

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

**ГАОУ ДПО «САРАТОВСКИЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ
РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

Саратов

2011

ББК 74.202
М 54

Автор-составитель:

Губанова Е.В., заведующая кафедрой управления образованием
ГАОУ ДПО «СарИПКиПРО», к.п.н., профессор

Рецензент:

Рыхлова Н.Н., первый проректор ГАОУ ДПО «СарИПКиПРО», заслуженный
учитель Российской Федерации

**М 54 Методические рекомендации по разработке программы развития
образовательного учреждения / Е.В. Губанова – Саратов: ГАОУ ДПО
«СарИПКиПРО». 2011. - 44 с.**

Настоящие методические рекомендации посвящены вопросу разработки программы развития образовательного учреждения. В них рассматриваются основные подходы к формированию программы развития образовательного учреждения с учетом современных требований, предъявляемых к документам такого рода.

Данные материалы в силу своей актуальности могут быть интересны не только руководителям образовательных учреждений, но и специалистам органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, руководителям и методистам муниципальных методических служб, руководителям иных учреждений и организаций - потенциальных партнеров школ, а также различным работникам сферы образования.

ББК 74.202

© Губанова Е.В. 2011
© ГАОУ ДПО «СарИПКиПРО», 2011

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Программа развития – стратегический управленческий документ образовательного учреждения.....	6
Нормативно-правовые основы разработки программы развития образовательного учреждения.....	10
Этапы разработки программы развития образовательного учреждения.....	13
Структура и содержание программы развития образовательного учреждения.....	20
Образец оформления программы развития образовательного учреждения	30
Экспертиза программы развития образовательного учреждения.....	33
Библиография.....	35

ВВЕДЕНИЕ

«В течение 2011 года для каждой школы надо создать проект школы будущего – видение того, как может развиваться школа»

*Из послания Президента Федеральному
Собранию, 30 ноября 2010 года*

Программа развития образовательного учреждения является обязательным компонентом стратегического планирования деятельности ОУ. Составление программы развития – это творческий процесс, опирающийся на инновационные изменения в образовании. Поэтому её (программу) можно рассматривать как модель совместной деятельности педагогического коллектива, определяющую:

- ✓ исходное состояние образовательной деятельности ОУ;
- ✓ образ желаемого будущего (концепция ОУ);
- ✓ последовательность действий по переводу ОУ от настоящего к будущему;
- ✓ объем и источники финансирования инновационных преобразований;
- ✓ анализ возможных затруднений и проблем, их решение.

Программа развития ОУ – ориентированный на будущее управленческий инструмент, позволяющий объединить стратегические цели и способы (механизмы) их реализации в конкретном учреждении в заданные сроки.

Поскольку программа развития является документом, отражающим интересы, перспективы и т.п. конкретного образовательного учреждения, то не существует (и не может существовать!) единого плана ее разработки, равно как и единой ее структуры. Главное в программе – описание перехода от сегодняшнего состояния к желаемому. Нельзя объять необъятное – в программе должно быть представлено то, что действительно имеет значение для образовательного учреждения и является проблемой. Только описание настоящей ситуации (ин-

формационная справка) не является программой развития. Не является программой и описание желаемого состояния. Программа – это обоснование необходимости перехода от современного состояния к будущему и перечень мер, обеспечивающих этот переход, а также, ресурсов.

При разработке программы развития образовательного учреждения необходимо ориентироваться на Федеральную целевую программу развития образования на 2011-2015 годы¹, целью которой является обеспечение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации, а также на проект ведомственной целевой программы «Развитие образования в Саратовской области» на 2012-2014 годы².

После утверждения программа «Развитие образования в Саратовской области» станет основой разработки программ развития образовательных учреждений Саратовской области.

Данные методические рекомендации помогут руководителю образовательного учреждения и его команде успешно разработать программу развития школы.

¹ Официальный сайт Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 годы. <http://www.fcpro.ru/>

² Региональный информационно-образовательный портал министерства образования Саратовской области. Модернизация общего образования. Материалы для участников областного совещания работников образования. Проекты целевых программ. http://edu.seun.ru/main/modules.php?name=kpmo_view

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ДОКУМЕНТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Под программой развития (далее в тексте - Программа) нами понимается документ, отражающий системные, целостные изменения в образовательном учреждении (инновационный режим), сопровождающиеся программно-целевым управлением.

Программа

- является основным стратегическим управленческим документом, регламентирующим и направляющим развитие образовательного учреждения;
- носит среднесрочный характер, ее действие рассчитано на 3-5 лет;
- является документом прямого действия.

Отличительные особенности Программы от других документов концептуально-доктринального характера состоят в:

- опоре на идеологию системного, программно-целевого подхода в управлении;
- стратегическом характере;
- ориентации на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование;
- ярко выраженной инновационной направленности;
- наличии описания четко и детально спланированных действий (мероприятий), сроков их осуществления, ответственных исполнителей и необходимых ресурсов;
- использовании при разработке специальной и достаточно жестко структурированной технологии.

Задачи Программы

1. Зафиксировать и включить в контекст внешней среды существующее состояние и перспективы развития образовательного учреждения, выявить возможности и ограничения, угрозы и риски, достижения и инновационный потенциал исполнителей, а также проблемы, дефициты и недостатки.

2. Определить и описать образ желаемого будущего состояния образовательного учреждения, то есть сформулировать стратегические и конкретные цели развития образовательного учреждения.

3. Определить и описать стратегию и конкретный план действий, обеспечивающих достижение спланированных желаемых результатов и достижение целей.

Функции Программы

1. *Нормативная*: является документом, обязательным для выполнения в полном объеме.

2. *Целеполагания*: определяет ценности и цели, ради достижения которых она введена в образовательное учреждение.

3. *Процессуальная*: определяет логическую последовательность мероприятий по развитию образовательного учреждения, организационные формы и методы, средства и условия процесса развития образовательного учреждения.

4. *Оценочная*: выявляет качественные изменения в образовательном процессе посредством контроля и мониторинга хода и результатов реализации Программы.

Требования, предъявляемые к Программе как к документу

Программа должна иметь:

- инновационный характер, при ее разработке желательно опираться на опыт и традиции разработки программ развития;
- проектный характер, при ее разработке необходимо опираться на методологию управления проектами;
- связь с региональными/муниципальными программами развития образования и программами реализации крупных нововведений в образовании;
- название – локальная формулировка, выражающая главную идею, мотив, пафос изучаемой проблемы, актуальная, значимая, конкретная (например: «Школа – социокультурный центр села», «Формирование информационной культуры обучающихся как условие развития самостоятельной познавательной

деятельности», «Развитие креативности обучающихся, в условиях адаптивной модели сельской школы», «Школа как педагогическая система социума», «Формирование гражданской идентичности обучающихся в условиях поликультурного и поликонфессионального общества» и т.д.);

- логично и последовательно изложенный текст;

- аргументацию, подкрепленную результатами фактически проведенного исследования;

- бюджет, который определяет необходимые на реализацию программы ресурсы и др.

***Требования к Программе как
к стратегическому документу***

Таблица 1

Требования к программе развития ОУ и пути их обеспечения

№	Требования к свойствам, характеристикам Программы	Чем они обеспечиваются?
1.	Актуальность Программы, направленность на решение ключевых проблем данной школы	Специальным проблемно-ориентированным анализом состояния дел
2.	Прогностичность Программы, ориентация на предвидение и удовлетворение «завтрашнего» социального заказа	Осуществлением прогнозирования изменений внешней среды, социального заказа, внутреннего инновационного потенциала школы, последствий планируемых нововведений
3.	Напряженность Программы, направленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов	Оптимизационным мышлением авторов Программы с его направленностью 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	Трезвостью мышления разработчиков, обязательным просчетом всех возможностей, включая - финансовые ресурсы, направленностью на реализацию Программы, а не на использование ее в качестве декларации или формального документа, который «требует начальство»
5.	Системность Программы	Опорой на стратегию системных изменений, системным характером планируемых нововведений
6.	Целеустремленность Программы	Четким выбором областей и центров целеполагания в школе
7.	Стратегичность Программы, движение от общего и концептуального – к конкретике	Отказом от преждевременной детализации программных решений, выработкой стратегий обновления школы

8.	Полнота и целостность Программы	Наличием системного образа школы, полным отражением в Программе основных частей школы и связей между ними
9.	Проработанность Программы	Подробной и детальной проработкой планируемых нововведений
10.	Ресурсная обеспеченность Программы	Расчетом необходимых ресурсов и планомерными действиями по их получению и использованию
11.	Управляемость Программы	Постоянным управленческим сопровождением разработки и реализации Программы
12.	Контролируемость Программы	Максимально возможной точностью и операциональностью целей, задач, рубежей, ориентиров
13.	Чувствительность Программы к сбоям, гибкость, профилактическая направленность Программы	Введением в Программу промежуточных и контрольных точек для внесения в случае необходимости оперативных коррективов
14.	Открытость Программы	Информированием участников образовательного процесса и социальных партнеров школы, возможностью коррекции действий Программы
15.	Привлекательность Программы	Здоровой амбициозностью целей, ясностью возможных последствий, участием значимых людей, умением руководителей мотивировать подчиненных, прямым стимулированием участия со стороны руководства школы
16.	Интегрирующая, консолидирующая направленность Программы (по отношению к школе и ее социальным партнерам)	Вовлеченностью членов сообщества 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
17.	Индивидуальность Программы, ее соответствие специфике школы, ее коллектива, авторский характер документа	Нацеленностью на решение специфических (а не глобальных) проблем школы при максимальном учете и отражении особенностей школы, отказом от практики написания Программ внешними специалистами без участия работников школы
18.	Информативность Программы	Полнотой структуры Программы и содержательностью описания нововведений
19.	Логичность построения, обзорность, понятность для читателя	Четкой логической структурой, наличием оглавления, связок, шрифтовых выделений, языковой культурой, корректностью терминологии
20.	Культура оформления Программы	Вниманием к единству содержания и внешней формы Программы, использованием современных технических средств

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Несмотря на то, что ни на федеральном, ни на региональном законодательных уровнях не предусмотрена регламентация разработки Программы, требования времени таковы, что в школе должен быть стратегический документ, определяющий образ «желаемого будущего».

При организации деятельности по разработке Программы необходимо руководствоваться следующими документами.

Федеральный уровень

1. Закон Российской Федерации «Об образовании» (в действующей редакции).

2. Федеральный закон Российской Федерации от 8 мая 2010 г. N 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».

3. Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 годы (утверждена постановлением Правительства РФ от 7 февраля 2011 года).

4. О плане действий по модернизации общего образования на 2011 - 2015 годы³ (утверждено распоряжением Правительства РФ от 07.09.2010 N 1507-р).

5. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р).

6. Типовое положение об общеобразовательном учреждении (утверждено постановлением Правительства РФ от 19 марта 2001 г. № 196).

7. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года (утверждены распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. N 1663-р (в ред. распоряжения Правительства РФ от 02.11.2009 N 1622-р)).

8. Федеральный государственный образовательный стандарт начального

³ «О реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»».

общего образования (утвержден приказом Минобрнауки России от 6.10.2009 г. № 373, зарегистрирован в Минюсте России 22.12.2009 г., регистрационный номер 17785) с изменениями (утверждены приказом Минобрнауки России от 26.11.2010 г. № 1241, зарегистрированным в Минюсте России 4.02.2011 г., регистрационный номер 19707).

9. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (утвержден приказом Минобрнауки России от 17.12.2010 г. № 1897, зарегистрирован в Минюсте России 01.02.2011 г., регистрационный номер 19644).

10. СанПиН 2.4.2. 2821 – 10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях» (утверждены постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 29.12.2010 г. № 189, зарегистрированы в Минюсте России 3.03.2011 г., регистрационный номер 19993).

11. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы «Санитарно-эпидемиологические требования к учреждениям дополнительного образования СанПиН 2.4.4.1251-03» (утверждены постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 3.04.2003 г. № 27, зарегистрированы в Минюсте России 27.05.2003 г., регистрационный номер 4594).

12. Федеральные требования к образовательным учреждениям в части минимальной оснащенности учебного процесса и оборудования учебных помещений (утверждены приказом Минобрнауки России от 4.10.2010 г. № 986, зарегистрированы в Минюсте России 3.02.2011 г., регистрационный номер 19682).

13. Федеральные требования к образовательным учреждениям в части охраны здоровья обучающихся, воспитанников (утверждены приказом Минобрнауки России от 28.12.2010 г. № 2106, зарегистрированы в Минюсте России 2.02.2011 г., регистрационный номер 19676).

14. Иные документы стратегического характера.

Региональный и муниципальный уровни

1. Закон об образовании Саратовской области.
2. Программа развития образования Саратовской области.
3. Программа развития муниципального образования (района) Саратовской области.
4. Иные документы регионального и муниципального уровней.

Институциональный уровень

1. Устав образовательного учреждения – в раздел «Перечень видов локальных актов (приказов, распоряжений и других актов), регламентирующих деятельность образовательного учреждения» вносится Положение о программе развития МОУ «СОШ № 00».

2. Локальные акты образовательного учреждения:

Положение о программе развития МОУ «СОШ № 00», в котором обязательно прописываются требования к структуре, виду, форме программы, срокам отчетности, а также процедура разработки, обсуждения, утверждения и реализации;

Приказы:

- «О разработке программы развития МОУ «СОШ № 00» на 20__ - 20__ гг.»;
- «Об утверждении программы развития МОУ «СОШ № 00» на 20__ - 20__ гг.»;
- «О внесении изменений в программу развития МОУ «СОШ № 00» на 20__ - 20__ гг.»⁴;
- «О выполнении программы развития МОУ «СОШ № 00» на 20__ - 20__ гг.» за период с __ по __»⁵.

3. Годовой план работы школы, в который включаются позиции, отражающие мероприятия по реализации Программы (часть тактических действий).

4. Иные нормативные документы образовательного учреждения (справки, отчеты и т.п.).

⁴ В программу могут вноситься изменения и/или дополнения, которые должны носить обоснованный характер, т.е. подтверждаться фактическим материалом (данными мониторинга, изменением социального заказа, требованиями внешней среды и пр.). Каждая корректировка в свою очередь рассматривается педагогическим и Управляющим советами и утверждается приказом руководителя ОУ.

⁵ В соответствии с Положением о программе развития ОУ в годовой план работы ОУ вносится позиция «Реализация программы развития ОУ». Руководитель или иные ответственные лица предоставляют отчет о ее выполнении, по итогам которого и готовится данный приказ.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Важнейшим школьным документом, как сказано выше, определяющим стратегию и тактику преобразований, становится программа развития образовательного учреждения. Так, опыт показывает, что образовательные учреждения, разработавшие и реализующие свою программу развития, являются конкурентоспособными на рынке образовательных услуг и успешными при проведении грантовых и конкурсных мероприятий.

Подходы к разработке Программы

Сложность данного документа определяет актуальность рассмотрения основных подходов к его разработке.

Следует заметить, что отсутствие зафиксированных требований к структуре Программы с одной стороны, облегчило деятельность участников образовательного процесса по её разработке, а с другой стороны – возложило определённую ответственность за её формирование и реализацию.

Программа развития конкретного образовательного учреждения – это нормативный документ,

- разрабатываемый ОУ самостоятельно с учётом анализа внешней и внутренней среды (специфики, контингента и профессиональной подготовки педагогического коллектива, запросов родителей, социума),

- служащий основанием для инновационного развития ОУ.

Поэтому на современном этапе главной задачей каждого руководителя ОУ является обеспечение качественной разработки и реализации Программы, так как на него возложена персональная ответственность за осуществление этих процессов.

Таким образом, руководителю школы необходимо рационально подойти к разработке Программы, определить этапы и сроки, а также грамотно сформировать рабочую группу и распределить зоны ответственности среди членов администрации и педагогического коллектива.

При определении этапов разработки Программы руководителю ОУ необ-

ходимо в полной мере осознавать комплексный характер и значительный объем (как временной, так и содержательный) предстоящей работы. Его действия в этом направлении должны быть четко регламентированы.

Для организации деятельности по разработке Программы руководитель ОУ выносит данный вопрос на заседание педагогического совета и издает приказ «О разработке программы развития МОУ «СОШ № 00» на 20__ - 20__ гг.». В соответствии с этим приказом начинается разработка Программы, для чего в образовательном учреждении создается рабочая группа.

В состав рабочей группы могут входить члены администрации, руководители школьных методических объединений, педагоги, представители родительской общественности, то есть те, кто непосредственно будут разрабатывать данную Программу и принимать участие в её экспертизе. При этом следует учесть, что каждое, условно говоря, структурное подразделение ОУ, будет иметь свой функционал.

Так, *рабочая группа*:

1) изучает нормативные и сопроводительные документы, имеющие прямое отношение к разработке Программы;

2) выявляет степень удовлетворенности обучающихся и их родителей (законных представителей) имеющимся содержанием образования, организацией дополнительных услуг и пожелания по их изменению на основе анкетирования, интервьюирования, собеседования и т.п.;

3) изучает мнение учителей и их профессиональных объединений;

4) изучает мнение потенциальных потребителей услуг;

5) определяет характер и объем работы, связанный с подготовкой Программы;

6) продумывает вопрос о том, какие дополнительные исследования необходимо провести в образовательном учреждении, чтобы подготовить аргументированные предложения по конкретным программным мероприятиям, а также, кто, когда и как их будет проводить и обрабатывать полученные результаты;

7) прогнозирует ожидаемые последствия предложенных изменений, а

также предлагает способы и формы осуществления изменений и определяет вклад определенных категорий образовательного процесса в их реализацию;

8) готовит проект Программы для рассмотрения и обсуждения на заседании педагогического и Управляющего советов.

Администрация образовательного учреждения обобщает результаты общешкольных и иных исследований, состояния дел в школе, оценки условий реализации (ресурсного обеспечения) Программы и предоставляет их в рабочую группу.

В дальнейшем все разделы (структурные компоненты) Программы экспертируются ответственным(и) за её разработку.

Алгоритм деятельности по разработке Программы образовательного учреждения представлен в таблице 2.

Таблица 2

Алгоритм деятельности по разработке программы развития ОУ

№	Вид деятельности	Сроки ⁶	Исполнители
1.	Рассмотрение вопроса о разработке программы развития на педагогическом совете.		Руководитель ОУ.
2.	Издание приказа «О разработке программы развития МОУ «СОШ № 00» на 20__ - 20__ гг. (см. приложение 1 к таблице 2).		
3.	Обучение рабочей группы, распределений заданий среди участников группы.		Руководитель ОУ. Руководитель рабочей группы
4.	Рассмотрение вопроса о разработке Программы на заседаниях предметных ШМО и МО классных руководителей, в творческих группах.		Ответственные по приказу.
5.	Разработка измерителей, определение технологии достижения целей.		Рабочая группа.
6.	Проведение исследований: - анкетирование участников образовательного процесса; - анализ современного состояния ОУ; - др. (по плану мероприятий разработки Про-		Рабочая группа.

⁶ Сроки определяются ОУ самостоятельно.

	граммы).		
7.	Обсуждение проекта Программы на заседаниях методического и педагогического, Управляющего (УС) советов.		Руководитель ОУ, заместители руководителя, председатель УС.
8.	Согласование проекта Программы начального общего образования с Учредителем.		Руководитель ОУ.
9.	Коррекция и окончательное рассмотрение Программы на заседаниях педагогического и Управляющего советов.		Руководитель ОУ, заместители руководителя, председатель УС.
10	Издание приказа «Об утверждении программы развития МОУ «СОШ № 00» на 20____ - 20____ гг. (см. приложение 2 к таблице 2)		Руководитель ОУ.

Приложение 1 к таблице 2

Муниципальное образовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 00»	
ПРИКАЗ № 00	00.00.0000 г.
<i>О разработке программы развития МОУ «СОШ № 00» на 20____ - 20____ г.г.</i>	
<p>В соответствии с Положением о программе развития МОУ «СОШ №00» и решением педагогического совета от 00.00.00 г. протокол №00</p> <p>ПРИКАЗЫВАЮ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Утвердить рабочую группу в составе ____ человек (Приложение 1). 2. Утвердить ответственных (или руководителей подгрупп) за разработку разделов программы развития МОУ «СОШ № 00» (далее Программа) (Приложение 2). 3. Утвердить план-график разработки Программы МОУ «СОШ № 00» (Приложение 3). 4. Рекомендовать ответственным (или руководителям подгрупп) (Ф.И.О.): <ol style="list-style-type: none"> 4.1. в срок до 00.00.0000 г. обсудить проект(ы) разделов Программы с участниками образовательного процесса; 4.2. в срок до 00.00.0000 г. внести коррективы в проект(ы) разделов Программы. 5. В срок до 00.00.0000 г. представить проект Программы для рассмотрения и обсуждения на заседаниях Управляющего и педагогического советов. 6. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на заместителя ру- 	

ководителя по учебно-воспитательной работе (Ф.И.О.)

Руководитель МОУ «СОШ № 00»

Ф.И.О.

С приказом ознакомлены:

Приложение 2 к таблице 2

**Муниципальное образовательное учреждение
«Средняя общеобразовательная школа № 00»**

ПРИКАЗ

№ 00

00.00.0000 г.

*Об утверждении программы развития
МОУ «СОШ № 00» на 20__ - 20__ г.г.*

В соответствии с решением педагогического совета МОУ «СОШ № 00» от 00.00.0000 г. протокол № 00

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить программу развития МОУ «СОШ № 00» на 20__ - 20__ г.г. (Приложение 1).
2. Заместителю руководителя (Ф.И.О.) обеспечить мониторинг качества реализации программы развития МОУ «СОШ № 00» на 20__ - 20__ г.г.
3. Контроль оставляю за собой.

Руководитель МОУ «СОШ № 00»

Ф.И.О.

С приказом ознакомлены:

***Основные этапы разработки Программы
и их ожидаемые результаты⁷***

Таблица 3

№	Мероприятия	Ожидаемые результаты
<i>1.</i>	<i>Подготовительный этап</i>	<i>Готовность разработчиков и ресурсов к началу работы над программой</i>
1.1.	Принятие решения о необходимости и сроках подготовки программы	Принятие решения, его оформление и доведение до всего коллектива
1.2.	Создание и запуск системы управле-	Определение и распределение ответствен-

⁷ А. Моисеев // Сельская шк. – 2003. – №1. – С. 10.

	ния проектом по разработке программы	ности за разработку программы, планирование работы, запуск системы стимулирования и контроля
1.3.	Работа по выявлению, учету и вовлечению в работу возможных партнеров внутри и вне школы	Расширение числа разработчиков программы и ее исполнителей
1.4.	Организация рабочих групп по разработке программы, их обучение и обеспечение ресурсами	Готовность разработчиков к действиям
1.5.	Подготовка необходимых ресурсов и материалов, создание условий для работы	Готовность условий и ресурсов
1.6.	Поиск дополнительных ресурсов, дополнительный инструктаж для сотрудников (в случае необходимости)	Полная готовность к работе (См. Общие ожидаемые результаты 1 этапа)
2.	<i>Основной этап - разработки программы как документа</i>	<i>Готовность первого варианта программы</i>
2.1.	Подготовка аннотации и Введения к программе	Аннотация и Введение к Программе
2.2.	Описание объективных, «биографических» данных об истории школы и ее современном состоянии, констатация достигнутого уровня развития	Текст Информационной справки о школе
2.3.	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды школы	Данные анализа и прогноза. Выводы об условиях жизнедеятельности школы и главных влияниях среды на школу в будущем.
2.4.	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа школе	Данные анализа и прогноза. Выводы об исходном социальном заказе.
2.5.	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения в ресурсном обеспечении школы	Данные анализа и прогноза. Соотнесение нового заказа и ресурсных возможностей школы по его выполнению. Выводы о социальном заказе, принимаемом к исполнению
2.6.	Анализ и оценка достижений школы и их причин	Данные анализа и оценки. Вывод о главных достижениях школы за прошлые годы и достоинствах, лежащих в их основе
2.7.	Анализ и оценка инновационной среды и потенциала школы. Прогноз отношения к изменениям со стороны работников школы и ее партнеров	Данные анализа и оценки. Выводы о возможностях развития школы, «точках роста», о силах поддержки изменений в школе и силах сопротивления новому. Действия руководителя школы по расширению сил поддержки нововведений в школе. Расширение базы для успешного развития школы
2.8.	Проблемный анализ состояния дел в школе	Система ключевых проблем школы и их причин в виде упорядоченного перечня
2.9.	Разработка образа желаемого будущего состояния школы и ее результатов	Концепция (концептуальный проект) нового состояния школы как общего желаемого результата инновационных процессов в школе

2.10.	Разработка и описание стратегии перехода школы в новое состояние	Стратегия – области, направления, способы, этапы и задачи перехода школы в новое состояние
2.11.	Конкретизация целей ближайшего этапа развития школы	Формулировки целей ближайшего этапа для образовательной и других подсистем школы
2.12.	Разработка и описание плана действий по реализации идей программы	Конкретный, контролируемый план действий
2.13.	Сборка и первичное редактирование текста программы	Готовность первого варианта программы (См. Общие ожидаемые результаты 2 этапа)
3.	<i>Этап экспертизы, подведения итогов и принятия решений</i>	<i>Утверждение программы и принятие решения о переходе к ее выполнению</i>
3.1.	Оценка и первичная коррекция программы развития в школе	Внесение изменений и поправок в первый вариант текста
3.2.	Передача программы на независимую внешнюю экспертизу, оценка программы экспертами (при наличии возможности)	Получение заключений независимых внешних экспертов и корректировка программы в случае необходимости по результатам этих заключений
3.3.	Информирование коллектива о ходе работы, организация обсуждения и утверждения программы (при необходимости повторяется несколько раз на разных этапах готовности программы)	Согласованное понимание целей программы и работ, которые надо выполнить, всеми внутри-школьными и внешними участниками работы. Согласование (утверждение) программы развития Управляющим советом или иным уполномоченным органом государственного управления школой. Принятие и утверждение программы развития школьным коллективом.
3.4.	Передача программы развития на согласование и официальную экспертизу (в случае необходимости). Представление и защита программы руководством школы. Принятие решений по программе.	Итоговое решение об утверждении программы и переходе к ее выполнению, о дополнительном финансировании и поддержке программы органами управления и т.п. (См. Общие ожидаемые результаты 3 этапа)

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Структуру Программы определяет образовательное учреждение самостоятельно и прописывает в Положении о программе развития ОУ.

В данном разделе предложено несколько вариантов структуры программы развития ОУ.

1 вариант (по А.Моисееву).

1. Краткая аннотация (паспорт) документа.
2. Краткая информационная справка об образовательном учреждении.
3. Аналитическо-прогностическое обоснование.
4. Концептуальный проект желаемого будущего.
5. Стратегия и тактика перехода школы в новое состояние.
6. Приложения.

2 вариант (по В. Серикову).

1. Аналитическая часть (анализ состояния образования, характеристика достижений, характеристика затруднений и нерешенных проблем, обобщенная справка о состоянии ОУ).

2. Концептуально-прогностическая часть (концепция, планируемые нововведения, результаты, план действий).

3. Ресурсное обеспечение программы развития.
4. Приложение (диагностический инструментарий).

3 вариант (по В. Лазареву).

1. Проблемы, на решение которых ориентирована программа.
2. Новшества, за счет которых решаются проблемы.
3. Проект желаемого будущего (совокупность новшеств).
4. Стратегия осуществления изменений.
5. Цель программы.
6. План действий.
7. Инновационные проекты осуществления частных изменений.
8. Ресурсное обеспечение программы.

9. Кадровое обеспечение программы.

10. Экспертиза программы.

Примерная структура и содержание Программы

Вариант 1⁸

1. Титульный лист

2. Паспорт программы развития

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	
Постановление об утверждении Программы	Решение ... Протокол № ...от ...
Система организации контроля выполнения Программы	

3. Информационная справка о деятельности образовательного учреждения за последние 3 года.

(анализ деятельности ОУ делается для того, чтобы понять, какими ресурсами образовательное учреждение располагает, какие проблемы существуют, и хватит ли ресурсов для их решения).

✓ Дата лицензирования, аттестации и аккредитации образовательного учреждения, ссылка на соответствующие документы.

✓ Направления деятельности ОУ, какие программы, подпрограммы, про-

⁸ Гришина И.В. и др. Методические рекомендации по разработке Программы развития образовательного учреждения. КАРО, 2006.

екты реализуются.

- ✓ Кадровые ресурсы.
- ✓ Материально-техническая оснащенность образовательного процесса (компьютеры, библиотечный фонд и т.д.).
- ✓ Особенности контингента учащихся.
- ✓ Результативность образовательного процесса (возможные критерии: индивидуальное развитие и учебные достижения учащихся, результаты ЕГЭ и ГИА, участие в олимпиадах и различных конкурсах, участие в реализации социальных проектов и т.д.).
- ✓ Инновационная деятельность (тема, описание продуктов, программы, методики, конкурсы, статус инновационной деятельности, эффекты, полученные от инновационной деятельности).
- ✓ Система управления ОУ (как изменилось количество работников и качество их работы, как менялся функционал, органы общественного управления).
- ✓ Выводы.

4. Проблемный анализ деятельности ОУ в динамике соответствия основных параметров его работы нормативам правовой базы и требованиям рейтинга.

- ✓ основные направления стратегии социально-экономического развития города, района;
- ✓ перспективы и проблемы развития городской, районной системы образования в контексте стратегии социально-экономического развития;
- ✓ статистический анализ деятельности ОУ;
- ✓ положение ОУ в районной системе образования;
- ✓ SWOT - анализ потенциала развития ОУ;
- ✓ проблемы в развитии ОУ и возможность их решения.

SWOT - анализ потенциала развития ОУ

Факторы развития ОУ	Внутренние факторы		Внешние факторы		Комментарии
	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы	
Статус ОУ					
Социально-экономические и демографические особенности микрорайона					
Количественный и качественный состав воспитанников и родителей					
Кадровое обеспечение					
Повышение квалификации кадров					
Материально-техническая обеспеченность					
Финансово-хозяйственная деятельность					
Содержание образовательной деятельности (образовательная программа, аттестация, лицензирование)					
Инновационная деятельность					
Качество образования					
Система управления					
Организация и участие в международных, федеральных и региональных мероприятиях и программах					
Участие в грантовой деятельности и конкурсах					
Наличие и качество рекламы собственной деятельности					
...					

5. Концепция развития ОУ.

Концепция – это система взглядов на развитие своего образовательного учреждения. Концепция развития ОУ рассматривается как совокупность мер по его обновлению в результате развития.

Концепция развития ОУ может состоять из двух частей.

1. Характер будущего образовательного учреждения:

- структура нового и модернизированного ОУ;
- новые или модернизированные образовательные программы общего и дополнительного образования;

- новые подходы, способы, схемы, организации учебного процесса;
- описание новых технологий, методик обучения, воспитания и развития обучающихся;
- характеристика дополнительных услуг.

2. Проект новой системы управления создается на основе уже полностью разработанного проекта нового (модернизированного) учреждения и содержит:

- новую или модифицированную организационную структуру системы управления, где показаны все субъекты управления;
- новый или обновленный, обязательно соответствующий новой структуре управления перечень всех персональных и коллективных органов управления;
- новые методы управления, в т.ч., управления инновациями.

6. Цели и задачи программы развития.

7. Инструментарий.

Средства достижения целей и реализации задач. Под каждую задачу составляется своя целевая программа или проект.

Название подпрограммы (целевой программы или проекта)	Мероприятия по реализации подпрограммы	Предполагаемые результаты	Примерные сроки выполнения
Контроль и обеспечение качества образования. Инновационное развитие ОУ. Новая система управления ОУ. Рациональная работа с финансами. ...			

8. Целевые индикаторы мониторинга реализации программы

В качестве целевых индикаторов мониторинга реализации программы можно использовать критерии и показатели аккредитационных документов ОУ.

9. Финансовый план реализации программы

Предполагается реализация программы за счет средств бюджета или до-

полнительных средств, полученных образовательным учреждением из иных источников.

Вариант 2⁹

1. *Аннотация (паспорт программы)*

- данная Программа (название) предназначена для ...;
- Программа разработана по заказу...;
- Программа разработана на следующих научно-методических основаниях и с использованием таких-то научных источников...;
- Программа разработана коллективом в составе..., под руководством...;
- Программа подготовлена при консультативной поддержке специалистов...;
- Предлагаемый срок реализации Программы с...по...;
- Работа над программой велась в такие-то сроки;
- Программа обсуждалась...;
- Программа принята (кем? когда? на каком уровне?)...;
- Программа передается в (какой орган?) для... (например, для утверждения и решения финансовых и других вопросов).

2. *Информационная справка о школе*

- краткая информация об ОУ в целом со всей необходимой статистикой;
- место и роль ОУ в районе (опорная, базовая и т.д.);
- характеристика образовательного учреждения, его типа, вида, контингента учащихся, кадрового состава учителей и других работников образования (без оценки качества работы);
- номенклатура оказываемых образовательных услуг, потоки учащихся (воспитанников);
- характеристика бюджета, материальной базы, оборудования;

⁹ По материалам Хабаровского края.

- характеристика программно-методического обеспечения ОУ (какие используются программы, планы, учебники, обеспеченность учреждений этими ресурсами);

- характеристика основных результатов школы (олимпиады, поступления, итоговая аттестация и т.д.);

- характеристика образовательного сообщества ОУ;

- характеристика инновационных процессов в ОУ (без оценки качества), основные направления;

- внешние связи ОУ и других образовательных учреждений, включая связи с наукой;

- характеристика системы управления

3. *Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды ОУ*

- характеристика влияния на ОУ важнейших социально-экономических и социокультурных факторов;

- портрет заинтересованных групп-клиентов заказчиков поставщиков Ресурсов, потребителей продукции, производимой школой;

- как может измениться ситуация во внешней среде ОУ;

- как это может повлиять на развитие ОУ (несколько вариантов возможных сценариев);

4. *Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа на образование*

- каков был социальный заказ на образование у разных заказчиков?;

- в какой мере этот заказ был выполнен, а Заказчики удовлетворены?;

- из какого образца будущего соцзаказа исходят разработчики программы, на какой исследовательский материал они опираются?;

5. *Анализ достижений ОУ*

- Какие результаты образования в ОУ заслуживают высокой оценки, закрепления, распространения?;

- Что из этих результатов говорит о наличии в ОУ передового опыта, уникальных конкурентных преимуществ?;
- Какие сильные стороны, достоинства образовательных процессов привели к таким достижениям?;
- Какие условия, ресурсы, факторы сделали возможными нужные свойства образовательных процессов (сеть, финансы, кадры, программы и т.п.)?;
- Какие подходы в управлении ОУ сделали возможными отмеченные успехи?;
- Где можно ожидать сопротивление в ОУ и как его преодолеть?;
- Насколько высок инновационный потенциал ОУ и как его можно повысить?;

6. *Анализ проблем ОУ и их причины*

- Какие результаты ОУ (продукты, суммарные результаты, социальные последствия) не удовлетворяют нас и Заказчика в свете нового соцзаказа и должны быть изменены?;
- Какие образовательные услуги не оказываются?;
- Какие услуги недоступны или мало доступны?;
- Какие недостатки образовательных процессов стали причиной неудачных результатов?;
- Какие недостатки условий приводят к недостаткам в образовательном процессе?;
- Какие недостатки управления приводят к недостаточным результатам ОУ?;
- Какие проблемы являются приоритетными и требуют решения в первую очередь?;
- Какие из проблем наиболее реально решить в обозреваемом будущем?;
- На решении каких проблем будет сосредоточена программа развития?;

7. *Концепция желаемого будущего*

- Важнейшие ценностные основания нового ОУ;
- Видение ОУ, общий образ её будущего желаемого состояния;

- Миссия ОУ и её подразделений;
- Образовательные маршруты и траектории;
- Модели выпускников;
- Общие показатели суммарных достижений ОУ;
- Номенклатура услуг по всем уровням от начального до среднего;
- Характеристика контингента;
- Программы, содержание образования;
- Образовательные технологии;
- Организация образования;
- Состояние всех необходимых ресурсов;
- Сообщество; социальные партнёры;
- Внешние связи;
- Состояние систем управления.

8. *Стратегия, этапы, основные направления и задачи перехода к новому состоянию ОУ*

- Каковы основные этапы развития ОУ?;
- Каковы основные направления инноваций в ОУ;
- Какие важнейшие нововведения необходимо произвести во всех звеньях ОУ;
- Какие ресурсы требуются для их осуществления, и как их предполагается получить?;
- Цели ближайшего этапа Программы по всем подсистемам образования и критерии их самооценки;
- Конкретные мероприятия по реализации важнейших нововведений (в форме таблицы).

9. *Бизнес-план*

При разработке бизнес-плана и бюджета образовательного учреждения руководитель опирается на целевые ориентиры и приоритетные задачи развития образовательного учреждения;

– представляет доходную часть образовательного учреждения, которая складывается:

○ из стоимости образовательных услуг, предоставляемых образовательным учреждением в соответствии с его уставной деятельностью, и оплачивается за счет бюджетных средств;

○ из доходов от предпринимательской и иной, приносящей доходы деятельности.

10. *Приложения*

– Материал иллюстративного характера

ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Немаловажным моментом является оформление программы развития образовательного учреждения.

Примерный вариант оформления программы развития:

Страница 1 – титульный лист;

Страница 2 – паспорт Программы;

Страница 3 – содержание Программы;

Страница 4 и далее – содержательное наполнение каждого раздела Программы.

При оформлении Программы важно придерживаться общепринятых технических требований.

К оформлению Программы предъявляются такие же технические требования, как и ко всей нормативной документации (в соответствии с требованиями современного делопроизводства).

Текст набирается в редакторе Word for Windows шрифтом Times New Roman Cyr, кегль 12-14, межстрочный интервал одинарный, переносы в тексте не ставятся, выравнивание по ширине, абзац 1,25 см, поля со всех сторон 2 см; центровка заголовков и абзацы в тексте выполняются при помощи средств Microsoft Word, листы формата А4. Таблицы вставляются непосредственно в текст.

Программа прошивается, страницы нумеруются, скрепляются печатью образовательного учреждения и подписью руководителя ОУ.

Нумерация страниц сквозная, либо по усмотрению ОУ – файловая (модульная).

**Примерный вариант оформления программы развития
образовательного учреждения**

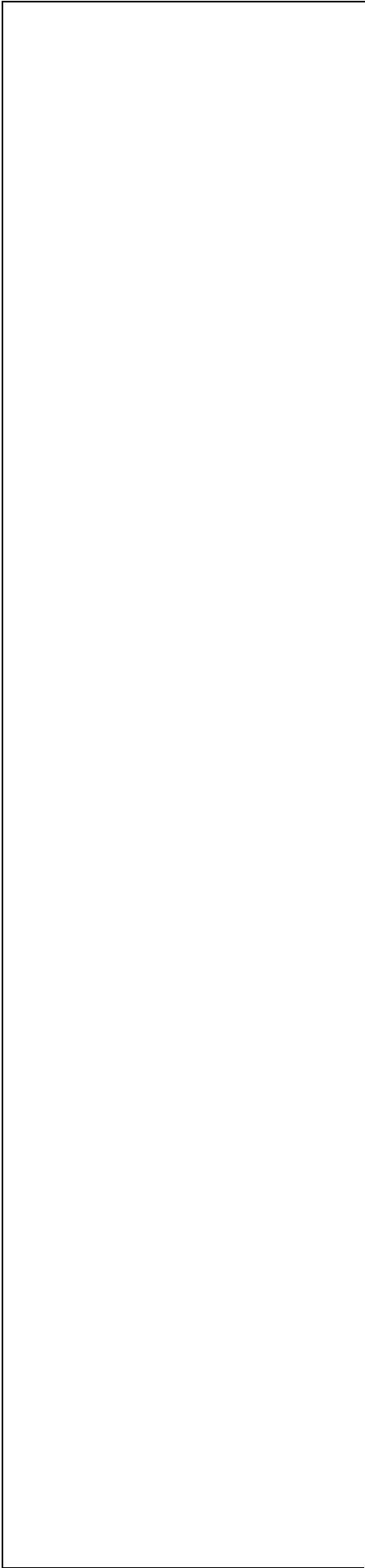
<p align="center">С</p> <p align="center">трани- ца 1</p> <p align="center">Т</p> <p align="center">итуль- ный лист</p> <p align="center">Про- граммы</p>
<p align="center">«Согласовано»</p> <p align="center">Начальник управления образования администрации муниципального района</p> <hr/> <p>___ Ф.И.О.</p> <p align="center">«___» _____</p> <p>20___ г. «Утверждаю» «Утверждаю»</p> <p align="center">Директор МОУ «СОШ № 00»</p> <hr/> <p>Ф.И.О.</p> <p align="center">Приказ № _____ с</p> <p>«___» _____</p> <p>20___ г.</p>
<p align="center">П</p> <p align="center">ро- грамма разви- тия</p> <p align="center">М</p> <p align="center">ОУ</p> <p align="center">«Сред- няя обще- образо- ва- тельна я шко- ла № 00»</p> <p align="center">Т</p>

ема:

«

»





Страница 2
Паспорт Программы

Паспорт Программы¹¹

Наименование Программы Указывается полное название программы
Указывается полное название программы

Дата принятия решения о разработке Программы, дата её утверждения Наименование и номер соответствующего нормативного акта (например, решение педагогического (управляю-

¹⁰ В соответствии с Положением об Управляющем совете ОУ.

¹¹ Представлен примерный вариант заполнения паспорта Программы развития ОУ.

щего)
совета о
разработ
ботке
про-
граммы,
№ про-
токола,
дата и
т.п.)

**Дата
приня-
тия ре-
шения о
разра-
ботке
Про-
граммы,
дата её
утвер-
жде-
ния** На

именова-
ние и
номер
соответ-
ствующе-
го
норма-
тивного
акта (на-
пример,
решение
педаго-
гическо-
го
(управ-
ляюще-
го) сове-
та о
разработ
ботке
про-
граммы,
№ про-
токола,
дата и
т.п.)
Наиме-
нование
и номер
соответ-

ствующего нормативного акта (например, решение педагогического (управляющего) совета о разработке программы, № протокола, дата и т.п.)

Заказчик Программы

Заказчик Программы

Муниципальное образование (Учредитель)

Муниципальное образование (Учредитель)

и/или инициативная группа.

Исполнитель Программы

Исполнитель Программы

Цели и задачи Программы

Цели и задачи Программы

Цель:

Цель:

(формулировка цели совпадает с названием Программы. Цель всегда одна в отличие от задач. Цель – это идеальное видение результата).

Задачи:

1.

2.

(поставить задачу – значит определить через какие действия, представленные в разных условиях можно достичь цели; задач может быть несколько; часто задачи совпадают с этапами, но выстраиваются приоритеты; под задачи формулируются направления/мероприятия).

Сроки и этапы реализации

Сроки и этапы реализации Программы

Указывается выполнение намеченных задач.

Сроки и этапы реализации

Сроки и этапы реализации Программы

Указывается календарное выполнение намеченных задач.

Указывается календарное выполнение намеченных задач.

Объемы и источники финансирования

Объемы и источники финансирования Программы

<p>мы Указывается объем и источники (информационные, материально-технические, финансовые, кадровые и др.)</p> <p>Объемы и источники финансирования Программы Указывается объем и источники (информационные, материально-технические, финансовые, кадровые и др.)</p> <p>Указывается объем и источники ресурсов (информационные, материально-технические, финансовые, кадровые и др.)</p> <p>Ожидаемые конечные результаты реализации Программы Очень конкретно, желательно в цифрах прописываются результаты по основным направлениям/мероприятиям.</p> <p>Ожидаемые конечные результаты реализации Программы Очень конкретно, желательно в цифрах прописываются результаты по основным направлениям/мероприятиям.</p> <p>Очень конкретно, желательно в цифрах прописываются результаты по основным направлениям/мероприятиям.</p> <p>Основные механизмы мониторинга реализации программы Указываются виды мониторинга, сроки его проведения и форма отчетности о реализации программы</p> <p>Основные механизмы мониторинга реализации программы Указываются виды мониторинга, сроки его проведения и форма отчетности о реализации программы</p> <p>Указываются виды мониторинга, сроки его проведения и форма отчетности о реализации программы</p> <p>Показатели социально-экономической эффективности Программы Указываются</p>	<p>ресурсов</p> <p>материально-технические, финансовые, кадровые и др.)</p> <p>ресурсов</p> <p>ресурсов</p> <p>реализации</p> <p>конкретно, желательно в цифрах прописываются результаты по основным направлениям/мероприятиям.</p> <p>реализации Программы</p> <p>реализации программы</p> <p>реализации программы</p> <p>Указываются</p>
---	--

основные направления преобразований (могут касаться структуры ОУ, содержания и логий образования, организационных основ образовательного процесса в ОУ, системы управления ОУ и др.)

Показатели социально-экономической эффективности Программы Указываются основные направления преобразований (могут касаться структуры ОУ, содержания и технологий образования, организационных основ образовательного процесса в ОУ, системы управления ОУ и др.)

Указываются основные направления преобразований (могут касаться структуры ОУ, содержания и технологий образования, организационных основ образовательного процесса в ОУ, системы управления ОУ и др.)

Страница 3

Содержание программы развития МОУ «СОШ № 00»

№ п/п	Название раздела	Страница (файл)
1.	Раздел 1. ...	
2. и т.д.	Раздел 2. ...	
	Приложения	

Страница 4 -

Содержательное наполнение раздела Программы

Раздел 1. ...

Раздел 2. ...

...

ЭКСПЕРТИЗА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Программа после разработки должна пройти экспертизу¹². Рецензии выдаются как научными или методическими учреждениями, так и отдельными специалистами по профилю Программы. В практике образовательных учреждений иногда используются внутренние и внешние формы экспертизы. Обсуждение Программы на заседании методического совета образовательного учреждения или на заседании методического объединения является формой внутренней экспертизы. Рецензирование научными или методическими учреждениями, специалистами, работающими в данной области, является формой внешней экспертизы.

На Программу желательно получение 2-х рецензий – внешней и внутренней, т.к. данный документ касается вопросов реализации государственной политики в сфере образования, перспектив развития учреждения.

Содержание рецензии на Программу

Рецензия составляется рецензентом (экспертом) на основе анализа всех компонентов рецензируемой программы. При ее написании может быть использована свободная форма изложения текста, при опоре на общие критерии оценки.

В обязательном порядке рецензия содержит следующие части:

1. Введение, в котором указывается название рецензируемого материала, автор, адресность, цель и вид экспертизы (предварительная, первичная, повторная).

2. Основная часть, содержащая всесторонний анализ программы в соответствии с общими критериями оценки, учетом их вида и назначения для использования в образовательном учреждении. Отмечается достоверность материала программы, соответствие концепции, целей и содержания, а также указываются фактические ошибки, если они есть.

¹² Требования к экспертизе программе развития прописываются в Положении о программе развития ОУ. В данном разделе прописан примерный сценарий экспертизы.

3. Заключительная часть включает аргументируемые вывод, замечания и предложения по совершенствованию программного материала. Возможные выводы: рекомендовать; не рекомендовать; материалы Программы требуют доработки по замечаниям и предложениям рецензента и последующей экспертизы.

Рецензия в обязательном порядке подписывается рецензентом, указывается его должность, место работы, ученая степень, звание, его подпись расшифровывается, указывается дата написания рецензии. Подпись рецензента заверяется печатью по месту основной работы рецензента.

Утверждение

Утверждение Программы осуществляется после получения положительных экспертных заключений (рецензий) в следующем порядке: на заседание органа, в полномочия которого входит вопрос об утверждении Программы (педагогический, управляющий советы, конференция ОУ) разработчики предоставляют проект Программы и экспертные заключения (рецензии).

Затем Программа утверждается руководителем образовательного учреждения и закрепляется приказом по образовательному учреждению. Если рецензии содержат замечания, то она утверждается после устранения замечаний.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Андрияхина Н. «Должен быть лучший путь»: семинар-тренинг / Н. Андрияхина // Школ. психолог. – 2003. – №27-28. – С. 20.
2. Антонова О.А. Работа над программой развития образовательного учреждения (на примере школы-интерната 1-2 вида г. Костромы) / О.А. Антонова // Воспитание и обучение детей с нарушениями развития. – 2007. – №4. – С. 14-23.
3. Бакурадзе А.Б. Управление развитием образовательного учреждения: (по материалам проектов «Концепция комплексного сопровождения ребенка в образоват. Процессе», «Система многоуровневой оценки учебной деятельности учащихся» и «Технология системно-деятельностной формы организации диагностики и качества обучения») / А.Б. Бакурадзе; Федеральное агентство по образованию; Рос. образоват. форум; Акад. повышения квалификации и переподготовки работников образования. – М.: АПК и ПРО, 2004. – 33 с. – (Методическая библиотека «Проекты-победители Российского образовательного форума в 2004 году»).
4. Башев В.В. Работа по созданию миссии школы / В.В. Башев, П.А. Сергоманов // Упр. шк.: прил. к газ. «Первое сент.» – 2000. – №20. – С. 12.
5. Вариативные модели развития гуманитарной школы национальной культуры (по материалам проекта «Концепция развития гуманит. шк. рус. Культуры» и др. проектов конкурса инновац. разработок Рос. образоват. форума – 2004) / Федеральное агентство по образованию; Рос. образоват. форум; Акад. повышения квалификации и переподготовки работников образования; [авт.-сост. З.А. Каргина]. – М.: АПК и ПРО, 2004. – 28 с. – (Методическая библиотека «Проекты-победители Российского образовательного форума в 2004 году»).
6. Вифлеемский А.Б. Программа развития школы: социальные проекты и бизнес-план / А.Б. Вифлеемский // Директор сел. шк. – 2006. – №3. – С. 22-51.
7. Вифлеемский А.Б. Социальные проекты и бизнес-план современной школы / А.Б. Вифлеемский // PR в образовании. – 2006. – №3. – С. 4-30.
8. Гам В. Стратегическое лидерство / В. Гам // Управление шк.: прил. к газ.

«Первое сент.». – 2007. – №17, 18, 19.

9. Глебкин В.В. О подготовке педсовета по утверждению концепции школы / В.В. Глебкин, М.В. Левит // Завуч. – 2005. – №2. – С. 122-128.

10. Грачева А.П. Современная школа: Новая модель. Программа создания и развития. Секреты управления / А.П. Грачева. – М.: АСТ-Пресс шк., 2005. – 159 с.: ил.

11. Гузеев В.В. Программа развития школы на 2005 – 2010 гг. «От школы полного дня – к образовательному центру» / В.В. Гузеев, М.В. Алексеев, И.Е. Курчаткина // Завуч. – 2006. – №8. – С. 73-96.

12. Гулькина Т.Г. Школа информационных технологий / Т.Г. Гулькина // Директор сел. шк. – 2006. – №4. – С. 16-56.

13. Гусева Е.В. Образовательная программа прогимназии №1733 / Е.В. Гусева // Завуч нач. шк. – 2005. – №1. – С. 2-140. – (ПРШ – С. 49-53).

14. Дик Н.Ф. Педагогический совет в общеобразовательном учреждении / Н.Ф. Дик. – Изд. 2-е. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2005. – 178 с. – (Сердце отдаю детям).

15. Ерофеева Н. Управление проектами в образовании / Н. Ерофеева // Нар. образование. – 2002. – №5. – С. 94-106.

16. Ильенко Л.П. Программа развития общеобразовательного учреждения / Л.П. Ильенко. – М.: Аркти, 2004. – 127 с.: ил. – (Методическая библиотека. Управление школой).

17. Каменский А.М. Программа развития образовательного учреждения: новые подходы к составлению и реализации / А.М. Каменский // Завуч. – 2006. – №6. – С. 73-89.

18. Каменский А.М. Программа развития образовательного учреждения: новые подходы к составлению и реализации / А.М. Каменский // Завуч. – 2006. – №6. – С. 73-89.

19. Каменский А.М. Рекомендации по составлению плана развития образовательного учреждения / А.М. Каменский, З.Ю. Смирнова // Практика адм. работы в шк. – 2002. – №1. – С. 24-27. – Анкеты.

20. Киреева М.А. От идеи создания новой школы – к программе развития (об

- опыте работы шк.-гимназии №13) / М.А. Киреева // Завуч. – 2000. – №4. – С. 14-20.
- 21.Козлова В.В. Развитие деятельности школы как социокультурного центра села / В.В. Козлова, Т.П. Точилина // Директор сел. шк. – 2006. – №1 – С. 22-29.
- 22.Концепция школы сотрудничества: идеи, пути реализации, алгоритм создания // Директор шк. – 2003. – №2. – С. 42-45.
- 23.Копцева Л. Как оформить и что включить в программу развития учебного заведения? / Л. Копцева, В. Освинова // Шк. планирование. – 2007. – № 2, 3.
- 24.Красильникова В.А. SWOT – анализ деятельности образовательного учреждения / В.А. Красильникова, Л.М. Наумова // Пед. диагностика. – 2006. – №6. – С. 59-67.
- 25.Куприянов Б.В. Программа развития средней школы / Б.В. Куприянов, А.Е. Подобин, Н.А. Смирнова // Завуч. – 2007. – №1. – С. 60-71.
- 26.Лазарев В.С. Как разработать программу развития школы / В.С. Лазарев, М.М. Поташник. – М.,1993.
- 27.Лазарев В.С. Системное развитие школы / В.С. Лазарев. – 2-е изд. – М.: Пед. об-во России, 2003. – 302 с.
- 28.Лазарева М. Развитие по программе: орг.-пед. механизм управления инновационным потенциалом субъектов образоват. процесса при переходе к профильному обучению / М. Лазарева, О. Лазарева // Управление шк.: прил. К газ. «Первое сент.». – 2007. – 16-31 марта (№6). – С. 33-39.
- 29.Левит М.В. Как сделать хорошую школу?!: Практикоориентир. пособие по проектированию и упр. шк. Ч. 1 / М.В. Левит. – М.: Центр «Пед. поиск», 2000. – 160 с. – (Библиотека администрации школы).
- 30.Лизинский В.М. Ресурсный подход в управлении развитием школы / В.М. Лизинский. – М., 2006. – С. 106-108.
- 31.Мансуров Н. Традиции плюс новаторство: программа развития школы №46 с лицейскими кл. / Н. Мансуров, Т. Герасимова при участии В. Касаткина, Л. Асмоловой // Упр. шк.: прил. к газ. «Первое сент.». – 2006. – 1-15 авг. (№15). – С. 24-31.

32. Методические рекомендации по разработке «Программы развития образовательного учреждения» / Гос. образоват. учреждение «Арханг. обл. ин-т переподготовки и повышения квалификации работников образования»; сост. Н.И. Коптяева. – Архангельск: АО ИППК РО, 2003. – 30 с.
33. Методические рекомендации по разработке программы развития общеобразовательного учреждения / [Гришина [и др.]. – СПб.: КАРО, 2006. – 125 с. – (Администратору ОУ).
34. Мигаль В.И. Управление современной школой: практ. пособие: для рук. шк., студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК. Вып. 1: Внутришкольный контроль и сетевое планирование / В.И. Мигаль, Е.А. Мигаль. – Ростов н/Д: Учитель, 2002. – 60 с. – (Педагогика нового времени).
35. Моисеев А. А фишка в чем? / А. Моисеев // Лидеры образования. – 2004. – №5. – С. 43-47.
36. Моисеев А.М. Заместитель директора школы по научной работе: новая должность в совр. шк.: предназначение, полномочия, технология деятельности: метод. пособие для руководителей ОУ / А.М. Моисеев, О.М. Моисеева; под ред. М.М. Поташника. – М.: Новая шк. – 1996. – 144 с.
37. Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть / А.М. Моисеев; отв. ред. М.А. Ушакова. – М.: Сентябрь, 2001. – 159 с. – (Библиотека журнала «Директор школы», Вып. 4/2001).
38. Моисеев М. Программа развития школы: опыт разработки / М. Моисеев // Сельская шк. – 2002. – №6. – С. 9-14; 2003. – №1. – С. 10-13.
39. Нововведения во внутришкольном управлении: научно-практ. пособие для руководителей образоват. Учреждений / под ред. А.М. Моисеева. – М., 1998. – 232 с.
40. Одинцова А.В. Школа конкурентоспособной личности / А.В. Одинцова, Л.С. Кондакова // Директор сел. шк. – 2006. – №3. – С. 80-86.
41. Основина В.А. Рекомендации по написанию отдельных разделов программы развития школы / В.А. Основина, В.В. Елисеев // Практика адм. работы в шк. – 2006. – №6. – С. 11-19.

42. Оценка качества образовательной деятельности школ и создание программ их развития / [авт. кол.: В.В. Сериков и др.; ред. М.А. Ушакова]. – М.: Сентябрь, 2004. – 143 с. – (Библиотека журнала «Директор школы», Вып. 1/2004).
43. Пайгусов А.И. Как сформировать миссию и цели образовательного учреждения / А.И. Пайгусов, И.Я. Яковлева // Практика адм. работы в шк. – 2003. – №8. – С. 30-35.
44. Паутов В. Не каждый директор желает знать...: или зачем администратору определять миссию школы / В. Паутов // Лидеры образования. – 2004. – №5. – С. 44-47.
45. Пильдес М.Б. Опыт создания конкурентноспособного образовательного учреждения / М.Б. Пильдес, Е.Д. Тенютина // Справ. руководителя ОУ. – 2005. – №5. – С. 7-16.
46. Плахова Л.М. Как сделать хорошую школу?!: Практикокоррект. Пособие по проект. и упр. шк. Ч. 2. – М.: Центр «Пед. поиск», 2000. – 160 с. – (Библиотека администрации школы).
47. Плахова Л.М. Курс молодого бойца, или Азбука директора школы: практ. пособие: в 3 вып. Вып. 3 / Л.М. Плахова. – М.: Просвещение, 2007. – 423 с.
48. Поташник М. Программа развития школы: как сделать ее реальным средством совершенствования деятельности коллектива / М. Поташник // Сельская шк. – 2005. – №6. – С. 3-11; Нар. образование. – 2005. – №8, 9; – 2007. – №8. – С. 79-85.
49. Прикот О.Г. Управление современной школой. Вып. 9: Проектное управление развитием образовательной организации: науч.-метод. пособие для руководителей, методистов и учителей сред. общеобразоват. и специализ. учреждений, студентов, аспирантов, слушателей ИПК / О.Г. Прикот, В.Н. Виноградов; [под ред. С.В. Кульневича]. – Ростов н/Д: Учитель, 2006. – 249 с. – (Педагогика нового времени).
50. Программно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы: пособие для рук. образоват. учреждений и территориальных образоват. систем / под ред. А.М. Моисеева. – 2-е изд., с изм. – М.: Пед. об-во

- России, 2001. – 251 с. – (Портфель руководителя школы).
51. Рабочая книга школьного администратора. Вып. 1 / авт.-сост. А.П. Савкин. – М., 2006. – С. 13-15.
52. Рейнгардт Н.С. Губернаторская женская гимназия и пансион: (программа развития филиала) / Н.С. Рейнгардт, И.В. Гравова // Завуч. – 2006. – №5. – С. 75-92.
53. Родионов А.Г. Школа – социально-культурный центр микрорайона / А.Г. Родионов // Завуч. – 2007. – №3. – С. 5.
54. Руднев Е. Миссия, стратегия и практические действия / Е. Руднев // Директор шк. – 2006. – №8. – С. 38-43.
55. Салова И.Г. Разработка и реализация программы развития школы / И.Г. Салова, В.П. Панасюк // Справ. рук. ОУ. – 2007. – №1. – С. 24-30.
56. Селевко Г.К. Технологии внутришкольного управления / Г.К. Селевко. – М.: НИИ школьных технологий, 2005. – 208 с.: ил. – (Энциклопедия образовательных технологий).
57. Сельская школа: вариативно-модельный путь преобразования: метод. разработки / под ред. Е.Н. Степанова. – Псков, 2003. – 114 с.
58. Система координат, или Возможная схема разработки программы развития школы / И. Фрумин, А. Каспржак, А. Пинский, С. Юсфин // Директор шк. – 2001. – №9. – С. 3-14.
59. Скворцова Г. Программа развития: полезные советы / Г. Скворцова // Лицейское и гимназическое образование. – 2007. – №5. – С. 12-24.
60. Терентьева А. Планирование и организация образовательно-предпринимательской деятельности в общеобразовательной школе / А. Терентьева // Школ. планирование. – 2006. – №2. – С. 5-50.
61. Томилина Н.В. Рекомендации по написанию программ функционирования и развития образовательного учреждения / Н.В. Томилина // Практика адм. работы в шк. – 2004. – №4. – С. 3-9.
62. Третьяков П.И. Школа: управление по результатам: Практика пед. менеджмента / П.И. Третьяков. – М.: Новая шк., 2001. – 314 с. – (Технологии управле-

ния образованием).

63. Тридцать страниц будущего. Папка побед // Управление шк.: прил. к газ. «Первое сент.». – 2006. – 1-15 июля (№13). – С. 19-25.

64. Управление развитием школы / под ред. М.М. Поташника. – М., 1994. – 484 с.

65. Управление современной школой: практич. пособие. Вып. 7: Образовательный маркетинг в школе / С.В. Кульневич [и др.]. – Ростов н/Д: Учитель, 2005. – 186 с. – (Педагогика нового времени).

66. Управление школой: словарь-справочник руководителя образовательного учреждения / под ред. А.М. Моисеева, А.А. Хвана. – М.: Пед. об-во России, 2005. – 320 с.

67. Управление школой: теоретические основы и методы: учеб. пособие / [В.С. Лазарев и др.]; под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.: ил.

68. Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией / К.М. Ушаков. – М., 2000. – С. 118-122.

69. Федосова В.Т. Управление современной школой: практ. пособие: для рук. образоват. учреждений, слушателей ИПК. Вып. 4: Кадровое делопроизводство в образовательном учреждении / В.Т. Федосова. – Ростов н/Д: Учитель, 2003. – 119 с. – (Педагогика нового времени).

70. Фишман Л.И. Сам себе инспектор: самооценка качества управления школой / Л.И. Фишман. – М., 2005. – С. 74-78.

71. Фомина Н. Моделирование развития сельской школы / Н. Фомина // Сельская шк. – 2007. – №5. – С. 3-20.

72. Хребтова Е.В. Стратегическое планирование деятельности на 2004-2007 годы / Е.В. Хребтова // Завуч. – 2005. – №3. – С. 39-50.

73. Черникова Т.В. Как управлять педагогическим коллективом развивающейся школы (практ. пособие для директора шк.) / Т.В. Черникова. – М., 2004. – 207 с.

74. Черникова Т.В. Управление развитием образовательного учреждения: учеб.-метод пособие / Т.В. Черникова. – М.: ТЦ «Сфера», 2005. – 304 с. – (Педагогика)

ческое мастерство).

75. Шипилова Л. Право на нормальную жизнь: миссия школы для детей-инвалидов / Л. Шипилова // Директор шк.: экспресс-опыт. – 2000. – №1. – С. 33-35.

76. Щербова Т.В. Управление школой: маркетинговый подход: учеб.-метод. пособие / Т.В. Щербова. – СПб.: СПб. АППО, 2004. – 80 с.

77. Эффективное управление школой в современных условиях: учеб.-метод. пособие. – СПб.: Каро, 2005. – 269 с.: ил.

78. Якушева Т.А. Модель «Школа – ресурсный центр» как компонент регионального эксперимента по введению предпрофильной подготовки и профильного обучения / Т.А. Якушева, Л.В. Галецкая // Директор сел. шк. – 2007. – №1. – С. 107-112.

79. Ямбург Е.А. Школа для всех: адаптивная модель (теоретические основы и практическая реализация) / Е.А. Ямбург; Ин-т упр. РАО; многопроф. комплекс №109. – М.: Новая шк., 1997. – 351 с.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Методическое пособие

Е.В. ГУБАНОВА

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

*Компьютерный набор, вёрстка Губановой Е.В.
Корректор Вереvко С.А.*

Подписано в печать 30.08.2011. Формат 60x84 (1/16).
Усл. печ. л. 2,75. Гарнитура Times New Roman. Бумага Sveto Copy.
Печать офсетная. Тираж 200 экз. Заказ № 93.