Положение о психологической службе План психолого-педагогического сопровождения учебного процесса План работы психологической службы План медицинского обеспечения Комплексный план социальной работы	Руководитель ОД ФК Руководитель психологической службы  Заведующий медпунктом
1.6				Планирование внешних мероприятий	Годовой план учебно-воспитательной работы Годовой календарный учебный график

			Положения об олимпиадах, конкурсах, соревнованиях Договоры о сотрудничестве	Заместитель директора по воспитательной работе
1.7		Планирование потребности в персонале для ОУ	Штатное расписание Приказ о нагрузке преподавателей	Директор Руководители структурных подразделений
1.8		Планирование инфраструктуры и производственной среды, материально-технического обеспечения	План совершенствования материальной базы План автоперевозок	Руководители структурных подразделений
1.9	Планирование и развитие системы менеджмента качества (СМК) ОУ	Анализ СМК со стороны руководства ОУ	Положение о мониторинге План-график мониторинга образовательного процесса Приказ об организации учебно-воспитательной работы	Директор Заместители директора
1.10		Разработка политики и целей по качеству	Программа развития ОУ на 2016-2020 годы Решения педсовета	Директор
1.11		Разработка плана внутренних аудитов	Годовой план учебно-воспитательной работы План-график мониторинга образовательного процесса Анализ работы ОУ	Методисты
1.12	Распределение ответственности и полномочий	Оптимизация организационной структуры	Устав ОУ Предложения о внесении изменений в штат ОУ	Директор
1.13		Оптимизация сфер деятельности отделов и служб и функционала сотрудников	Программа развития ОУ на 2016-2020 годы Правила внутреннего трудового распорядка для педагогических работников Функциональные обязанности сотрудников	Директор Заместители директора
1.14		Разработка и обновление должностных и рабочих инструкций	Штатное расписание Должностные обязанности (инструкции) работников	Директор Заместители директора Руководители структурных

				подразделений
1.15		Реализация кадровой политики	Коллективный договор Перспективный план повышения квалификации Положение о системе оплаты труда Положение о рейтинге преподавателей Положение о портфолио профессиональной деятельности Положение о мониторинге	Директор Заместители директора Руководители структурных подразделений
1.16	Лицензирование и аккредитация			Директор Заместители директора
2	Основные процессы образовательной деятельности ОУ			
2.1	Исследования рынка образовательных услуг и рынка труда		Программа развития ОУ на 2016-2020 годы Работа с кандидатами на поступление в ОУ и их родителями	Методисты
2.2	Проектирование и разработка образовательных программ		Программа развития ОУ на 2016-2020 годы Образовательная программа	Зам. директора методисты
2.3	Реализация общеобразовательных программ	Прием/перевод детей на начальную, основную ступени	Положение о приеме	Директор Заместитель директора по учебной работе
2.4		Реализация программ начального, основного, среднего общего образования	Учебные программы по предметам Рабочие программы по предметам Расписание занятий Положение по оборудованию и содержанию учебных помещений Положение о ведении классных и электронных журналов	Заместитель директора по учебной работе Методисты
2.5		Прием/перевод детей на основную, среднюю ступень обучения	Положение о приеме в профильные классы	Заместитель директора по учебной работе
2.6		Реализация образовательных программ для старшеклассников	Учебные программы по предметам Рабочие программы по предметам	Заместитель директора по учебной работе Методисты

			Расписание занятий Инструкция по организации и проведению самоподготовки обучающихся	
2.7		Реализация дополнительных программ для учащихся основной и средней ступеней обучения	Учебные программы по предметам Расписание и планы занятий	Преподаватель (руководитель) ОП ДО Методисты
2.8		Реализация внеурочных (в т.ч. воспитательных) мероприятий для учащихся начальной, основной и средней ступеней обучения	Годовой план учебно-воспитательной работы План воспитательной работы Положение о научном обществе учащихся Положение о летней практике	Заместитель директора по воспитательной работе Педагогический организаторы
2.9		Реализация здоровьесберегающих технологий на начальной, основной и средней ступени обучения	Программа психолого-педагогического сопровождения профильного и предпрофильного обучения воспитанников	Методисты
2.10		Организация итоговой аттестации учащихся по ступеням	Положение по организации и порядке проведения государственной (итоговой) аттестации обучающихся Положение по организации и порядке проведения промежуточной аттестации обучающихся переводных классов Годовой план учебно-воспитательной работы Приказ о проведении ГИА, ЕГЭ Расписание экзаменов	Директор Заместитель директора по учебной работе Методисты
2.11	Воспитательная и внеурочная работа с учащимися ОУ	Воспитательная работа на начальной, основной и средней ступенях обучения	Модель выпускника ОУ по ступеням обучения Правила поведения обучающихся	Заместитель директора по воспитательной работе

			Правила применения к обучающимся поощрений и взысканий Положение о системе оценки и учета внеучебных достижений Годовой план учебно-воспитательной работы	Педагоги-организаторы
2.12	Проектирование и реализация программ дополнительного образования	Реализация программ дополнительного образования детей (ОДОД)	Учебные программы по предметам обучения, расписание и планы занятий	Методисты Руководитель ОДОД
2.13	Методическая и инновационная деятельность	Методическая поддержка реализации образовательных программ	План методической работы План работы методического совета Перспективный план повышения квалификации	методисты учебного отдела
2.14			Организация внешнего представления ОУ и участие в проектах и программах различного уровня	Директор Методисты
2.15		Организация обучения сотрудников	Положение о конкурсе «Педагог года ОУ» Перспективный план повышения квалификации	Методисты
3.	Вспомогательные процессы			
3.1	Бухгалтерско-финансовое обеспечение реализации образовательных программ		Финансовый план деятельности по статьям сметы	Директор
3.2	Кадровое обеспечение	Подбор кадров, рассмотрение резюме и проведение конкурсного отбора. Аттестация педагогических работников	Положение об аттестации педагогических работников	Руководители структурных подразделений
3.3	Закупки и взаимодействие с поставщиками,		Программа развития ОУ на 2016-2020 годы	Директор

	подрядчиками и др.			
3.4	Издательская деятельность			Зам.директора по ВР
3.5	Взаимодействие со СМИ			Директор Зам.директора по ВР
3.6	Библиотечное и информационное обслуживание		Программа информатизации ОУ Положение о сайте (приказ о создании сайта)	Зам. директора Заведующий библиотекой
3.7	Управление инфраструктурой ОУ		Устав ОУ Программа развития ОУ на 2016-2020 год	Директор
3.8	Обеспечение безопасности ОУ		Инструкции по пожарной безопасности Инструкции по безопасности для отдельных травмоопасных рабочих мест и учебных кабинетов	Директор Ответственный по ОТ и ТБ
3.9	Социальная поддержка учащихся и сотрудников ОУ		Коллективный трудовой договор Положение о стипендиях, учрежденных Попечительским советом Договоры с родителями	Директор Методист Профком
3.10	Обеспечение здоровьесберегающей среды	Медицинское сопровождение обучающихся	План медицинского обеспечения	Заведующий медпунктом
3.11		Спортивно-оздоровительная деятельность обучающихся	План спортивных мероприятий План проведения оздоровительного отдыха	Директор Зам.директора по ВР
3.12		Организация питания учащихся	График контроля должностными лицами ОУ качества питания	Группа контроля
3.13		Психологическое сопровождение учащихся	Положение о психологической службе План работы психологической службы План психолого-педагогического сопровождения учебного процесса	Руководитель психологической службы

			План профессионального сопровождения учащихся План мониторинга образовательного процесса	
4.	Процессы Системы менеджмента качества			
4.1	Внутренние аудиты		План мониторинга учебно-воспитательного процесса План проведения проверок, планы контроля выполнения мероприятий, мероприятия согласно плану мониторинга учебного процесса	Директор Заместители директора
4.2	Управление документацией	Контроль ведения учебной документации	Номенклатура документации Классные журналы, журналы замещения уроков, журналы дополнительного образования и пр.	Зам.директора Делопроизводитель
4.3	Управление записями	Контроль ведения электронной системы ОУ	Ведение журналов, ведение электронной системы ОУ	Зам.директора
4.4	Аутсорсинговые процессы		Госконтракт о предоставлении услуг по питанию Госконтракт о предоставлении охранных услуг Госконтракт о предоставлении клининговых услуг Госконтракт о предоставлении услуг по перевозкам Госконтракт о предоставлении услуг по обслуживанию и ремонту техники ИТ-инфраструктуры	Директор Заместители директора

### Список литературы

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утверждена постановлением Правительства Российской Федерации № 295 от 15.04.2014.
2. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2011 год. / Под редакцией А.А. Аузана и С.Н. Бобылева. - М.: ПРООН в РФ, 2011. - 146 с.
3. Реформы образования: Аналитический обзор. / Под ред. В.М. Филиппова. - М.: Центр сравнительной образовательной педагогики. - М.: 2003. – 303 с.
4. Российское образование - 2020: модель образования для экономики, основанной на знаниях: к IX Международной научной конференции «Модернизация экономики и глобализация», Москва, 1-3 апреля 2008 года. / под ред. Я.И. Кузьмина, И.Д. Фрумина; ГУ - Высшая школа экономики. - М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. - 39 с.
5. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 №596 «О долгосрочной государственной экономической политике».
6. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 №599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».
7. Указ Президента Российской Федерации от 01.06.2012 № 761 «Национальная стратегия действий в интересах детей» на 2012-2017 годы.
8. Перечень поручений Президента Российской Федерации: № Пр–22 от 4 января 2010 года, № Пр–307 от 07 февраля 2011 года № Пр–469 от 24 февраля 2011 года, № Пр–1215 от 4 мая 2011 года, № Пр–3291 от 3 ноября 2011 года.
9. Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Государственного совета Российской Федерации от 17.07.2012 №Пр-1958ГС.
10. Федеральный закон Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
11. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» (утверждена приказом Президента Российской Федерации от 04 февраля 2010 года Пр-271).
12. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 года №2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года»). Протокол заседания Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 3 августа 2010 года № 4.
13. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 №2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы».
14. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012 года №2620-р «Об утверждении плана мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»
15. Федеральные государственные стандарты основного общего образования (Приказ Минобрнауки России от 17 декабря 2010 года № 1897).
16. Федеральные государственные стандарты среднего (полного) образования (Приказ Минобрнауки России от 17 мая 2012 года № 413).
17. Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 годы (Постановления Правительства Российской Федерации от 7 февраля 2011 года №61 и от 20 декабря 2011 года №1034).
18. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 марта 2013 года № 286 «О формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги».
19. Постановление Правительства Российской Федерации от 10 июля 2013 года № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации

в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации».

20. Программа развития воспитательной компоненты в общеобразовательных учреждениях 23 мая 2013 года <http://минобрнауки.рф/новости/3405>

21. Методические рекомендации Минобрнауки России по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников от 18 июня 2013 года.

22. Методические материалы по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий (утверждены распоряжением Минэкономразвития России от 31 января 2011 года №3Р-ОФ).

23. Методические материалы по разработке паспортов программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий (одобрены решением Рабочей группы по развитию частно-государственного партнерства в инновационной сфере при Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 15 ноября 2011 года, протокол №43-АК).

24. Письмо заместителя Министра образования и науки Российской Федерации руководителям компаний, реализующих программы инновационного развития от 2 ноября 2011 года № АП1194-13 «О мониторинге».

25. Волков В.Н. Программа развития ОУ как инструмент управления качеством образования. // Народное образование. - 2012. - №1. - С.101-104.

26. Волков В.Н., Гришина И.В., Курцева Е.Г. Самооценка как ресурс развития школы. СПб.: СПб АППО, 2012. - 146 с.

27. Воронина Е.В. Инновационный проект образовательного учреждения: Опыт описания инновационных проектов школ для участия в Приоритетном Национальном проекте «Образование». – М.: 5 за знания, 2008. - 386 с.

28. Гришина И.В., Сибиль Е.И. Программно-целевой метод в планировании работы школы. – СПб, СПб УПМ, 1999. – 85 с.

29. Гришина И.В., Шевелев А.Н., Волков В.Н., Светлицкий С.Л., Курцева Е.Г. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательного учреждения. – СПб.: КАРО, 2006. – 128 с.

30. Гришина И.В., Конасова Н.Ю., Курцева Е.Г. Процедуры оценивания работы школы, деятельности ученика и учителя.- СПб.: КАРО, 2007. - 224 с.

31. Каменский А.М. Программа развития образовательного учреждения: новые подходы к составлению и реализации. // Завуч. – 2006. - № 6. с.73-80.

32. Лазарев В.С. Системное развитие школы. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.

33. Макарова Л.П., Гордияш Е.Г. Программа развития: опыт работы инновационного образовательного учреждения. – Волгоград: Учитель, 2008. - 266с.

34. Моисеев А.М., Моисеева О.М Проектное управление в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. - М.: АПКИППРО, 2007. - 124 с.

35. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Управление современной школой. Выпуск IX. Проектное управление развитием образовательной организации. – Ростов- н/Д.: Изд-во «Учитель», 2006. – 256 с.

36. Программа развития современной школы: рабочая книга для руководителей образовательных учреждений и организаций. / В.Н. Виноградов, Г.Ф. Глебова,

О.Г. Прикот. / Отв. ред. Г.Ф. Глебова; Смол. гос. ун-т. – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2008. – 195 с.

37. Светенко Т.В., Галковская И.В., Яковлева Е.Н. Стратегический менеджмент в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. - М.: АПК и ППРО, 2007. - 76 с.

38. О национальной доктрине образования в Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 04.10.2000 № 751 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.zakonprost.ru/content/base/39758> (дата обращения 20.02.2015).

39. Беляков С.А. Модернизация образования в России: совершенствование управления. - М.: МАКС Пресс, 2009. - 437 с.

40. Клячко Т.Л. Образование в России: основные проблемы и возможные решения. - М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. - 48 с.

41. Константиновский Д.Л., Агранович М.Л., Дымарская О.Я. От сбора статистических данных – к информационному обеспечению принятию решений. 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Логос, 2006. - 160 с.

42. Образование и общество: готова ли Россия инвестировать в свое будущее. Доклад Комиссии Общественной палаты Российской Федерации. – М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2007. - 78 с.

43. Общественное участие в управлении школой. Школьные советы. / сост. А.А. Пинский. – М.: 2004. – 402 с.

44. Рейтинги в образовании: от разовых практик к культурным решениям: сб. материалов. / Общественная палата Российской Федерации, Комиссия по развитию науки и образования; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Институт образования. - М.: ИД Высшей школы экономики, 2014. – 175 с.

45. Тодосийчук А.В. Теоретико-методологические проблемы развития инновационных процессов в образовании. - М.: ОРГСЕРВИС-2000, 2005. - 125 с.

46. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ. / Библиотека журнала «Директор школы». Выпуск № 8, 2011. - 176 с.

47. Фуллан М. Новое понимание реформ в образовании. – М.: Просвещение, 2006.

48. Шереги Ф.Э., Савинков В.И. Образование как фактор формирования интеллектуального потенциала России. - М.: ЦСПиМ, 2011. - 288 с.

49. Рекомендации Совета по образовательной политике при Комитете по образованию по разработке Программы развития ОУ в логике национальной образовательной инициативы "Наша новая школа" [http://sobr.dce.ifmo.ru/index.php?view=result\\_sovet\\_year&year=2011](http://sobr.dce.ifmo.ru/index.php?view=result_sovet_year&year=2011)