



**МЭРИЯ**  
**города Новосибирска**  
ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ

Красный проспект, 34  
г. Новосибирск, 630099  
тел. (383) 227-45-00, факс (383) 227-45-21  
e-mail:uo@admnsk.ru

от 09.04.2011 № 14/14/08612

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Начальникам отделов образования  
администратий районов (округа по  
районам) города Новосибирска

Руководителям  
общеобразовательных организаций


Уважаемые руководители!

В соответствии с частью 3 пункта 7 статьи 28 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в компетенцию образовательной организации входит разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития.

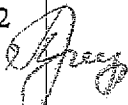
С целью обеспечения единства подходов при разработке программ развития муниципальных образовательных организаций, подведомственных департаменту образования мэрии города Новосибирска, направляем Вам для использования в работе методические рекомендации по разработке (корректировке) программы развития образовательной организации.

Приложение: на 28 л. в 1 экз.

Начальник департамента

  
Р. М. Ахметгареев

Сысалова  
2170812



**Методические рекомендации  
по разработке (корректировке) программы развития  
образовательной организации**

**Вступление**

Современный этап развития общества ставит перед российской системой образования целый ряд принципиально новых проблем, обусловленных политическими, социально-экономическими, мировоззренческими и другими факторами, среди которых следует выделить необходимость повышения качества и доступности образования. Государственная образовательная политика в настоящее время выделяет проблему совершенствования прикладных умений руководящих кадров.

Являясь «проводником» государственной образовательной политики, руководитель образовательной организации (далее – ОО) в своей управленческой деятельности должен выстраивать стратегию развития ОО в соответствии с действующим законодательством в области образования и реальной образовательной практикой.

С ростом уровня нестабильности условий деятельности возрастает потребность организаций в ориентации на стратегическое управление. Если в целом под **управлением ОО** понимается деятельность по созданию благоприятных внешних и внутриорганизационных условий для эффективной совместной деятельности людей в данной организации, что предполагает обеспечение организованности (сплоченности, скоординированности, интеграции, консолидации) и целенаправленности (целеустремленности) совместной деятельности, то **стратегическое управление** – это деятельность по разработке и реализации стратегии, связанная с постановкой перспективных целей и задач организации и поддержанием системы взаимоотношений между организацией и ее внешним окружением. Способность к стратегическому управлению предполагает наличие пяти умений:

- моделирование ситуации;
- выявление необходимости изменений;
- разработка стратегии изменений;
- использование в ходе изменений надежных методов;
- реализация стратегического замысла.

Эти умения в полной мере должны проявиться при разработке такого стратегического документа, как программа развития ОО (далее – программа развития).

Напомним, что, говоря о видах управленческих документов в сфере развития ОО, различают (обращают внимание на следующие):

стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения желаемого будущего (определение общих направлений развития);

концепция – документ долгосрочного развития ОО

программа развития – среднесрочный документ обеспечения выполнения ОО своих задач;

проект (целевая программа) – локальный документ введения новшества.

Если стратегия, концепция, проект могут иметь место в ОО, а могут и не иметь, то программа развития должна быть, а основанием для ее разработки являются такие нормативные документы, как Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденный приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н, а также Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ст. 28) «Об образовании в Российской Федерации».

Прежде чем приступать к разработке программы развития, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Что такое программа развития?
- Из каких элементов (блоков) должна состоять программа развития?
- Какова «нагрузка» каждого элемента (блока)?
- Как организованы эти элементы (блоки)? Какова структура программы развития?
- Что следует учесть при разработке программы развития?

### **О системных приоритетах современной образовательной политики**

**Нормативными правовыми основами для разработки программы развития могут и должны также выступать следующие документы федерального, регионального, муниципального уровней:**

#### **Федеральный уровень:**

- Конституция Российской Федерации;
- Национальная доктрина образования Российской Федерации до 2025 года (утверждена Постановлением Правительства РФ от 04.10.2000 № 751);
- Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года (распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 № 3081-р);
- Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 № 996-р);
- Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года (распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.02.2016 № 326-р, с изменениями от 30.03.2018 № 551-р);

- Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года (утверждены Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.11.2014 № 2403-р);
- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» с изменениями от 28.12.2020);
- Постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» (ред. от 12.03.2020 № 264);
- Федеральный закон РФ от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 31.07.2020 № 304-ФЗ, с изменениями и дополнениями от 30.12.2020);
- Федеральный закон РФ от 26 июля 2006 № 152 «О персональных данных» (ред. от 24.04.2020);
- Федеральный закон РФ от 28 июня 2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (ред. от 18.07.2019);
- Национальный проект «Образование» по направлениям стратегического развития (Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» в ред. от 19.07.2018);
- Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»;
- Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
- Перечень поручений по реализации Послания Президента Федеральному Собранию (утв. Президентом Российской Федерации 24.01.2020 № Пр-113);
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12.11.2020 № 2945-р «План мероприятий по реализации в 2021-2025 годах Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»;
- Приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (с изм. от 25.12.2014, 05.08. 2016);
- Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 10.01.2017 № 10н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области воспитания»;

- Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24.07.2015 года № 514н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)»»;
- Приказ Минтруда России от 05.05.2018 № 298н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых»».
- Концепция развития математического образования (Распоряжение Правительства РФ от 24.12.2013 № 2506-р);
- Концепция преподавания русского языка и литературы (утв. решением Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 10.12.2019);
- Концепция УМК по отечественной истории - Историко-культурный стандарт (принята 19.05.2014 на общем собрании Российского исторического общества);
- Концепция развития школьных информационно-библиотечных центров (приказ Минобрнауки РФ от 15.06.2016 № 715);
- Концепция преподавания предметной области «Искусство» в образовательных организациях Российской Федерации, реализующих основные общеобразовательные программы (утв. решением Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 24.12.2018);
- Концепция преподавания предмета «История России» (принята Коллегией Министерства просвещения Российской Федерации от 23.10.2020);
- Концепция преподавания учебного предмета «Основы безопасности жизнедеятельности» в образовательных организациях Российской Федерации, реализующих основные общеобразовательные программы (утв. решением Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 24.12.2018);
- Концепция преподавания учебного предмета «Обществознание» в образовательных организациях Российской Федерации, реализующих основные общеобразовательные программы (утв. решением Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 24.12.2018);
- Концепция развития географического образования в Российской Федерации (утв. решением Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 24.12.2018);
- Концепция преподавания предметной области «Технология» в образовательных организациях Российской Федерации, реализующих основные общеобразовательные программы (утв. решением Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 24.12.2018);
- Концепция преподавания учебного предмета «Физическая культура» в образовательных организациях Российской Федерации, реализующих основные общеобразовательные программы (утв. решением Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 24.12.2018);

- Концепция преподавания учебного предмета «Химия» в образовательных организациях Российской Федерации, реализующих основные общеобразовательные программы (утв. решением Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 03.12.2019);
- Концепция преподавания учебного предмета «Физика» в образовательных организациях Российской Федерации, реализующих основные общеобразовательные программы (утв. решением Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 03.12.2019);
- Концепция преподавания учебного предмета «Астрономия» в образовательных организациях Российской Федерации, реализующих основные общеобразовательные программы (утв. решением Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 03.12.2019);
- Концепция преподавания родных языков народов России (утв. решением Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 01.10.2019);
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 18 февраля 2020 года № 52 «Об утверждении плана мероприятий по реализации Концепция преподавания предметной области «Технология» в образовательных организациях Российской Федерации, реализующих основные общеобразовательные программы на 2020-2024 годы»;
- Приказ Минобрнауки России от 06.10.09 № 373 «Об утверждении и введении в действие федерального образовательного стандарта начального общего образования» (в редакции приказа Минобрнауки РФ от 31.12.2015 № 1576);
- Приказ Минобрнауки России от 17.12.2010 № 1897 «Об утверждении федерального образовательного стандарта основного общего образования» (в редакции приказа Минобрнауки РФ от 31.12.2015 № 1577);
- Приказ Минобрнауки России от 17.05.2012 № 413 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования» (в редакции приказа Минобрнауки РФ от 29.06.2017 N 613);
- Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»;
- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 11.12.2020 № 712 «О внесении изменений в некоторые федеральные государственные образовательные стандарты общего образования по вопросам воспитания обучающихся».

**Региональный уровень:**

- Государственная программа Новосибирской области «Развитие образования, создание условий для социализации детей и учащейся молодежи в Новосибирской области на 2015-2025 годы», утвержденная постановлением Правительства НСО от 31.12.2014 № 576-п (ред. от 24.12.2020 № 547-П);
- Распоряжение Правительства Новосибирской области от 31.10.2018 №

404- рп (с изменениями от 02.07.2019) «О реализации федерального проекта «Успех каждого ребенка» национального проекта «Образование» в Новосибирской области»;

– Программа развития воспитания Новосибирской области на 2019-2024 годы «Воспитание гражданина России - патриота Новосибирской области» по реализации Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года (от 19.09.2019);

– Приказ Минобрнауки Новосибирской области от 25.11.2019 № 2977 «Об утверждении Положения о региональной системе оценки качества образования Новосибирской области» (ред. 05.06.2020 № 1244).

#### **Муниципальный уровень:**

– Постановление мэрии города Новосибирска от 20.10.2017 № 4767 «О муниципальной программе «Развитие сферы образования города Новосибирска на 2018-2021 годы» (с изм. и доп. от 30.12.2020);

– Постановление мэрии города Новосибирска от 10.07.2019 №2515 «О плане мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития города Новосибирска на период до 2030 года»;

– Приказ департамента образования мэрии города Новосибирска от 29.06.2021 № 0550-од «Об утверждении Положения о муниципальной системе оценки качества образования»;

– Приказ департамента образования мэрии города Новосибирска от 05.07.2021 № 04592-од «Об утверждении Регламента функционирования муниципальной системы оценки качества образования»;

– Приказ департамента образования мэрии города Новосибирска от 30.04.2019 № 0355-ода «Об утверждении Плана мероприятий (дорожная карта) по реализации региональных проектов национального проекта «Образование» на территории города Новосибирска».

### **Что такое программа развития?**

**Программа развития** является стратегическим документом, формой общественного договора между участниками образовательных отношений и представляет собой разработанный в соответствии с целями, задачами, ресурсами и сроками осуществления документ, содержащий комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное решение проблем.

**Программа развития** описывает изменения инфраструктурной организации, требуемые для обеспечения реализации образовательной программы; необходимые качественные изменения для создания новой образовательной практики в сфере образования.

Составление программы развития – это творческая задача, решение которой предполагает опору на инновационные процессы в образовании. Поэтому её можно рассматривать как модель совместной деятельности всех участников образовательных отношений, определяющую:

- ✓ исходное состояние (анализ);

- ✓ образ желаемого будущего (концепция ОО);
- ✓ последовательность действий по переводу ОО от настоящего к будущему;
- ✓ анализ возможных рисков и проблем, их решение.

Программа развития – ориентированный на будущее управленческий инструмент, позволяющий объединить стратегические цели и задачи, способы (механизмы) их реализации в конкретной организации в заданные (установленные) сроки.

### **Какова структура программы развития?**

В приложении №1 приведен перечень существующих подходов к структуре и содержанию программы развития.

Но какова бы ни была структура, программа развития должна обеспечить для ОО:

снижение степени неопределенности при принятии стратегически важных решений;

наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов;

определение оптимальных внутренних и внешних условий эффективного функционирования;

систему управленческих решений по переходу в новое качественное состояние.

Учитывая, что нет жестких правил написания такого рода документов, но принимая во внимание требования программно-целевого управления, опыт разработки и реализации программ развития представляется целесообразным использование следующей структуры:

1. Введение (краткая аннотация, паспорт).
2. Информационная справка об ОО.
3. Блок аналитического и прогностического обоснования программы развития: прогноз тенденций изменения социального заказа, социальной среды, ресурсных возможностей; анализ и оценка достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ ОО за период, предшествующий инновационному циклу развития; оценка инновационного потенциала коллектива; проблемно-ориентированный анализ состояния ОО, ключевых проблем и их причин.
4. Концептуальные положения программы развития отражаются через миссию, функции по отношению к обучающимся и воспитанникам, социуму, персоналу; модель выпускника; характеристику новой образовательной системы, образовательного процесса и среды, подходов к содержанию, технологиям, структуре и организации обучения и воспитания, внеучебной воспитательной деятельности; социально-психологический климат и организационную культуру; систему ресурсообеспечения деятельности ОО; внешние связи; обновленную систему управления ОО.



5. Стратегия и тактика перехода (перевода) ОО в новое состояние: цель и задачи перехода; основные направления инновационной деятельности и планируемые результаты; цель и задачи на первых этапах цикла развития; тактический и оперативный планы действий по реализации программы развития учреждения; управление реализацией программы развития.

6. Приложения.

### **Чем программа развития отличается от плана мероприятий?**

Программа развития как **важнейший стратегический документ ОО** может рассматриваться как особая разновидность плана работы, но с одним главным отличием – ярко выраженной **инновационной направленностью**. План обычно составляется «от сегодняшнего дня». Программа в отличие от плана мероприятий ориентирована на изменение, на «шаг развития». Поэтому программа всегда составляется не от нынешнего момента вперед, а, наоборот, от «завтрашнего дня», от образа потребного будущего, к сегодняшней, наличной ситуации. Программа – документ, отражающий системные, целостные изменения в ОО, обеспечивающий новое качественное состояние образовательной системы. В этом главное отличие плана от программы.

Очень часто путают понятия «программа» и «проект». В чем различия программы и проекта? В сущности, термины «программа» и «проект» близки. Их часто употребляют как синонимы. Некоторые авторы предлагают считать программой несколько взаимосвязанных проектов. Что такое проект? Это серия спланированных, тщательно документально обоснованных взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения определенных целей и разрешения конкретных задач за строго определенный период времени. Это планомерная работа, направленная на достижение конкретных целей, основанная на адекватном использовании имеющихся в распоряжении ресурсов.

С понятием «программа развития» тесно связано такое понятие, как «концепция». Что же такое концепция и является ли она частью программы?

Концепция – 1) определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел; 2) относительно целостная и завершенная, структурированная система взглядов, представлений, идей.

Концепция программы представляет собой текст, в котором изложено желаемое будущее состояние ОО, в ней не описывается то, что есть, а предписывается, что должно быть, что должно характеризовать новое ОО. Концепция – это составная часть программы. Концепция опирается на результаты проблемно-ориентированного анализа.

А каковы соотношения понятий Программа, План, Проект, Концепция? Следует отметить, что Программа как целое объединяет, как правило, в себе концепцию, проекты (два и более), план мероприятий.

Приступая к разработке программы, необходимо представить логику и последовательность написания текста. Первоначально необходимо провести проблемно-ориентированный анализ: какие в ОО есть условия, внутренние ресурсы и потенциал, позволяющие прогнозировать качественные изменения, что составит проблему, а также угрозу для достижения желаемого будущего, на какие внешние факторы и ситуации можно рассчитывать. Итак, представляем образ желаемого будущего (концепция) и разрабатываем стратегию (выражена в формулировке темы, описании противоречий, проблем, цели) и тактику его достижения (проекты, планы мероприятий).

В процессе разработки стратегии ОО можно использовать различные методики стратегического анализа (таблица 1)

Таблица 1

Методы стратегического анализа	Этапы разработки стратегии				
	Разработка видения и миссии	Разработка стратегических целей	Выбор стратегии	Реализация стратегии	Оценка стратегии
PEST-анализ	+	+	+		
SWOT-анализ	+	+	+		
Конкурентный анализ	+	+	+	+	
Продуктовый анализ		+	+	+	+
Позиционный анализ	+	+	+	+	+
Ресурсный анализ		+	+	+	+
Стратегический анализ издержек			+	+	+
Диагностика системы управления		+		+	+
Диагностика организационной структуры	+	+	+	+	+

При этом основными элементами программы развития считаем анализ реальной ситуации с формулировкой актуальных проблем, формулировку цели, задач, разработку проектов, планирование результатов, составление плана мероприятий, в том числе финансового плана.

### Анализ ситуации

При подготовке анализа, кроме описания действительного положения дел ОО, должны быть выявлены противоречия, обозначены проблемы, сформулирована тема программы развития.

Проблема определяет формулировку названия программы развития. Тема программы развития – «свёрнутое» в одно предложение содержание

изменения или локальная формулировка, выражающая главную идею преобразования.

Требования к формулировке темы:

- значимость для ОО;
- конкретность, точность; широкая тема указывает на поверхностность, мешает определить цели и выделить круг задач;
- прогностичность, то есть при выборе темы нужно серьезно думать о возможности её решения.

Типы формулировок тем программы развития:

– изменение качеств **А** у **В** в условиях **С**. Например, «Повышение качества обученности школьников в условиях ИКТ среды образовательного учреждения»;

– условия изменения качества **А** у **Б** (вместо условий могут быть принципы, подходы, основы). Например, «Педагогические условия обеспечения повышения качества обученности школьников средствами ИКТ».

– **А** как **Б** (в качестве **А** может быть любой педагогический феномен, а в качестве **Б** лишь функция, средство, метод, принцип, форма, проблема, результат). Например, «ИКТ как средство повышения качества обученности школьников».

Определившись с проблемами и темой можно приступать к разработке основного инструмента программы развития: концепция, цель, задачи, проекты, результаты.

### Концепция

Формулировка видения. Видение – это сложившийся в сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, совершенного состояния школы.

Проектирование миссии ОО (приоритетных интересов), целей и принципов построения.

**Миссия ОО** – одно из важнейших понятий стратегического управления ОО и важная характеристика; принятое сообществом и официально декларируемое решение об общем назначении ОО на обозримое будущее, его главных принимаемых на себя обязанностях по отношению к наиболее важным клиентам, соотнесенное с адресуемым ему социальным заказом, с его возможностями. Миссия ОО призвана охватить в совокупности и отразить все важнейшие перспективные устремления данного сообщества.

### Формулировка цели

Цель – элемент программы, тесно связан с другим ее элементом – «Результат». Фактически это равнозначные элементы, организующие всю

программу в целом. Цель обычно касается нового качества, которое сформируется по окончании программы развития.

Требования к постановке цели:

- реалистичность, посильность, достижимость;
- однозначность (представление в обобщенном виде конечного продукта исследования);
- проверяемость цели, ее контролируемость, в отдельных случаях диагностируемость;
- определенность во времени (определены сроки проведения исследования);
- операциональность (цель распределена на задачи);
- отсутствие специальных (профессиональных) терминов;
- отсутствие неоднозначных выражений и понятий;
- отсутствие указаний на иные цели и задачи – следствия реализации программы;
- указания на пути, средства, методы реализации программы;
- явное соответствие заявленной проблеме.

Наличие измеримых целей становится обязательным требованием к документам всех уровней – от планов занятий до федеральных программ. Данная норма заимствована из менеджмента качества. Сформулировать измеримую цель – значит, принять на себя ответственность за ее решение. Поэтому такие цели, как «Воспитание всесторонне развитой – будущего нашей страны», «Развитие творческих способностей обучающихся» и пр. должны как можно скорее уйти в прошлое. Программа развития – это еще и стратегический бизнес-план ОО с целями, подкрепленными измеримыми показателями и индикаторами с целевыми значениями.

Итак, определена **стратегия** программы развития, она заключается в описании темы, противоречий, проблем, цели, концепции. **Тактика** реализации программы развития – это система локальных практических действий, направленных на достижение цели. Выработывая тактику, определяют задачи, разрабатывают проекты, планируют мероприятия по достижению результатов, выбирают методы диагностирования, продумывают ресурсы и условия.

### Формулировка задач

Задачи – это конкретизированные или более частные цели (цель, подобно вееру, развертывается в комплекс взаимосвязанных задач.). Задачи по отношению к цели выступают как самостоятельные «цели».

Технология формирования задач состоит в «расщеплении» цели на составляющие, одновременно в своей совокупности они дают представления о том, каким путём будет достигнута цель. Именно поэтому задачи формулируются в виде перечисления (изучить, описать, выяснить, сформулировать, установить и т.д.) и, как правило, их не бывает более 4-5.

- Требования к представлению задач программы развития следующие:
- формулировка в виде заданий по достижению определенных результатов к определенному сроку;
  - результаты должны быть измеримы (как правило – в цифрах);
  - набор задач необходим и достаточен для достижения цели;
  - задаче поставлен в соответствие набор мероприятий;
  - набор мероприятий необходим и достаточен для решения задачи.

### **Как разработать проект**

Проект всегда имеет цель («проект» - брошенный вперед). В отличие от цели программы, цель проекта – гораздо конкретнее. Это может быть, например, отдельная задача. Но может быть и иначе в зависимости от структуры всей программы в целом.

При разработке конкретных проектов особое внимание следует уделить ответам на следующие вопросы:

1-я группа вопросов	2-я группа вопросов
Что должно быть сделано? Как это связано с целями и задачами региона, муниципалитета, программой развития в целом?	Кого следует привлечь к этой работе (как в ОО, так и извне)?
Какие результаты должны быть достигнуты? Каковы индикаторы, критерии успешности?	Когда это будет осуществлено?
Как будет организован мониторинг хода реализации проекта? Что (какие мероприятия) надо осуществить для того, чтобы ход реализации проекта можно было бы вовремя скорректировать?	Как это будет осуществлено?
В каком виде и кому будут представляться результаты реализации проекта?	Какие дополнительные ресурсы потребуются для реализации проекта?

### **Результаты программы**

При составлении программы развития необходимо сформулировать результат. Именно ожидаемый результат определяет цель программы развития.

Цель и ее результат – взаимосвязаны. Формулируя цель, сразу же определяется круг возможных результатов. По конкретности планируемых результатов цель тоже приобретает черты определенности. Чем точнее сформулированы результаты, тем понятнее всем участникам становится цель в целом, тем легче она будет реализовываться.

Требования к целевым индикаторам, описанию ожидаемых результатов:

- соответствие показателям, характеризующим проблему;
- значения индикаторов за последний год;
- промежуточные годовые значения индикаторов (при наличии);

- качественное описание степени решения проблемы;
- оценка устойчивости результатов.

## **Планирование**

Планирование – это проекция деятельности в будущее для достижения поставленной цели при определенных условиях и средствах. Результатом планирования является план – управленческое решение задачи достижения поставленной цели. План представляет систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения.

Практика убедительно показывает, что тщательно разработанный план – залог его успешного проведения; он позволяет всесторонне осмыслить действия, заранее предусмотреть объём работы, избежать различных огрехов, придаёт работе ритмичность на всех этапах его проведения.

При разработке плана чёткое отражение должны найти следующие вопросы:

- в чём будет заключаться преобразование, какие именно педагогические воздействия, способы решения задач и т. п. будут подвергаться проверке и в каких вариантах;
- какие параметры (свойства, характеристики, признаки) педагогического процесса будут выбраны для изменений и их следствий;
- как будут отслеживаться выбранные параметры;
- какие методы получения и обработки информации будут применяться;
- какое время потребуется для реализации мероприятий плана;
- с чем будет сопоставляться результат, достигнутый в процессе реализации мероприятия;
- как будет оформляться и оцениваться результат;
- вопросы согласования программы развития с коллективом;
- подбор и необходимая коррекция объектов;
- подготовка методического обеспечения;
- подготовка диагностического инструментария, разработка методических материалов.

Требования к представлению мероприятий программы:

- одно мероприятие – одна задача;
- для каждого мероприятия указаны источники финансирования;
- для каждого мероприятия указан объём финансирования (в целом, по годам).

## **Финансовый план**

Базовые изменения в статусе бюджетных учреждений (Федеральный закон Российской Федерации от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений

в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений») привели к расширению объёма прав ОО и большей самостоятельности:

- изменились механизмы финансового обеспечения – переход с бюджетной сметы на субсидии по государственному (муниципальному) заданию;

- полученные доходы не являются доходами бюджета, остаются в распоряжении ОО и должны направляться на достижение целей, ради которых она создана;

- ОО получают большую самостоятельность при использовании средств, полученных из бюджета;

- отменяется субсидиарная ответственность государства по обязательствам бюджетной ОО;

- расширяются права при распоряжении движимым имуществом (за исключением особо ценного движимого имущества);

- заключаются гражданско-правовые договоры, приобретаются права и обязанности от своего имени.

Таким образом, при разработке финансового плана программы развития определяются:

- целевые ориентиры и приоритетные задачи развития ОО;

- доходная часть, которая складывается из стоимости образовательных услуг, предоставляемых ОО в соответствии с её уставной деятельностью и оплачивается за счёт бюджетных средств; из доходов от предпринимательской и иной приносящей доходы деятельности;

- структура расходов, отражающая приоритетные направления расходования финансовых средств, обеспечивающая достижение поставленных целей.

Требования к обоснованию финансового плана на реализацию программы развития:

- формируется в разрезе отдельных мероприятий;

- охватывает эксплуатационные и прямые расходы;

- способы обоснования: примеры стоимости аналогичных мероприятий, ссылки на рыночные предложения; сметная стоимость; расчёты на основе фактической информации; иные способы.

Главный принцип разработки финансового плана – обоснованность и соответствие предусмотренных вложений заявленной цели. Если такое соответствие не является очевидным, требуется обоснование. Поэтому финансовый план рекомендуется представлять в виде таблицы, которая даёт четкое представление о цели расходов, их предполагаемой эффективности и индикаторах достижения. Приведем примерную форму такой таблицы:

Стратегическая цель/задача	Индикаторы	Целевое значение	Мероприятия	Бюджет	Сроки

Внедрение мониторинга эффективности расходов даст возможность соизмерять затраты и результаты, выбирать наиболее эффективные пути расходования средств, своевременно оценивать степень достижения запланированных результатов и их качество.

Важно понимать, для того чтобы достичь результата, запланированного в программе развития, необходимо осуществлять мониторинг предпринимаемых стратегических инициатив на основе сбалансированной системы критериев, показателей и индикаторов.

При разработке системы мониторинга необходимо соблюдать следующие правила:

1. Система мониторинга (система ключевых показателей и индикаторов) – продукт работы команды, а не одиночной деятельности руководителя ОО.

2. Жизнеспособную систему мониторинга удастся разработать не сразу, а только после неоднократных уточнений и корректировок.

3. Система мониторинга станет действующим механизмом только в том случае, если предусмотреть процедуру ее внедрения в существующий бюджетный процесс (поэтому столь важно обратить внимание на разработку финансового плана в полном соответствии с целями и задачами программы развития).

### **Работа над ошибками**

Анализ программ развития позволяет выявить наиболее существенные недостатки, которые приводят к негативным для программ и их реализации последствиям:

1. Программа развития ошибочно отождествляется с концепцией и разрабатывается только как набор идей, а не как документ, содержащий в себе план работы с присущей ему четкостью, ясностью и определенностью. Отсутствие плана действий по реализации основных направлений развития ОО ставит под сомнение саму возможность отнесения созданного документа к программе развития.

2. Авторы программ развития торопятся прописать частные нововведения, не разрабатывая сначала общего, стратегического замысла осуществления преобразований в ОО. Вместо концепции нового состояния ОО в программах развития дается сразу перечень инновационных действий, что полностью нарушает логику программы развития и решения ее главных задач.

3. Часто программы развития не являются прогностичными, в них редко удается сформулировать ожидаемые требования к завтрашнему ОО, спрогнозировать перспективный социальный заказ на результаты его деятельности. Иногда вопрос о социальном заказе вообще игнорируется.

4. Слабо анализируется влияние на состояние ОО дальней и ближней внешней среды, в условиях которой начинается развитие ОО, как



целенаправленный комплексный процесс, а также взаимодействие с основными группами: заказчиками, клиентами, поставщиками ресурсов и т. д.

5. В программах развития нечетко формулируются ключевые проблемы ОО, на решение которых будет направлена его основная деятельность; проблемы слабо структурируются по степени значимости, наблюдается смешение проблем конкретной ОО с глобальными проблемами, решить которые самостоятельно ОО не в силах. Анализ проблем образовательной подсистемы не доводят до рассмотрения причин этих проблем в обеспечивающей и особенно управляющей подсистемах ОО.

6. Отсутствует логическая связь между идеями новой ОО и его ключевыми проблемами (проблемы – сами по себе, концепция – сама по себе).

7. Недостаточно определяются сильные стороны ОО, которые могут служить «плацдармом» в ходе нововведений. Программы развития слабо соотносятся с реальным потенциалом сообщества ОО, что приводит либо к нереальности поставленных задач и ориентиров, либо к недостаточной напряженности этих задач.

8. Медленно преодолевается основной недостаток – неспособность формулировать четкие, операциональные цели перед всеми участками деятельности ОО и его подразделениями.

9. Отсутствует реальный образ будущего состояния ОО и ее функционирования после осуществления задуманных инноваций. Неполнота описания образа новой ОО часто связана с тем, что далеко не всегда можно увидеть развернутую характеристику системы ценностей и миссии ОО, обоснованный образ выпускника. Концепции образовательной системы часто не содержат характеристики общей направленности образовательного процесса и среды. Концепции ресурсов и системы ресурсообеспечивающей деятельности, а также образ будущей управляющей системы ОО вообще не прописываются. Концепции системы управления, если они есть, как правило, подменяются без всяких пояснений изображением схемы организационной структуры управления.

10. Блок стратегии и тактики реализации программы развития не обеспечивает: четкого представления об этапах и главных направлениях развития ОО; ясного образа целей, рубежей, достигаемых в итоге первого шага развития; определенности относительно порядка работ, конкретной ответственности за их выполнение, сроков и ресурсов.

11. Разработчики программы развития не основываются на современном системном понимании ОО как особой разновидности социальной организации, целостной системы. Отсюда программы развития строятся путем механического "сшивания" слабо связанных между собой фрагментов.

12. Программы часто слабо характеризуют индивидуальность ОО, не носят авторского характера. Создается впечатление, что некоторые из них написаны не работниками самой ОО, а посторонними специалистами.

13. Наряду с описанием планируемых инноваций в программах развития часто присутствуют «сюжеты», касающиеся текущего функционирования ОО, что для программы развития является избыточной информацией.

Имеются основания утверждать, что во многих случаях причинами итоговых недостатков оказываются конкретные просчеты, допускаемые на этапах разработки программ развития (алгоритм разработки программы развития ОО приведен в приложении № 2).

### **Поведем итоги**

При разработке программы развития всегда следует помнить, что

- не существует единого канона написания программы развития;
- в программе развития каждой ОО - индивидуальный подход к решению именно его проблем и поиск его достижений;
- написать программу развития вполне по силам каждой ОО.

Как провести экспертную оценку (самооценку) программы развития описано в приложении № 3.

«Тщательность, безупречная добросовестность, терпение, преодоление соблазна лукавства в работе над программой – все это условия успеха не только рождения программы как документа, это условия рождения профессионального управленца» (М. М. Поташник).

«Управлять – значит вести организацию к ее цели, извлекая максимум возможностей из имеющихся ресурсов» (А. Файоль)

**Перечень существующих подходов к структуре и содержанию программы развития**

**1 вариант (по А. Моисееву)**

Краткая аннотация (паспорт) документа.  
Краткая информационная справка об ОО.  
Аналитическо-прогностическое обоснование.  
Концептуальный проект желаемого будущего.  
Стратегия и тактика перехода ОО в новое состояние.  
Приложения.

**2 вариант (по В. Серикову)**

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

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

Ресурсное обеспечение.

Приложение (диагностический инструментарий).

**3 вариант (по В. Лазареву)**

Проблемы, на решение которых ориентирована программа развития.

Новшества, за счет которых решаются проблемы.

Проект желаемого будущего (совокупность новшеств).

Стратегия осуществления изменений.

Цель.

План действий.

Инновационные проекты осуществления частных изменений.

Ресурсное обеспечение.

Кадровое обеспечение.

Экспертиза.

**4 вариант (по И. Сулима)**

1. Аналитическое обоснование.
2. Постановка целей.
3. Постановка задач.
4. Выбор средств достижения целей (методы).
5. Содержание и последовательность важных действий по реализации программы развития.
6. Определение сроков действий и получения результатов.

**5 вариант (по М. Поташнику)**

1. Актуальность темы.

2. Новшества в управляющей системе.
3. Партисипативность (вовлечение работников в решение проблем, управление).
4. Анализ ресурсной базы.
5. Кадровые ресурсы.
6. Материальные ресурсы.
7. Финансовые ресурсы.
8. Научно-методические ресурсы.
9. Резервное время

Подробный материал, в т. ч. по структуре данного документа можно найти в книге Гришиной И. В. и других авторов «Методические рекомендации по разработке Программы развития образовательного учреждения» (КАРО, 2006).

**Порядок разработки программы развития ОО**

	<b>Этапы</b>	<b>Результаты</b>
<b>I. Подготовка к работе</b>		
	Принятие решения о сроках подготовки к корректировке программы развития	Приказ «О разработке корректировке программы развития»
	Привлечение к разработке программы участников образовательных отношений и внешних партнеров ОО	План взаимодействия ОО с социальными партнерами
	Организация работы рабочей группы, обеспечение группы ресурсами	Приказ «О создании рабочей группы». План работы рабочей группы
<b>II. Разработка программы развития</b>		
	Изучение основных направлений государственной политики, социального заказа ОО, тенденций изменения внешней среды, ресурсного обеспечения ОО	Данные мониторинга. Соотнесение <b>нового</b> заказа и ресурсных возможностей ОО по его выполнению
	Сбор объективных данных об истории ОО и ее современном состоянии	Информационная справка ОО. Данные о достижениях ОО (за последние 3 года)
	Оценка инновационной среды и потенциала ОО	Выводы о возможностях развития ОО. План деятельности коллектива в условиях развития ОО
	Проблемный анализ состояния дел в ОО за предыдущий период (до момента создания/корректировки программы развития)	Перечень ключевых проблем ОО и их причин
	Разработка образа желаемого будущего ОО	Концепция образа желаемого будущего ОО
	Разработка стратегии перехода ОО в новое состояние	Стратегия перехода ОО в новое состояние
	Конкретизация целей развития ОО	Цели развития ОО
	Разработка плана действий по реализации идей программы развития, включая управленческое сопровождение	Конкретный, контролируемый план действий (контрольные даты/мероприятия)
	Редактирование текста программы развития	Первый вариант программы развития
<b>III. Экспертиза, подведение итогов</b>		
	Оценка и первичная корректировка	Программа развития с внесенными

программы развития в <b>ОО</b>	изменениями
Передача программы развития на независимую внешнюю экспертизу, оценка программы экспертами	Заклучение независимых внешних экспертов. Программа развития с внесенными изменениями
Информирование коллектива о ходе работы, организация обсуждения и утверждения программы развития (при необходимости повторяется несколько раз на разных этапах готовности программы)	Протокол заседания рабочей группы. Программа развития, утвержденная коллективом <b>ОО</b>
Передача программы развития на согласование с учредителем. Представление и защита программы руководством <b>ОО</b>	Итоговое решение о переходе к реализации программы развития. Выделение дополнительного финансирования на реализацию программы развития (в случае необходимости) или внесение изменений в муниципальное задание

### Как провести экспертную оценку (самооценку) программы развития

Для самооценки программы развития предлагается использовать контрольный список вопросов, которые сформулировал *А.М. Моисеев*, кандидат педагогических наук, доцент, проректор по научной работе и инновационной деятельности, профессор кафедры образовательного менеджмента ГОУ ВПО Московской области «Академия социального управления», и отражающих ключевые требования к такого рода документам. Экспертную оценку (самооценку) документа, представляемого в качестве программы развития, предлагается осуществлять в два этапа.

1. Оценка программы развития как стратегического документа (в форме вопроса это звучит так: «Является ли данный текст программой развития образовательного учреждения?»). Она позволяет квалифицировать его как собственно программу развития.

2. Оценка качества представленного документа (в форме вопроса это звучит так: «В какой мере программа соответствует требованиям, предъявляемым к программам развития, потребностям и возможностям ОО, трендам развития образования в стране?»).

#### Вопросы для оценки программы развития как стратегического документа

1. Представлен ли в документе комплекс мероприятий, действий, акций, реализация которых гипотетически может привести к системным изменениям в ОО, к её развитию?

*Если нет, документ не является программой развития.*

2. Являются ли мероприятия новшествами?

*Если нет, документ не является программой развития.*

3. Является ли представленный документ стратегическим документом?

*Если нет, документ не является программой развития.*

4. Зафиксирован ли в документе нынешний уровень состояния ОО как объекта управления? *Если нет, документ не является программой развития.*

5. Реально ли проведение описанных в документе изменений при зафиксированном стартовом уровне?

*Если нет, документ не является программой развития.*

6. Обозначено ли в документе желаемое (целевое) состояние ОО в результате осуществления комплекса запланированных мероприятий?

*Если нет, документ не является программой развития.*

7. Какова вероятность того, что осуществление комплекса запланированных мероприятий приведет к желаемому целевому состоянию ОО?

*Если вероятность крайне низка, документ не является программой развития.*

#### Вопросы для оценки качества представленной программы развития

1. Представлено ли аналитико-прогностическое обоснование состав мероприятий, действий, акций, реализация которых гипотетически может привести к системным изменениям в ОО, её развитию.
2. Представлена ли в документе полная логическая структура программы развития (введение, информационная справка об ОО, аналитико-прогностическое обоснование, концептуальный проект желаемого будущего состояния ОО, стратегия и тактика перехода (перевода) ОО в желаемое состояние)?
3. Обеспечены ли логические связи между указанными компонентами программы развития?
4. Соответствуют ли компоненты программы развития своему предназначению?
5. Соотнесен ли прилагаемый набор программных мероприятий с образом желаемого будущего состояния ОО? Обоснованы ли необходимость и достаточность этого набора?
6. Указаны ли в документе заинтересованные стороны и описаны ли их интересы? Обеспечен ли учет этих интересов?
7. Осуществлены ли анализ состояния и прогнозирование тенденций изменений социального заказа, адресуемого ОО? Представлены ли результаты такого анализа?
8. Осуществлены ли анализ состояния и прогнозирование тенденций изменений широкой внешней среды ОО, выявлены ли ключевые возможности и угрозы для реализации программы развития?
9. Осуществлен ли анализ сильных и слабых сторон ОО и их соотнесение с возможностями и угрозами внешней среды?
10. Осуществлен ли анализ достижений и конкурентных преимуществ ОО?
11. Осуществлено ли прогнозирование инновационного потенциала школы, точек роста и точек сопротивления изменениям?
12. Выявлены ли проблемы ОО и её ключевых областей как разрывы между результатами, требуемыми в обозримом будущем, и нынешними результатами?
13. Являются ли выявленные проблемы актуальными?
14. Приведет ли решение, таким образом, сформулированных проблем к развитию ОО и ее ключевых областей?
15. Выявлены ли причины проблем ОО как дефекты, изъяны, недостатки в процессах жизнедеятельности ОО, ее ресурсном обеспечении, управлении?



16. Опирается ли целеполагание в на выявленные проблемы и их причины?
17. Сформулированы ли стратегические основания жизнедеятельности ОО: система ценностей, миссия и социальные обязательства ОО, видение ее будущего?
18. Сформулированы ли в программе стратегические цели ОО, в частности цели в области качества образования, позиции ОО в образовательной системе и др.?
19. Являются ли сформулированные цели реалистичными, измеримыми?
20. Описан ли образ обновленной образовательной системы ОО, образовательных процессов и среды?
21. Показаны ли отличия нового образа образовательной системы ОО от существующего ее состояния?
22. Описано ли в программе желаемое состояние уклада жизни ОО?
23. Описано ли в программе желаемое состояние ресурсной базы ОО и ресурсобеспечивающей деятельности?
24. Описано ли желаемое состояние внешних связей ОО?
25. Описано ли желаемое состояние управляющей системы и управленческой деятельности в ОО?
26. Описаны ли ключевые стратегии функционирования обновленной ОО?
27. Описаны ли ключевые стратегии дальнейшего развития обновленной ОО?
28. Описаны ли эффективные стратегии перехода ОО в новое состояние?
29. Обоснована ли планируемая продолжительность ее реализации?
30. Описаны ли промежуточные цели по годам реализации?
31. Описан ли оперативно-тактический план действий по реализации ее целей и программных мероприятий?
32. Описано ли управленческое сопровождение ее реализации?
33. Обеспечивается ли прогностический характер программы развития, ее ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа?
34. Обеспечивается ли достаточная напряженность реализации программы развития, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов?
35. Обеспечивается ли реалистичность и реализуемость программы развития, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе возникающих в процессе выполнения программы) возможностей?
36. Обеспечивается ли системность программы развития?
37. Обеспечивается ли целеустремленность программы развития?
38. Обеспечивается ли стратегичность программы развития, движение от общего и концептуального к конкретике?

39. Обеспечивается ли полнота и целостность?
40. Обеспечивается ли проработанность?
41. Обеспечивается ли ресурсная обеспеченность?
42. Обеспечивается ли достаточная управляемость?
43. Обеспечивается ли контролируемость?
44. Обеспечивается ли чувствительность к сбоям, ее гибкость и профилактическая направленность?
45. Обеспечивается ли открытость?
46. Обеспечивается ли привлекательность для исполнителей и партнеров ОО?
47. Обеспечивается ли интегрирующая, консолидирующая направленность программы развития (по отношению к ОО и ее социальным партнерам)?
48. Обеспечивается ли уникальность, авторский характер ее соответствие специфике ОО и коллектива?
49. Обеспечивается ли информативность текста?
50. Обеспечивается ли логичность построения программы развития, ее обозримость, понятность для читателя?
51. Обеспечивается ли культура оформления, единство содержания и формы?
52. Соответствует ли язык программы развития задачам документа, удастся ли избежать ненужного наукообразия?
53. Обеспечено ли участие в разработке, согласовании и утверждении программы развития представителей разных групп участников образовательных отношений, органа государственно-общественного управления ОО?
54. Представлена ли информация о ходе подготовки и обсуждения программы развития?
55. Представлена ли информация о составе авторского коллектива?
56. Соответствует ли программа развития потребностям и возможностям данного ОО?
57. Соответствуют ли цели и содержание трендам образовательной политики, закономерностям развития детей, общей ситуации социального развития детства?

## Список литературы

1. Лазарев В. С., Поташник М. М. Как разработать программу развития школы: методическое пособие для руководителей образовательных учреждений. – М.: Новая школа, 1993;
2. Ясвин В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. – М.: Изд-во «Мысль», 2001;
3. Лазарев В. С. Системное развитие школы. – М.: Российское педагогическое агентство, 2002;
4. Поташник М. М. Программа развития школы, достойная бюджетного гранта. // Народное образование - 2005. - № 8;
5. Поташник М. М. Программа развития: что волнует директоров школ. // Народное образование - 2005. - № 9. - С. 43-53;
6. Программа развития образовательного учреждения – шаг в будущее. Методические рекомендации – Дзержинск, - центр экспертизы, мониторинга и информационно-методического сопровождения – 2006;
7. Плахова, Л. М. Курс молодого бойца, или азбука директора школы. Выпуск 3. :практическое пособие.- М.: Просвещение, 2007.;
8. Габдуллина, Н. И. Положение «О творческой группе по разработке и реализации программы развития» //Практика административной работы в школе.-2007.- № 6;
9. Данилина, Л. П. Программа развития гимназии. //Практика административной работы в школе.-2007.- № 6;
10. Памятка автору программы развития школы. // Практика административной работы в школе.-2007.- № 6.;
11. Перевозчикова, Г. М. Перспективный план работы психологической службы по обеспечению реализации программы развития школы. //Практика административной работы в школе.-2007.- № 6.;
12. «Как написать программу развития школы». Консультация. //Методист.-2007.- №9.;
13. Бакурадзе, А. Б. Консультация «Как написать программу развития школы?» // Методист.-2007.- № 10;
14. Громовая, И. Н. Некоторые подходы к созданию Программы развития. //Образование в современной школе.-2007.- № 2.;
15. Лазарева М. Развитие по программе. //Управление школой «ПС».-2007.- № 6;
16. Куприянов, Б. В. Программа развития школы. //Завуч.-2007.-№ 1;
17. Шогенов А. Показатели и индикаторы образования. Анализ региональных программ развития образования. //Народное образование.-2007.- № 7;
18. Поташник М. М. Программы развития школ: новый уровень осмысления. //Народное образование.-2007.- № 8;
19. Диагностика состояния школы при формировании концепции ее развития. //Педагогическая диагностика.-2008.- № 4;

20. Молчанова Т. К., Виноградова, Н. К. Составление образовательных программ (практические рекомендации)? Библиотека работника школы.- М.: Перспектива, **2008.**- (Готовимся к аттестации);
21. Шкатулла В. Стратегическая программа развития образовательного учреждения.// Народное образование.- **2008.**- № 4;
22. Поташник М. М. Хочется все! Здесь и сейчас. О массовой ошибке в подготовке программ развития школы //Народное образование», **2008.**- № 9;
23. Немова Н. В. Как оценить программу развития школы? //Практика административной работы в школе.-**2008.**- № 5;
24. Осмоловская И. Разработка и реализация программы развития. //Директор школы.-**2008.**- № 8;
25. Лялина Л. Единая программа развития ДОУ. //Управление ДОУ.-**2008.**- № 7;
26. Гиззатулина Ф. Концепция развития лицея. //Практика административной работы в школе.-**2009.**- № 6;
27. Овсейчик О. Программа развития гимназии. //Практика административной работы в школе.- **2009.**- № 8;
28. Романюк С. Программа управления качеством образования. //Практика административной работы в школе. – **2009.**-№8;
29. Как составить программу развития? //Управление школой «ПС» .-**2009.**- № 6;
30. Моисеев А. Миссия образовательного учреждения. //Управление школой «ПС».-**2009.**- № 20;
31. Моисеев А. Стратегическое управление школой: логика процесса. // Управление школой «ПС».-**2009.**- № 22;
32. Моисеев А. Пишем программу развития.//Управление школой «ПС».- **2009.**- № 24;
33. Паничкина Н. Что такое «Школа-проект?» //Национальный проект «Образование».-**2009.**- № 2;
34. Рывкина А. Управление инновационными процессами в новой школе на основе программы развития. //Качество образования.-**2009.**- № 4;
35. Сулима И. Что необходимо для написания программ развития? //Народное образование.-**2009.**- № 1;
36. Хохлова Н. Выдержка из программы развития лицея. //Завуч.-**2009.**- № 2.-с.15;
37. Череута О. Н. Концептуальные основы и основные проекты развития «Школы – наукограда» //Практика административной работы в школе.- **2009.**- № 7;
38. Ясвин В. А. Полет на «воздушном змее», или анализ педагогических и управленческих моделей школы. //Директор школы.-**2009.**- № 5.
39. Моисеев А. Пишем программу развития.//Управление школой «ПС».- **2010.**- № 2;
40. А. М. Моисеев, О. В. Жукова, Т. Ф. Сергеева, В.Ф. Солдатов Разработка

- проектов перспективного развития школ на основе инициативы «Наша новая школа». – М.: Педагогическое общество России, **2012**.
41. А. М. Каменский Саморазвитие школы (практическое пособие для директора). – Библиотека журнала «Директор школы» № 1, **2013**.
  42. Витвар О. И. Практикум директора школы по образовательному менеджменту. - Библиотека журнала «Директор школы» № 6, **2013**.
  43. Прикот О. Г., Виноградов В.Н. Проектное управление инновационным развитием (пособие для руководителей образования) - Библиотека журнала «Директор школы» № 8, **2013**.
  44. М. М. Потапшик, А.В. Соложнин Управление образованием на муниципальном уровне. – М.: Педагогическое общество России, **2013**.
  45. Электронная система «Образование».