

Кафедра управления, экономики и правового регулирования в образовании

**Организация деятельности педагогического коллектива школы
по разработке программы развития школы**

Итоговая работа

Срок обучения с «06» октября 2020 г. по «17» ноября 2020 г.

Исполнитель:

Гедыма Андрей Владимирович,
директор МБОУ ООШ № 12
г. Междуреченска
(89234707710, raduga206@list.ru)

Консультант:

Давыденко Анастасия Александровна,
канд. пед. наук, методист кафедры УЭиПРО
КРИПКиПРО

Оглавление	
Введение.....	3
О системных приоритетах современной образовательной политики	4
Что такое программа развития образовательного учреждения?	5
Какова структура программы развития?	5
Чем программа развития отличается от плана мероприятий?	6
Анализ ситуации	7
Концепция	8
Формулировка цели	8
Формулировка задач	9
Как разработать проект.....	9
Результаты программы	10
Планирование	10
Финансовый план	11
Работа над ошибками.....	12
Подведем итоги	13
Приложение № 1	14
Перечень существующих подходов к структуре и содержанию Программы развития	14
Приложение № 2	16
Порядок разработки Программы развития образовательного учреждения.....	16
Приложение № 3	18
Как провести экспертную оценку (самооценку) Программы развития образовательного учреждения	18
Приложение № 4	21

Введение

«Россия ставит перед собой амбициозные, но достижимые цели долгосрочного развития, заключающиеся в обеспечении высокого уровня благосостояния населения и закреплении геополитической роли страны как одного из лидеров, определяющих мировую политическую повестку дня. Единственным возможным способом достижения этих целей является переход экономики на инновационную социально ориентированную модель развития», - отмечено в Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 08.12.2011 г. № 2227-р. В контексте инновационного сценария развития страны обновление образования является необходимым условием совершенствования социальной практики, что отражено в Стратегии социально-экономического развития России до 2020 года.

Учитывая, что 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 образовательного учреждения (ОУ) в своей управленческой деятельности должен выстраивать стратегию развития образовательного учреждения 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. И если в целом под **управлением образовательным учреждением** 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 **управление стратегическое** - 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, а 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 ОУ.

Напомним, что, говоря о видах управленческих документах в сфере развития образовательного учреждения, различают следующие:

- стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения желаемого будущего (определение общих направлений развития);
- концепция - документ долгосрочного развития образовательного учреждения;
- программа развития - среднесрочный документ обеспечения выполнения образовательным учреждением своих задач;
- проект (целевая программа) - локальный документ введения новшества.

И если стратегия, концепция, проект могут иметь место в ОУ, а могут и не иметь, то основанием для разработки программы развития являются такие нормативные документы, как Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденный приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 г. № 761н, а также вступивший в силу с 1 сентября 2013 года Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 28).

Но прежде чем приступать к разработке программы развития учреждения, необходимо ответить на следующие вопросы:

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

О системных приоритетах современной образовательной политики

В Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 г. № 792-р, выделены четыре стратегических системных приоритета развития:

- **сохранение (восстановление) единого образовательного пространства России** (выравнивание образовательных возможностей граждан РФ);
- **непрерывное образование** (расширение сферы образования и социализации);
- **новое понимание качества** (от усредненных индивидуальных результатов к новым качественным характеристикам поколения);
- **обеспечение открытости образования** (для всех субъектов и на всех уровнях).

В целом нормативными правовыми основами для разработки Программы развития могут и должны также выступать следующие документы федерального, регионального, муниципального уровней:

- Конституция Российской Федерации;
- Национальная доктрина образования Российской Федерации до 2025 года (утверждена Постановлением Правительства РФ от 04.10.2000 г. №751);
- Конвенция о правах ребёнка, одобренная Генеральной Ассамблеей ООН 20.11.1989 г.
- Федеральный Закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
- Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 06.10.2009 № 373.
- Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.12. 2010 г. № 1897.
- Федеральная целевая программа развития образования на 2016-2020 годы, утвержденная постановлением Правительства РФ от 23.05.15 г. № 497.
- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 гг., утвержденная Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642;
- Государственная программа «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016 – 2020 годы», утвержденная постановлением Правительства РФ от 30.12.2015 г. № 1493.
- Муниципальная программа города Междуреченска «Развитие системы образования МГО» на 2020 – 2022 годы, утвержденная постановлением администрации города Междуреченска от 27.04.2020 г. № № 791-п
- План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы муниципального образования «Междуреченский городской округ», направленные на повышение эффективности образования» утвержденный постановлением администрации города Междуреченска от 03.03.2014 № 540-п

- Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях /Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.2. 2821-10, утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 29.12.2010 г. N 189.
- План мероприятий введения Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса "Готов к труду и обороне" в Кемеровской области на период 2019-2024 годов, утвержденный приказом Министерства образования и науки Кемеровской области от 06.08.2014 № 55 (с изменениями на 15 февраля 2018 года) «Об апробации Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне (ГТО) в образовательных организациях Кемеровской области».
- Устав МБОУ ООШ №12
- Локальные нормативно-правовые акты МБОУ ООШ №12

Что такое программа развития образовательного учреждения?

Программа развития образовательного учреждения 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 инфраструктуры учреждения, 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, определяющая:

- Исходное состояние (анализ);
- Образ желаемого будущего (концепция ОУ);
- Последовательность действий по переводу ОУ от настоящего к будущему;
- Анализ возможных рисков и проблем, их решение.

Программа развития ОУ – 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?

Управлять – значит вести организацию к ее цели, извлекая максимум возможностей из имеющихся ресурсов.

А.Файоль

В приложение №1 приведен перечень существующих подходов к структуре и содержанию Программы развития ОУ.

Но какова бы ни была структура, Программа развития должна обеспечить для образовательного учреждения:

- 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 Программы:

1. Введение (краткая аннотация, паспорт Программы).
2. Информационная справка об учреждении.
3. Блок аналитического и прогностического обоснования Программы: прогноз тенденций изменения социального заказа, социальной среды, ресурсных возможностей; анализ и оценка достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ учреждения за период, предшествовавший инновационному циклу развития; оценка инновационного потенциала коллектива; проблемно-ориентированный анализ состояния учреждения, ключевых проблем и причин.
4. Концептуальные положения Программы 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 ресурсобеспечения деятельности образовательного учреждения; внешние связи учреждения; обновленную систему управления учреждением.
5. Стратегия и тактика перехода (перевода) учреждения 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 образовательного учреждения может рассматриваться как особая разновидность плана работы школы, но с одним главным отличием – ярко выраженной инновационной направленностью. План обычно составляется «от сегодняшнего дня». Программа развития в отличие от плана мероприятий ориентирована на изменение, на «шаг развития». Программа – документ, отражающий системные, целостные изменения в образовательном учреждении, обеспечивающий новое качественное состояние образовательной системы. В этом главное отличие плана от программы.

Очень часто путают понятия «программа» и «проект». В сущности термины близки. Их часто употребляют как синонимы. Некоторые авторы предлагают считать программой несколько взаимосвязанных проектов. 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 образовательного учреждения, в ней не описывается то, что есть, а предписывается, что должно быть, что должно характеризовать новое ОУ. 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 образовательном учреждении 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 ОУ можно использовать различные методики стратегического анализа.

Методы стратегического анализа	Этапы разработки стратегии				
	Разработка видения миссии	и 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 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 образовательного учреждения, должны быть выявлены противоречия, обозначены проблемы, сформулирована тема программы.

Проблема определяет формулировку названия программы. Тема программы развития образовательного учреждения - «свёрнутое» в одно предложение содержание изменения или локальная формулировка, выражающая главную идею преобразования.

Требования к формулировке темы:

- значимость для образовательного учреждения;
- конкретность, точность; широкая тема указывает на поверхностность программы, мешает определить цели и выделить круг задач;
- прогностичность, т.е. при выборе темы нужно серьёзно думать о возможности её решения.

Типы формулировок тем программы развития образовательного учреждения:

- 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: 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 образовательного учреждения (приоритетных интересов), целей и принципов построения.

Миссия ОУ - одно из важнейших понятий стратегического управления ОУ и важная характеристика учреждения; принятое сообществом и официально декларируемое решение об общем назначении ОУ 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 ОУ 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.

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 личности - будущего нашей страны», «Развитие творческих способностей обучающихся» и пр. должны как можно скорее уйти в прошлое. Программа развития - это еще и стратегический бизнес-план ОУ с целями, подкрепленными измеримыми показателями и индикаторами с целевыми значениями.

Итак, определена **стратегия** программы развития учреждения, она заключается в описании темы, противоречий, проблем, цели, концепции. **Тактика** реализации программы - 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, разветвляется 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 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 ОУ, 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 необходимо сформулировать результат. Именно ожидаемый результат определяет цель программы.

Цель программы 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 программы 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 программы;
- с чем будет сопоставляться результат, достигнутый в процессе реализации программы;
- как будет оформляться и оцениваться результат;
- вопросы согласования программы развития учреждения 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 объем финансирования (в целом, по годам).

Финансовый план

Базовые изменения в статусе бюджетных учреждений (Федеральный закон Российской Федерации от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», принят Государственной Думой 23.04.2010 г., одобрен Советом Федерации 28.04.2010 г.) вводятся в конечном итоге к расширению объёма их прав и большей самостоятельности:

- изменяются механизмы финансового обеспечения - переход с бюджетной сметы на субсидии по государственному (муниципальному) заданию;
- полученные доходы не являются доходами бюджета, остаются в распоряжении учреждения и должны направляться на достижение целей, ради которых она создана;
- учреждения получают большую самостоятельность при использовании средств, полученных из бюджета;
- отменяется субсидиарная ответственность государства по обязательствам бюджетного учреждения;
- 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 образовательного учреждения определяются:

- целевые ориентиры и приоритетные задачи развития образовательного учреждения;
- доходная часть, которая складывается из стоимости образовательных услуг, предоставляемых образовательным учреждением 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:

- 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 дает 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 образовательного учреждения (далее - ОУ), 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 ОУ.
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 ОУ).

Работа над ошибками

Анализ программ развития образовательных учреждений (далее - ОУ) позволяет выявить наиболее существенные недостатки, которые приводят к негативным для программ и их реализации последствиям:

1. Программа 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 ОУ ставит под сомнение саму возможность отнесения созданного документа к программе развития.
2. Авторы программ торопятся прописать частные нововведения, не разрабатывая сначала общего, стратегического замысла осуществления преобразований в образовательном учреждении. Вместо концепции нового состояния учреждения в программах дается сразу перечень инновационных действий, что полностью нарушает логику программы развития и решения ее главных задач.
3. Часто программы не являются прогностичными, в них редко удается сформулировать ожидаемые требования к завтрашнему ОУ, спрогнозировать перспективный социальный заказ на результаты его деятельности. Иногда вопрос о социальном заказе вообще игнорируется.
4. Слабо анализируется влияние на состояние школы, детского сада или учреждения дополнительного образования дальней и ближней внешней среды, в условиях которой начинается развитие учреждения 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 ОУ, на решение которых будет направлена его основная деятельность; проблемы слабо структурируются по степени значимости, наблюдается смешение проблем конкретного учреждения с глобальными проблемами, решить которые самостоятельно

учреждение не в силах. Анализ проблем образовательной подсистемы не доводят до рассмотрения причин этих проблем в обеспечивающей и особенно управляющей подсистемах школы или детского сада.

6.Отсутствует логическая связь между идеями нового ОУ и его ключевыми проблемами (проблемы - сами по себе, концепция - сама по себе).

7.Недостаточно определяются сильные стороны ОУ, которые могут служить «плацдармом» в ходе нововведений. Программы слабо соотносятся с реальным потенциалом школьного сообщества, сообщества детского сада, сообщества учреждения дополнительного образования, 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 ОУ и его подразделениями.

9.Отсутствует реальный образ будущего состояния школы, детского сада или учреждения дополнительного образования и его функционирования после осуществления задуманных инноваций. Неполнота описания образа нового ОУ часто связана с тем, что далеко не всегда можно увидеть развернутую характеристику системы ценностей и миссии учреждения, 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 учреждения 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 не обеспечивает: четкого представления об этапах и главных направлениях развития школы, детского сада, учреждения дополнительного образования; 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 не основываются на современном системном понимании ОУ 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 образовательного учреждения, не носят авторского характера. Создается впечатление, что некоторые из них написаны не работниками самого учреждения, а посторонними специалистами.

13.Наряду с описанием планируемых инноваций в программах развития часто присутствуют «сюжеты», касающиеся текущего функционирования ОУ, 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 ОУ (алгоритм разработки программы развития образовательного учреждения приведен в приложении № 2).

«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).

Подведем итоги

При разработке программы развития образовательного учреждения всегда следует помнить, что

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

Приложение № 1

Перечень существующих подходов к структуре и содержанию Программы развития

1-й 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 учреждения в новое состояние.
6. Приложения.

2-й вариант (по В. Серикову)

1. Аналитическая часть (анализ состояния образования, характеристика достижений, характеристика затруднений и нерешенных проблем, обобщенная справка о состоянии образовательного учреждения).
2. Концептуально-прогностическая часть (концепция, планируемые нововведения, результаты, план действий).
3. Ресурсное обеспечение Программы.
4. Приложение (диагностический инструментарий).

3-й 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.

4-й 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.
6. Определение сроков действий и получения результатов.

5-й вариант (по М. Поташнику)

1. Актуальность темы.
2. Новшества в управляющей системе школы.
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 том числе по структуре данного документа можно найти в книге И.В. Гришиной и других авторов «Методические рекомендации по разработке Программы развития образовательного учреждения» (КАРО, 2006).

Приложение № 2

Порядок разработки Программы развития образовательного учреждения

Этапы	Результаты
I. Подготовка к работе	
Принятие решения о сроках подготовки, корректировки программы развития	Приказ «О разработке, корректировке программы развития образовательного учреждения»
Привлечение к разработке программы участников образовательных отношений и внешних партнеров образовательного учреждения	План взаимодействия образовательного учреждения с социальными партнерами
Организация работы рабочей группы, обеспечение группы ресурсами	Приказ «О создании рабочей группы». План работы рабочей группы
II. Разработка программы	
Изучение основных направлений государственной политик, социального заказа образовательного учреждения, тенденций изменения внешней среды, ресурсного обеспечения учреждения	Данные мониторинга. Соотнесение нового заказа и ресурсных возможностей образовательного учреждения по его выполнению
Сбор объективных данных об истории образовательного учреждения и его современном состоянии	Информационная справка образовательного учреждения. Данные о достижениях учреждения (за последние 3 года)
Оценка инновационной среды и потенциала образовательного учреждения	Выводы о возможностях развития образовательного учреждения. План деятельности коллектива в условиях развития учреждения
Проблемный анализ состояния дел в образовательном учреждении за предыдущий период (до момента создания / корректировки Программы)	Перечень ключевых проблем образовательного учреждения и их причин
Разработка образа желаемого будущего образовательного учреждения	Концепция образа желаемого будущего образовательного учреждения
Разработка стратегии перехода образовательного учреждения в новое состояние	Стратегия перехода образовательного учреждения в новое состояние
Конкретизация целей развития образовательного учреждения	Цели развития образовательного учреждения
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
III. Экспертиза, подведение итогов	
Оценка и первичная корректировка программы развития в образовательном учреждении	Программа развития с внесенными изменениями
Передача программы развития на независимую внешнюю экспертизу, оценка программы экспертами	Заключение 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 образовательного учреждения
Передача программы развития на согласование с учредителем. Представление и защита программы руководством образовательного учреждения	Итоговое решение о переходе к реализации программы развития. Выделение дополнительного финансирования на реализацию программы развития (в случае необходимости) или внесение изменений в муниципальное задание

Приложение № 3

Как провести экспертную оценку (самооценку) Программы развития образовательного учреждения

Для самооценки программы развития образовательного учреждения 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 школы, трендам развития общего 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 школе, 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 школы 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 школы 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 школы?
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 школе, её развитию?
2. Представлена ли в документе полная логическая структура программы развития (введение, информационная справка о школе, аналитики - прогностическое обоснование, концептуальный проект желаемого будущего состояния школы, стратегия и тактика перехода (перевода) школы в желаемое состояние)?
3. Обеспечены ли логические связи между указанными компонентами программы?
4. Соответствуют ли компоненты программы своему предназначению?

5. Соотнесен ли прилагаемый набор программных мероприятий с образом желаемого будущего состояния школы? 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 школе? Представлены ли результаты такого анализа?
8. Осуществлены ли анализ состояния и прогнозирование тенденций изменений широкой внешней среды школы, выявлены ли ключевые возможности и угрозы для реализации программы развития?
9. Осуществлен ли анализ сильных и слабых сторон школы и их соотнесение с возможностями и угрозами внешней среды?
10. Осуществлен ли анализ достижений и конкурентных преимуществ школы?
11. Осуществлено ли прогнозирование инновационного потенциала школы, точек роста и точек сопротивления изменениям?
12. Выявлены ли проблемы школы 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 школы и ее ключевых областей?
15. Выявлены ли причины проблем школы как дефекты, изъяны, недостатки в процессах жизнедеятельности школы, ее ресурсном обеспечении, управлении? .
16. Опирается ли целеполагание в программе на выявленные проблемы и их причины?
17. Сформулированы ли в программе стратегические основания жизнедеятельности школы: система ценностей, миссия и социальные обязательства школы, видение ее будущего?
18. Сформулированы ли в программе стратегические цели школы, в частности цели в области качества образования, позиции школы в образовательной системе и др.?
19. Являются ли сформулированные цели реалистичными, измеримыми?
20. Описан ли в программе образ обновленной образовательной системы школы, образовательных процессов и среды?
21. Показаны ли отличия нового образа образовательной системы школы от существующего ее состояния?
22. Описано ли в программе желаемое состояние уклада жизни школы?
23. Описано ли в программе желаемое состояние ресурсной базы школы и ресурсобеспечивающей деятельности?
24. Описано ли в программе желаемое состояние внешних связей школы?
25. Описано ли в программе желаемое состояние управляющей системы и управленческой деятельности в школе?
26. Описаны ли в программе ключевые стратегии функционирования обновленной школы?
27. Описаны ли в программе ключевые стратегии дальнейшего развития обновленной школы?
28. Описаны ли в программе эффективные стратегии перехода школы в новое состояние?
29. Обоснована ли в программе планируемая продолжительность ее реализации?
30. Описаны ли в программе промежуточные цели по годам реализации?
31. Описан ли в программе оперативно-тактический план действий по реализации ее целей и программных мероприятий?
32. Описано ли в программе управленческое сопровождение ее реализации?
33. Обеспечивается ли прогностический характер программы, ее ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа?

34. Обеспечивается ли достаточная напряженность реализации программы, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов?
35. Обеспечивается ли реалистичность и реализуемость программы, соответствие требуемых и имеющихся (в том числе возникающих в процессе выполнения программы) возможностей?
36. Обеспечивается ли системность программы?
37. Обеспечивается ли целеустремленность программы?
38. Обеспечивается ли стратегичность программы, движение от общего и концептуального к конкретике?
39. Обеспечивается ли полнота и целостность программы?
40. Обеспечивается ли проработанность программы?
41. Обеспечивается ли ресурсная обеспеченность программы?
42. Обеспечивается ли достаточная управляемость программы?
43. Обеспечивается ли контролируемость программы?
44. Обеспечивается ли чувствительность программы к сбоям, ее гибкость и профилактическая направленность?
45. Обеспечивается ли открытость программы?
46. Обеспечивается ли привлекательность программы для ее исполнителей и партнеров образовательного учреждения?
47. Обеспечивается ли интегрирующая, консолидирующая направленность программы (по отношению к школе и ее социальным партнерам)?
48. Обеспечивается ли уникальность программы, авторский характер ее соответствие специфике школы и коллектива?
49. Обеспечивается ли информативность текста программы?
50. Обеспечивается ли логичность построения программы, ее обозримость, понятность для читателя?
51. Обеспечивается ли культура оформления программы, единство содержания и формы?
52. Соответствует ли язык программы задачам документа, удастся ли избежать ненужного наукообразия?
53. Обеспечено ли участие в разработке, согласовании и утверждении программы представителей разных групп участников образовательного процесса, органа государственно-общественного управления школой?
54. Представлена ли информация о ходе подготовки и обсуждения программы?
55. Представлена ли информация о составе авторского коллектива программы?
56. Соответствует ли программа потребностям и возможностям данного образовательного учреждения?
57. Соответствуют ли цели и содержание представленной программы трендам образовательной политики, закономерностям развития детей, общей ситуации социального развития детства?

Приложение № 4

(организационно-правовая форма, наименование образовательной организации, отражающее характер деятельности и тип образовательной организации)

Утверждено

(должность, Ф.И.О.
руководителя)
приказ от ____ №

Положение

о программе развития _____
(наименование 00)

Положение о программе развития

_____ - _____

(наименование 00)

(далее - Положение) разработано и утверждено в соответствии с нормами Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Трудового кодекса Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ и _____.

(перечень локальных нормативных актов)

1. Общие положения

1.1. Положение разработано с учетом приоритетов образовательной политики, закрепленных:

1.1.1. В документах федерального уровня:

- Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (п. 7 ч. 3 ст. 28);
- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утв. распоряжением Правительства РФ от 22.11.2012 г. № 2148-р;
- Письмо Минобрнауки России от 01.04.2013 г. № ИР-170/17 «О Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» (вместе с Рекомендациями субъектам Российской Федерации по подготовке к реализации Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»;
- _____

_____ (вписать нужное)

1.1.2. В документах субъекта РФ:

_____ (вписать нужное)

1.1.3. В документах институционального уровня:

- Устав _____ (п. _____ раздела);

(наименование 00)

- локальные нормативные

акты _____

(указать локальные акты, на которые есть ссылки в Положении или непосредственно связанные с Положением)

(вписать нужное)

1.2.Положение определяет структуру и содержание программы развития (далее - Программа), регламентирует порядок ее разработки, утверждения и реализации участниками образовательных отношений.

1.3.Под Программой понимается основной стратегический управленческий документ, регламентирующий и направляющий ход развития образовательной организации.

или

Под Программой понимается документ, отражающий системные, целостные изменения в образовательной организации (инновационный режим), сопровождающиеся программно-целевым управлением.

или

(вписать нужное)

1.4. _____ Программа представляет собой комплекс мероприятий или группу проектов / подпроектов или проект (указать нужное) для достижения стратегической цели, стоящей перед _____

(наименование 00)

за счет средств бюджета, внебюджетных средств, инвестиций, спонсорских средств (указать нужное).

1.5. Программа носит среднесрочный характер (продолжительность от 2 до 5 лет) и ее действие рассчитано на _____;

(указать срок)

по функциональной направленности относится к экономической инновационной Программе или

(вписать нужное)

1.6.Программа разрабатывается и утверждается в образовательной организации в соответствии с настоящим Положением и (или) рекомендациями Учредителя.

1.7.Программа является объектом/направлением (указать нужное) внутришкольного контроля в соответствии с планом работы образовательной организации, в иных случаях - других видов контроля (оперативного, внешнего и т.п.).

1.8.Положение о Программе разрабатывается и утверждается

_____ (указать коллегиальный орган, например, педагогический совет, методический / научно-методический совет и т.п.)

в соответствии с порядком, предусмотренным ч. 2-3 ст. 30 Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», трудовым законодательством и др.

1.9. В Положение в установленном порядке могут вноситься изменения и(или)дополнения.

2. Цели, задачи и функции Программы

2.1. Главной целью Программы является создание и обеспечение условий для достижения в образовательной организации соответствующего современным требованиям качества предоставления образовательных услуг *(или указать нужное)*.

2.2. Главная цель Программы при ее реализации в образовательной организации достигается через решение следующих основных / сопровождающих целей *(выбор целей зависит от общих и частных задач образовательной организации, объективной оценки образовательной деятельности и ее особенностей, специфики и т.п.)*:

(вписать нужное)

2.3. Основными задачами Программы являются:

- фиксация и включение в контекст внешней среды существующего состояния и перспектив развития образовательной организации;
- выявление возможностей и ограничений, угроз и рисков, достижений и инновационного потенциала исполнителей, а также существующих проблем и недостатков;
- определение и описание образа желаемого будущего состояния образовательной организации для формулирования ее стратегических и тактических целей развития;
- определение и описание стратегии развития и разработка конкретного плана действий образовательной организации, обеспечивающих достижение спланированных желаемых результатов, достижения целей и реализация задач;

(вписать нужное)

2.4. Основными функциями Программы являются:

- нормативная: является документом, обязательным для выполнения в полном объеме;
- целеполагания: определяет ценности и цели, ради достижения которых она введена в образовательную организацию;
- процессуальная: определяет логическую последовательность мероприятий по развитию образовательной организации, организационные формы и методы, средства и условия процесса ее развития;
- оценочная: выявляет качественные изменения в образовательном процессе посредством контроля и мониторинга хода и результатов реализации Программы.

3. Структура и содержание Программы

3.1. Структура Программы определяется образовательной организацией самостоятельно.

3.2. Структура Программы является постоянной в течение

и _____ утверждается _____ в _____ порядке

(прописать порядок)

(указать документ)

или

Структура Программы определяется в период ее разработки с учетом мнения участников образовательных отношений и коллегиального органа управления образовательной организацией по результатам обсуждения (в данном случае структура Программы в Положении не фиксируется, а протоколируется).

или

Структура Программы представлена в приложении к Положению (в приложении представлен избыточный перечень существующих подходов к структуре и содержанию Программы для ее определения и (или) коррекции существующей).

3.3.Содержание Программы должно:

- отражать современные тенденции развития страны в целом и образования, в частности;
- иметь инновационный характер;
- учитывать региональную специфику, традиции развития образования;
- быть преемственным предыдущей Программе;
- обеспечивать решение проблемы / задач в ходе мероприятий по разработке Программы;
- отвечать специфике, традициям образовательной организации и запросам участников образовательных отношений;

• _____

(вписать нужное)

4. Порядок разработки, утверждения и внесения изменений и (или) дополнений в Программу

4.1.Порядок разработки Программы включает следующее.

4.1.1. Основанием разработки Программы является решение коллегиального органа управления на основании окончания срока реализации предыдущей Программы после следующих процедур:

- представление отчета на заседании коллегиального органа управления (согласно установленному порядку / Уставу / Положению и т.п.) о результатах реализации Программы за _____

(указать период действия Программы)

- принятие решения по итогам отчета о достижении / не достижении целевых показателей Программы / реализации мероприятий Программы / проектов / подпроектов и разработки новой Программы развития образовательной организации на срок _____;
- закрепление решения приказом по образовательной организации, который определяет, в том числе куратора / ответственного за разработку Программы и состав рабочей группы;
- в обсуждении отчета о выполнении Программы и ее разработке принимают участие органы государственно-общественного управления _____(указываются в обязательном порядке).

4.1.2. После принятия решения / издания приказа о начале разработки Программы, ответственность возлагается на куратора / ответственного Программы, который в срок до _____или в течение_____ определяет график работы, исполнителей и т.п.

4.2.Порядок утверждения Программы предполагает следующие этапы.

4.2.1. Программа принимается коллегиальным органом управления _____ после согласования с Учредителем

(если иное не установлено), подписывается руководителем образовательной организации на основании приказа.

4.2.2. Утверждение программы предполагает следующий порядок:

- Программа обсуждается и рассматривается на заседаниях структурного подразделения _____, коллегиального органа управления образовательной организации, по итогам которого принимается соответствующее решение;
- проект Программы направляется на согласование Учредителю (если иное не установлено нормативными правовыми актами) в срок _____ до окончательного рассмотрения и утверждения на заседании коллегиального органа управления образовательной организации;
- Учредитель оценивает обоснованность представленной Программы на предмет соответствия приоритетам образовательной политики, направлениям социально-экономического развития РФ, субъекта РФ, муниципального образования и иным приоритетам государственной политики в сфере образования (*указать нужное*);
- согласование Программы с Учредителем проводится согласно порядку / процедуре, установленным настоящим Положением / нормативным документом (*указать нужное*);
- после процедуры согласования Программы с Учредителем, документ рассматривается и с учетом замечаний обсуждается, утверждается;
- _____

(вписать нужное)

4.3. Порядок внесения изменений и(или) дополнений в Программу включает следующее.

4.3.1. Основанием для внесения изменений и (или) дополнений могут быть:

- результаты мониторинга реализации мероприятий, оценки эффективности и достижения целевых индикаторов и показателей;
- невыполнение мероприятий Программы;
- издание / выход стратегических документов на федеральном, региональном, муниципальном уровне (*указать нужное*);
- потеря актуальности отдельных мероприятий, проектов Программы;
- _____

(вписать нужное)

4.3.2. Все изменения и (или) дополнения, вносимые в Программу по итогам _____, должны соответствовать требованиям, предусмотренным настоящим Положением и закреплены приказом по образовательной организации «О внесении изменений и(или) дополнений в Программу развития образовательной организации».

4.4. Программа развития, разработанная согласно настоящему Положению, является собственностью образовательной организации (*или указать нужное*).

5. Порядок проведения мониторинга результатов реализации мероприятий Программы

5.1. Мониторинг результатов реализации мероприятий Программы организуется в установленном порядке путем сбора, обработки, анализа статистической, справочной и аналитической информации и оценки достигнутых

результатов с периодичностью 1 или 2 раза в год (*указать нужное*). Данная оценка проводится на основании системы целевых индикаторов и показателей Программы (*или указать свою методику / подход*).

5.2. При проведении мониторинга Программы используется информация, содержащаяся:

• _____

(вписать нужное)

5.3. Итоги оценки полученных результатов, проведенной на основании системы целевых индикаторов и показателей Программы, отражаются в статистической отчетности о реализации Программы, а также иных документах (*вписать нужное*), описывающих реализацию Программы.

5.4. Исполнитель (и) Программы представляет(ют) полученную в рамках проведения мониторинга Программы статистическую и аналитическую информацию Учредителю и (или) коллегиальному органу управления для принятия управленческих решений.

5.5.

_____.

(вписать нужное)

6. Оформление, размещение и хранение Программы

6.1. Программа оформляется на листах формата А4 (*или указать нужное*), прошивается, скрепляется печатью (*или указать нужное*).

6.2. Технические требования к оформлению Программы:

6.2.1. Текст набирается в редакторе Word for Windows шрифтом Times New Roman Cyr, 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 Word. Таблицы вставляются непосредственно в текст.

6.2.2. Титульный лист считается первым, но не нумеруется, также как и листы приложения (приложение). На титульном листе указывается:

- гриф «рассмотрено / принято», «согласовано», «утверждено» (*указать нужное*);
- название Программы (при наличии);
- срок реализации Программы;
- год составления Программы;

(вписать нужное)

6.3. Публичность (открытость) информации о значениях целевых индикаторов и показателей, результатах мониторинга хода реализации Программы обеспечивается размещением оперативной информации в сети Интернет на официальном сайте образовательной организации в порядке, установленном Положением о сайте образовательной организации и обновлении информации об образовательной организации.

6.4. Программа является обязательной частью документации образовательной организации и хранится в

_____ в течение _____.

