

Министерство образования и науки Челябинской области  
Челябинский институт развития профессионального образования

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**по разработке программы развития**  
**профессиональной образовательной организации**  
**на 2019–2023 гг.**

Челябинск

2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
Вводная часть программы развития	9
Аналитико-прогностическое обоснование программы развития	16
Концепция желаемого будущего состояния ПОО как системы	23
Механизмы реализации программы развития	26
Государственные и региональные ориентиры для программ развития ПОО	53
Экспертиза и контроль за исполнением программы развития	61
Использованная литература	63

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

На форумах различного уровня и в программных документах руководством страны неоднократно озвучивалась цель создания современной конкурентоспособной экономики. Ее достижение возможно через решение целого комплекса задач, среди которых важное место занимает подготовка высококвалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена. Поэтому неудивительно, что в последние годы появляются проекты, которые, по мнению их авторов, смогут обеспечить прорыв в подготовке кадров. Обилие проектов описывается понятиями: ФГОСы, ТОП-50, профстандарты, стандарты WorldSkills, демонстрационный экзамен, дуальное обучение, образование через всю жизнь («25–65»), Региональный стандарт кадрового обеспечения промышленного роста, сертификация квалификаций, обучение ЛОВЗ и инвалидов, модульные и дистанционные технологии, электронное обучение и т. д.

Новые ориентиры развития профессионального образования определяют необходимость модернизации как всей системы СПО, так и отдельно взятой профессиональной образовательной организации (далее — ПОО). Но для достижения поставленных целей необходимо объединить реформаторские усилия со стороны государства с инициативой образовательных организаций, которые Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» наделил дополнительными полномочиями. На федеральном уровне был предложен механизм управления образовательной организацией через программу развития, которая должна стать важным инструментом инновационных изменений в системе образования.

В статье 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» к компетенции образовательной организации отнесена «разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации». Таким образом, программа развития, являясь

обязательным документом, выделяется из общего ряда локальных актов статусностью в силу необходимости ее согласования с учредителем.

Ни ФЗ-273, ни иные нормативные акты и методические рекомендации Министерства образования и науки РФ не дают определения понятия программы развития, ее содержания и структуры построения. Однако, с одной стороны, потребность образовательных организаций в разработке программ развития, а с другой стороны, мониторинг их исполнения региональными органами управления образованием ставят задачу создания методических рекомендаций по их разработке.

Под программой развития образовательной организации понимают управленческий документ, фиксирующий механизм достижения стратегических и тактических задач развития образовательной организации с учетом приоритетов и целей государственной и муниципальной политики в сфере образования и результатов проблемного анализа текущей образовательной ситуации на основе планирования системных позитивных изменений, описания содержания инновационной деятельности и механизмов ее финансирования, критериев количественной и качественной оценки достижения прогнозируемых результатов.

Программа развития выполняет ряд важных функций:

- нормативную, так как описывает совокупность предполагаемых управленческих решений и действий, обеспечивающих восхождение от исходного состояния образовательных объектов к новому, запланированному состоянию;
- целеполагания, так как формулирует стратегические цели развития ПОО, образ желаемого будущего состояния образовательной организации;
- процессуальную, так как определяет логическую последовательность мероприятий по развитию образовательной организации, организационные формы и методы, средства и условия процесса развития;
- оценочную, выявляя качественные и количественные изменения в образовательном процессе посредством контроля и мониторинга хода и

результатов реализации программы, состояния и динамики объектов планирования.

Данные функции определяют отличительные, сущностные характеристики программы развития.

1. Программа развития выступает главным **стратегическим** управленческим документом образовательной организации.

2. Программа развития имеет выраженную **инновационную направленность** деятельности. Это важный документ образовательной организации, которая переходит или уже перешла в инновационный режим жизнедеятельности, способный понижать неопределенность будущего развития для различных субъектов образовательного процесса.

3. Программа развития предполагает **системные изменения** в организации с учетом внутренней ситуации и запросов внешней среды и с ориентацией на конкурентные преимущества, лучший опыт, эффективные преобразования.

4. Программа развития характеризуется **целостностью** в единстве образовательной, управленческой, инновационной и иных подсистем, обеспечивающих функционирование и развитие ПОО.

5. Программа развития характеризуется **перспективностью**, т. е. описанием стратегии перехода ПОО от исходного состояния к запланированному.

6. Программу развития отличает **технологичность**, так как ее разработка опирается на специальную технологию.

Таким образом, программа развития должна обеспечить для образовательной организации: 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 и режим развития. В этих условиях основными факторами успеха организации наряду с

конкурентоспособностью и рентабельностью являются гибкость, адаптивность и способность к постоянному развитию. Сегодня, как правило, в условиях динамично меняющегося мира системы управления, ориентированные на период длительного стабильного существования и регламентацию деятельности, уступают место более динамичным системам управления. При этом масштаб заявленных в программе развития целей и задач должен соответствовать реальным ресурсам ПОО.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» закрепляет право образовательной организации самостоятельно разрабатывать и утверждать программу развития. Но при разработке программ развития необходимо придерживаться определенных правил:

1) программа развития как стратегический документ должна соответствовать общей нормативной модели (системные характеристики, структура, содержание и др.);

2) программа развития должна планировать направления изменений в ПОО в соответствии с перспективами развития рынка труда, сферы профессионального образования и приоритетами государственной образовательной политики;

3) в программе развития должен присутствовать региональный компонент, отражающий особенности и потребности социально-экономического развития региона;

4) программа развития является управленческим документом конкретной ПОО, в связи с чем должна отвечать ее актуальным потребностям и потенциальным возможностям, проблемам и особенностям конкретного коллектива.

Программы развития ПОО на 2019–2023 гг. разрабатываются с учетом принятого Правительством РФ постановления от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» и перевода управления госпрограммами, включая госпрограмму «Развитие образования» на 2018–2025 гг., на проектное управление.

В современной литературе проект понимается как прообраз какого-либо объекта или системы, которого не существует, но который требуется создать. Опора на проектное управление в рамках программ развития будет выражаться, во-первых, в определении их структурной основы и, во-вторых, в использовании проектов для реализации обозначенных в программах развития целей и задач.

Принципы проектного управления определяют этапы реализации программы развития, которые включают: анализ исходного состояния системы; определение желаемого состояния системы; обоснование необходимости перехода от актуального состояния к желаемому будущему; анализ потенциала развития системы в соответствии с желаемым образом; определение инструментария перевода системы из актуального состояния в желаемое; выявление перечня мер, состава и структуры действий, ресурсов, обеспечивающих переход организации в новое состояние; определение результата и оценки эффективности. Методология проектного подхода позволяет определить следующую структуру программы развития ПОО:

- 1) титульный лист программы развития;
- 2) паспорт программы развития;
- 3) информационная справка о ПОО;
- 4) аналитико-прогностическое обоснование программы развития;
- 5) концепция желаемого будущего состояния ПОО как системы;
- 6) механизмы реализации программы развития;
- 7) экспертиза и контроль за исполнением программы развития.

Предлагаемые методические рекомендации адресованы руководителям и заместителям руководителей ПОО, которые, как правило, организуют процесс разработки программ развития. Они составлены на основе нормативно-правовых документов, документов стратегического планирования, разработанных на федеральном и региональном уровнях (их перечень приведен в паспорте программы развития), а также научных и практических материалов, посвященных разработке и применению программ развития образовательных

организаций в Российской Федерации. Кроме того, методические рекомендации предлагают учитывать положения документов, находящихся на стадии общественных обсуждений, включая: проект Программы модернизации организаций, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования, в целях устранения дефицита рабочих кадров в субъектах Российской Федерации, 2018 г.; проект Стратегии социально-экономического развития Челябинской области на период до 2035 г.



## ВВОДНАЯ ЧАСТЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

*Титульный лист программы развития* включает информацию о согласовании программы Министерством образования и науки региона и ее утверждении руководителем ПОО, название программы, место и год ее публикации.

*Образец*

Согласовано:	Принято
Министр образования и науки Челябинской области	решением _____ ГБПОУ _____ от «__» _____ 2018 г.
_____ А. И. Кузнецов	Директор _____
«__» _____ 2018 г.	«__» _____ 2018 г.

Программа развития ГБПОУ «\_\_\_\_\_» на 2019–2023 гг.

Челябинск

2018

В *паспорте программы развития ПОО* отмечается: наименование программы развития; основания для разработки программы развития; информация о заказчике программы, разработчике и ответственном исполнителе программы; сроки реализации программы; цель и целевые показатели; задачи программы; параметры финансового обеспечения программы, включая объем бюджетных и внебюджетных источников; информация о контроле за исполнением программы.

Образец паспорта программы развития профессиональной образовательной организации на период с 2019 по 2023 гг. представлен ниже.

<b>Наименование программы</b>	<b>Программа развития ГБПОУ « _____ » на 2019–2023 гг.</b>
1. Основания для разработки программы	<p>1. Федеральный закон РФ от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».</p> <p>2. Федеральный закон РФ от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».</p> <p>3. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».</p> <p>4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.».</p> <p>5. Перечень поручений по реализации Послания Президента Федеральному Собранию (утв. Президентом РФ 5 декабря 2016 г. № Пр-2346).</p> <p>6. Перечень поручений Президента РФ по итогам встречи с членами национальной сборной России по профессиональному мастерству, состоявшейся 9 декабря 2016 г.</p> <p>7. Перечень поручений Президента РФ по итогам рабочей поездки в Свердловскую область, состоявшейся 6 марта 2018 г.</p> <p>8. Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».</p> <p>9. Постановление Правительства РФ от 12 октября 2017 г. № 1242 «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ</p>

Российской Федерации».

10. Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.».

11. Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г.».

12. Распоряжение Правительства РФ от 3 марта 2015 г. № 349-р «Об утверждении комплекса мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования, на 2015–2020 гг.».

13. Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие образования”».

14. Сводный план приоритетного проекта «Рабочие кадры для передовых технологий» [утвержден Проектным комитетом по основному направлению стратегического развития и приоритетным проектам «Образование» (протокол от 20 декабря 2016 г. № ОГ-П6-302пр; с изменениями от 21 февраля 2017 г., 19 сентября 2017 г.)].

15. Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р «Об утверждении программы “Цифровая экономика Российской Федерации”».

16. Проект Программы модернизации организаций, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования, в целях устранения дефицита рабочих кадров в субъектах Российской Федерации, 2018 г.

	<p>17. Закон Челябинской области от 30 августа 2013 г. № 515-ЗО «Об образовании в Челябинской области» (принят постановлением Законодательного собрания Челябинской области от 29 августа 2013 г. № 1543).</p> <p>18. Постановление правительства Челябинской области от 29 июня 2017 г. № 358-П «О Положении о проектной деятельности в Челябинской области и внесении изменения в постановление Правительства Челябинской области от 25.07.2013 г. № 148-П».</p> <p>19. Постановление Законодательного собрания Челябинской области от 26 марта 2014 г. № 1949 «О принятии Стратегии социально-экономического развития Челябинской области до 2020 г.».</p> <p>20. Постановление правительства Челябинской области от 29 декабря 2017 г. № 756-П «О государственной программе Челябинской области “Развитие профессионального образования в Челябинской области” на 2018–2025 гг.».</p> <p>21. Устав ПОО</p>
2. Заказчик программы	ГБПОУ «_____»
3. Разработчик программы	
4. Ответственный исполнитель программы	Директор ГБПОУ «_____»
5. Сроки реализации программы	2019–2023 гг.

6. Цель программы	Модернизация деятельности профессиональной образовательной организации, обеспечивающей доступную для различных категорий населения современную качественную подготовку квалифицированных кадров в соответствии с требованиями социально-экономического развития Челябинской области и создающей условия для трудоустройства выпускников
7. Целевые показатели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доля выпускников ПОО, трудоустроенных по полученным профессиям и специальностям в течение года после окончания обучения, в общем количестве выпускников (без учета призванных в ряды Вооруженных сил РФ, продолживших обучение, находящихся в отпуске по уходу за ребенком) (%).</li> <li>2. Доля выпускников ПОО, продемонстрировавших уровень подготовки в соответствии со стандартами WorldSkills, в общем количестве выпускников (%).</li> <li>3. Доля средств от приносящей доход иной деятельности в общем объеме финансовых ресурсов ПОО (%)</li> </ol>
8. Задачи программы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование качества процесса обучения, обеспечивающего подготовку конкурентоспособных на рынке труда и востребованных региональной экономикой выпускников.</li> <li>2. Совершенствование качества воспитательного процесса, обеспечивающего создание условий для социализации и самореализации обучающихся.</li> <li>3. Повышение профессиональной компетентности управленческих и педагогических кадров в соответствии с требованиями модернизируемой системы профессионального образования.</li> </ol>

	<p>4. Обеспечение доступности современного образования для различных категорий населения в соответствии с их образовательными потребностями.</p> <p>5. Совершенствование материально-технической базы профессиональной образовательной организации в соответствии с современными тенденциями развития системы профессионального образования.</p> <p>6. Совершенствование управления финансовыми ресурсами, обеспечивающими реализацию программ развития.</p> <p>7. Обеспечение условий комплексной безопасности профессиональной образовательной организации</p>
9. Необходимые объемы финансирования исполнения программы развития	<p>Объем финансирования мероприятий по годам:</p> <p>2019 г. — ;</p> <p>2020 г. — ;</p> <p>2021 г. — ;</p> <p>2022 г. — ;</p> <p>2023 г. —</p>
10. Контроль за исполнением программы	<p>1. Контроль за исполнением программы осуществляет административный совет ПОО, обеспечивающий организацию самоконтроля и самооценки поэтапного и итогового результатов реализации программы (внутренняя экспертиза), Министерство образования и науки Челябинской области (внешняя экспертиза).</p> <p>2. Реализация мероприятий программы развития вносится в ежегодные календарные планы работы ПОО.</p> <p>3. Организация выполнения программы осуществляется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– педагогическим советом ПОО СПО;</li> <li>– научно-методическим советом ПОО СПО.</li> </ul>

	4. Корректировка программы осуществляется ежегодно, все изменения утверждаются на заседании педагогического совета в августе и согласуются с учредителем
--	--

В *информационной справке о ПОО* дается краткая характеристика документа и его назначения, раскрывается преемственность с прежней программой развития. В данном разделе поясняется социально-экономический контекст, в котором разрабатывается программа развития, раскрываются нормативные, методические (экономико-математические методы, метод экспертных оценок, SWOT-анализ и др.) и методологические (проектный подход и др.) основания разработки программы, обосновывается структура документа.

В справке с достаточной степенью полноты описываются: историческое становление и традиции ПОО; место и роль ПОО в районе, области; характеристика образовательной организации, контингент обучающихся, кадровый состав педагогов и других работников образования (без оценки качества работы); номенклатура оказываемых образовательных услуг; основные результаты деятельности образовательной организации (профессиональные и творческие конкурсы и т. д.); социальное окружение образовательной организации и характер его влияния на образовательную организацию; образовательное сообщество, в рамках которого она действует; инновационные процессы (без оценки качества); внешние связи ПОО; система управления; дается характеристика бюджета, материально-технической базы.

В *информационной справке* возможно компактное представление списка основных индикаторов развития ПОО, которые соотносятся с главными качественными изменениями в ПОО, и их базовых значений на начало реализации программы развития. Информация может быть представлена в виде таблиц, графического изображения. Приводимые данные сопровождаются краткими комментариями.

## АНАЛИТИКО-ПРОГНОСТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

*Аналитико-прогностическое обоснование* программы развития направлено на описание актуального состояния ПОО с опорой на проблемно ориентированный анализ. В отличие от информационной справки данный раздел содержит не констатацию фактов, а **выводы** из анализа прошлого и настоящего, прогнозирование обозримого будущего. Эти выводы служат основанием для принятия решений о необходимости, целях, областях, направленности развития ПОО.

1. Аналитико-прогностическое обоснование программы включает в себя: анализ состояния и прогноз тенденций значимой для ПОО социальной среды регионального и муниципального уровня; образовательных потребностей населения и работодателей, адресуемых ПОО, изменений социального заказа; анализ и оценку достижений и конкурентных преимуществ ПОО, полученных в ходе реализации предыдущего цикла развития, инновационной обстановки и инновационного потенциала ПОО.

Анализ и прогнозирование этих влияний должны дать ответ на следующие вопросы:

- как использовать изменения во внешней среде в интересах развития ПОО и усилить их полезное влияние;
- как отвечать на новые вызовы;
- как преодолеть существующие внешние ограничения;
- как минимизировать и преодолеть вероятные риски и вызовы.

В данном разделе рекомендуется обозначить состав важнейших заказчиков ПОО, на чьи потребности ориентируется в первую очередь ПОО и почему; кратко описать основные вызовы социального заказа и раскрыть новые требования со стороны социального заказа с выводом о том, какие это вызовет изменения в образовательной деятельности ПОО. Выводы данного анализа



дают понимание позиции ПОО в конкурентной среде, направления улучшения ситуации, выстраивают конкурентные и кооперативные стратегии.

Современные работы по управлению образовательными организациями содержат рекомендации по применению метода стратегического анализа и прогнозирования — SWOT-анализа, объектами которого являются внутренняя и внешняя среда организации. Аббревиатура SWOT представляет собой первые буквы английских слов: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы). Таким образом, этот метод позволяет: определить слабые и сильные стороны ПОО, внешние угрозы и возможности, стоящие перед организацией; получить ясную картину внешних сил, тенденций и препятствий, в условиях которых организация намеревается занять конкурентоспособное место. Для корректного проведения SWOT-анализа требуется понимание содержания внутренних и внешних факторов, разграничение этих факторов.

Под факторами внутренней среды ПОО понимают часть общей среды, которая находится в пределах организации и оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на ее функционирование. К сильным сторонам относят фактические конкурентные преимущества ПОО, дающие ей дополнительные возможности (значительный опыт, передовые педагогические технологии, высококвалифицированный педагогический состав, положительная репутация, дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы и др.). Слабые стороны представляют собой ресурсы (компетенции), которые отсутствуют в должной мере либо препятствуют достижению поставленных целей. Для повышения эффективности применения данного анализа рекомендуется представлять количественную характеристику сильных и слабых сторон. Например, укомплектованность мультимедийным оборудованием составляет 80 %. К факторам внутренней среды отечественные ученые относят:

- образовательные программы, реализуемые в организации;
- результативность работы образовательной организации;

- инновационный потенциал;
- кадровое обеспечение и контингент обучающихся;
- финансово-хозяйственную и внебюджетную деятельность;
- материально-техническую базу организации и условия образовательного процесса;
- сетевое взаимодействие с организациями системы образования, службами и социальными партнерами;
- рейтинговое положение образовательной организации в городской (районной, региональной) системах образования;
- участие образовательной организации в профессиональных конкурсах, международных, федеральных и региональных программах;
- сформированность информационного пространства образовательной организации.

Внешняя среда включает институты и факторы, которые находятся вне организации, но существенно влияют на ее деятельность. Внешняя среда формирует социальный заказ на образовательную деятельность, участвует в создании организации, определяет круг партнеров и потребителей образовательных услуг. Данный анализ позволит в том числе выявить объективные ограничения, которые реально тормозят развитие ПОО, снижают его возможности. При этом необходимо помнить, что они не являются проблемами непосредственно ПОО; это внешние ограничения, которые организация должна учитывать.

К внешним факторам относят:

- направления образовательной политики на федеральном, региональном и городском уровнях;
- территориальную и социально-культурную особенность региона/города/района;
- специфику и уровень образовательных запросов учащихся и родителей;
- демографическую ситуацию (динамика численности населения, миграционные процессы, возрастной состав населения);

- элементы формирования и развития человеческого капитала (уровень и качество жизни населения, развитость социальной сферы);
- состояние и тенденции рынка труда (динамика уровня безработицы, проблемы занятости);
- прогнозирование потребности в кадрах;
- экономический потенциал района (структура экономики, виды экономической деятельности, инвестиционная активность);
- уровень развития инфраструктуры района.

При проведении SWOT-анализа рекомендуется обозначить задачу, для которой он осуществлен, заполнить матрицу (табл. 1), представить выводы и указать, где эти выводы будут применяться. Выводы включают ответы на следующие вопросы:

- готова ли ПОО к осуществлению планируемых преобразований;
- как усилить сильные стороны ПОО и компенсировать слабые стороны;
- что преобладает во внешней среде — возможности или угрозы;
- как использовать возможности и уменьшить влияние рисков;
- какие инициативы для решения этих вопросов можно включить в план мероприятий программы развития.

*Таблица 1*

### **SWOT-анализ потенциала развития ПОО**

<b>Оценка актуального состояния внутреннего потенциала ПОО</b>		<b>Оценка перспектив развития ПОО в соответствии с изменениями внешнего окружения</b>	
<b>Сильная сторона</b>	<b>Слабая сторона</b>	<b>Благоприятные возможности</b>	<b>Риски</b>
Перечень наиболее значимых сильных сторон	Перечень наиболее слабых сторон развития ПОО	Перечень факторов внешней среды, имеющих	Перечень факторов внешней среды, имеющих

ПОО		наиболее благоприятный характер влияния на перспективы развития ПОО	наиболее негативный характер влияния на перспективы развития ПОО
-----	--	---	--

Анализ инновационной обстановки и инновационного потенциала ПОО позволяет показать прежние достижения коллектива, оценить степень его готовности к нововведениям, определить потенциал для реализации программы развития. Рекомендуется определить силы поддержки и точки роста в ПОО, а также линии сопротивления внедрению нового и способы работы с ними для достижения целей развития.

2. Проблемно ориентированный анализ состояния ПОО направлен на выявление проблем, на решение которых необходимо направить педагогические и управленческие усилия. Описание проблем должно содержать только конкретные, относящиеся к программе развития сведения, а не информацию общего характера.

Проблема должна формулироваться четко, чтобы позволить выбрать путь преобразований. Проблема выявляет наличие объективно существующего разрыва между будущим результатом и существующим положением дел на настоящий момент; привязанность существующей проблемы к конкретной ситуации, существование ее в конкретном месте и времени. Программа развития ПОО по сути представляет собой набор мер по решению выявленных проблем.

Рекомендуемая многими авторами схема проблемно ориентированного анализа состояния организации предусматривает путь «от конца к началу»: анализ результатов, анализ образовательного процесса, анализ условий. Это позволяет отсекать несущественные для конечного результата возможные области поиска проблем и оставлять в поле зрения только наиболее значимые, а также выстраивать логические связи между следствием (результат) и причиной

(недостатки образовательного процесса и условий). Рассмотрение проблемы с позиции результатов обусловлено и тем, что ПОО существует для достижения определенных социально значимых результатов. Результаты проблемно ориентированного анализа можно представить в виде таблицы (табл. 2).

Таблица 2

**Пример проблемно ориентированного анализа состояния ПОО по направлениям, определенным индикативными показателями**

<b>Направления образовательной деятельности</b>	<b>Актуальное состояние, достижения образовательной деятельности</b>	<b>Проблемы</b>	<b>Пути решения</b>
<b>Первая задача</b>			
1.1.			
1.2.			
<b>Вторая задача</b>			
2.1.			
2.2.			

Проблемный анализ позволяет ответить на следующие вопросы:

- какие результаты работы ПОО в соответствии с индикативными показателями не удовлетворяют и должны быть изменены;
- каково желаемое состояние этих результатов;
- в чем состоит проблема (как разрыв между желаемым и имеющимся уровнем результата).

Типичными ошибками, допускаемыми при проведении проблемного анализа, являются: подмена проблем другими категориями (задачами, причинами проблем, внешними ограничениями и др.); отсутствие выводов из анализа; включение в анализ проблем, решение которых не предусмотрено

программой развития; определение проблем от текущего состояния ПОО, а не от желаемых результатов.

## КОНЦЕПЦИЯ ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПОО КАК СИСТЕМЫ

*Концепция желаемого будущего состояния ПОО как системы* связана с разработкой стратегических положений, на основе которых будут решаться выявленные проблемы. Под концепцией понимают относительно целостную, завершенную, структурированную систему взглядов, идей, представлений. Концепция желаемого будущего должна содержать четкую и краткую формулировку перечня новых идей, за счет разработки и освоения которых будет осуществляться развитие организации в соответствии с принятой ПОО миссией.

Миссия подразумевает принятое сообществом и декларируемое решение об общем назначении ПОО, его целях, ценностях, принимаемых на себя обязательствах. В рамках миссии определяется диапазон приоритетных видов деятельности ПОО. Формулировка миссии должна отражать индивидуальность образовательной организации, ее отличия и конкретное место в системе регионального образования.

Концепция желаемого будущего состояния ПОО опирается на результаты проблемно ориентированного анализа состояния ПОО. В концепции рекомендуется охарактеризовать новый управляемый объект — обновленную образовательную организацию и систему управления. Этот раздел должен дать ответ на вопросы: какие результаты, отличные от нынешних, будут получены к концу срока реализации программы; как будет выглядеть ПОО во всех главных характеристиках, которые будут способны такие результаты обеспечивать.

При разработке концепции желаемого будущего состояния ПОО рекомендуется учитывать положения государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 гг., региональной государственной программы «Развитие профессионального образования в Челябинской области» на 2018–2025 гг., других программных документов.

Целостное представление концепции желаемого будущего состояния ПОО включает следующие аспекты:

- ценностные основания ПОО, ее кредо, философию, принципы жизнедеятельности организации, утверждаемые и воплощаемые в жизнь в ходе преобразований;
- описание миссии, социальных обязательств, функций ПОО; описание стратегического видения ПОО;
- описание моделей выпускников ПОО, концепции качества образования; описание желаемых результатов трудоустройства выпускников;
- описание развития субъектов образовательного процесса, системы их взаимодействия и организационной культуры в обновленной образовательной организации;
- описание развития системы ресурсного обеспечения, необходимой для жизнеобеспечения и функционирования обновленной ПОО;
- концепцию внешних связей и социального партнерства обновленной ПОО, ее взаимодействия с социальным окружением;
- концепцию новой организационной структуры и управляющей системы ПОО.

Типичные ошибки при описании концепции желаемого будущего состояния ПОО включают: отсутствие сопоставления с сегодняшним состоянием ПОО; отсутствие связи с аналитико-прогностической частью и, как результат, утопические представления о будущем организации; подмену концептуальных положений выдержками из научно-педагогических концепций и нормативных документов; отсутствие модели выпускника как инвариантного ядра характеристик, присущих выпускникам всех специальностей; отсутствие приоритетных вариантов трудоустройства выпускников и количественных параметров; отсутствие системного видения ПОО в рамках региональной и городской/муниципальной системы образования, включая социальные эффекты работы организации, стратегии партнерства; неполноту описания нового



целостного состояния ПОО с отсутствием описания будущего состояния всех важнейших подсистем.

В соответствии с концепцией желаемого будущего состояния ПОО формулируются цель и задачи программы развития. Цель представляет собой общую формулировку того, что мы хотим получить в результате реализации программы, включает образ конечного результата и конкретизируется в задачах, которые дают представление о том, каким образом будет достигнута цель. Цель и задачи, представленные в образце паспорта программы развития, являются обязательными к исполнению, однако ПОО может добавить свои задачи исходя из конкретных условий, миссии, социальных обязательств и др.

## **МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

Современные технологии управления требуют использования инструментов проектирования конкурентоспособных систем, согласования процессов функционирования организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Модель развития ПОО с опорой на имеющиеся ресурсы (стратегия использования, процессный подход) и привлечение новых ресурсов (стратегия поиска, проектный подход) обеспечивает одновременно создание нового продукта и повышение эффективности текущей деятельности организации за счет поиска резервов ее улучшения. В рамках программы развития запланированные мероприятия и проекты призваны обеспечить эффективность функционирования ПОО и развитие инновационной деятельности.

Все проекты и мероприятия планируются под обозначенные в программе задачи и целевые показатели и должны обеспечивать их достижение. При планировании мероприятий необходимо ответить на следующие вопросы: в чем будет конкретно заключаться преобразование; что будет подвергаться проверке; с чем будет сопоставляться результат, достигнутый в ходе реализации программы; как будет оцениваться результат.

Ожидаемые результаты планируются исходя из индикативов, установленных в государственных и региональных нормативно-правовых актах, фактического состояния дел в ПОО и наличия ресурсов, которые будут привлечены к выполнению программы развития. Компромисс между исходной точкой, проектируемым будущим и наличием ресурсов позволит придать реалистичность планам развития ПОО.

Мониторинг эффективности достижения ожидаемых результатов программы развития в количественном измерении представляется в табличной форме по годам с нарастающим результатом в течение всего срока. Планирование мероприятий и проектов включает указание сроков выполнения и ответственных исполнителей.

Механизм реализации программы развития рекомендуется оформлять в табличной форме (табл. 3).

## Механизмы реализации программы развития

<b>Задача 1. Совершенствование качества процесса обучения, обеспечивающего подготовку конкурентоспособных на рынке труда и востребованных региональной экономикой выпускников</b>							
1.1	Доля образовательных программ, реализуемых в соответствии с новыми ФГОС СПО по 50 наиболее перспективным и востребованным на рынке труда профессиям и специальностям, в общем количестве основных образовательных программ (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>		
	1.1.1						
1.1.2							
1.2	Доля олимпиад профессионального мастерства, входящих в Календарь областных мероприятий <sup>1</sup> , в которых приняли участие обучающиеся ПОО, в	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>

<sup>1</sup> Перечень мероприятий, утвержденных Министерством образования и науки Челябинской области, вошедших в Календарь областных мероприятий.

	общем количестве олимпиад, проведенных по направлениям, совпадающим с направлениями подготовки ПОО (%)						
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Срок реализации</b>			<b>Исполнитель</b>	
	1.2.1						
	1.2.2						
1.3	Доля победителей и призеров областных олимпиад профессионального мастерства в общем количестве участников от ПОО (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Срок реализации</b>			<b>Исполнитель</b>	
	1.3.1						
	1.3.2						
1.4	Доля компетенций, заявленных для участия в региональном чемпионате WorldSkills Russia, в	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>

	общем количестве компетенций чемпионата, совпадающих с направлениями подготовки в ПОО (%)		2018 г.					
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>			
	1.4.1							
	1.4.2							
1.5	Доля победителей и призеров чемпионатов профессионального мастерства, проводимых в соответствии с требованиями WorldSkills Russia, в общем количестве участников из числа студентов ПОО (%)		<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
			<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>			
	1.5.1							
1.5.2								
1.6	Доля обучающихся ПОО, продемонстрировавших		<b>Показатель ожидаемого результата</b>					

	уровень подготовки, соответствующий стандартам WorldSkills Russia, в общем количестве студентов (%)		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>			<b>Исполнитель</b>		
	1.6.1							
	1.6.2							
1.7	Доля выпускников, успешно прошедших процедуру независимой оценки квалификаций, в общем количестве заявленных на процедуру (%)		<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
			<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>			<b>Исполнитель</b>		
	1.7.1							
1.7.2								
1.8	Доля обучающихся ПОО, прошедших обучение по программам дополнительного профессионального		<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
			<b>факт</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>

	образования и профессионального обучения, в общем количестве обучающихся (%)	<b>2018 г.</b>					
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>			<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>
	1.8.1						
	1.8.2						
1.9	Доля образовательных программ, реализуемых на базе учебно-производственных площадок, созданных совместно с работодателями, в общем количестве реализуемых программ (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>			<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>
	1.9.1						
	1.9.2						
1.10	Доля обучающихся, отчисленных за невыполнение учебного плана без уважительной причины, в общем количестве отчисленных (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>



	№	Наименование мероприятий	Срок реализации	Исполнитель			
	1.10.1						
	1.10.2						
<b>Задача 2. Совершенствование качества воспитательного процесса, обеспечивающего создание условий для социализации и самореализации обучающихся</b>							
2.1	Доля обучающихся по дополнительным образовательным программам, реализуемым в ПОО, в общем количестве обучающихся ПОО (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	№	Наименование мероприятий	Срок реализации	Исполнитель			
	2.1.1						
	2.1.2						
2.2	Доля обучающихся, вовлеченных в деятельность молодежных организаций, объединений (пользующихся государственной поддержкой), в	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>

	общем количестве обучающихся (%)							
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>			
	2.2.1							
	2.2.2							
2.3	Доля обучающихся, вовлеченных в волонтерскую деятельность, в общем количестве обучающихся в ПОО (%)		<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
			<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>			
	2.3.1							
	2.3.2							
2.4	Доля обучающихся, сдавших нормативы ГТО, в общем количестве обучающихся в ПОО (%)		<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
			<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>

	№	Наименование мероприятий	Срок реализации	Исполнитель			
	2.4.1						
	2.4.2						
2.5	Доля обучающихся, участвующих очно в областных конкурсах, входящих в Календарь областных мероприятий <sup>2</sup> (за исключением конкурсов профессиональной направленности), в общем количестве обучающихся в ПОО (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	№	Наименование мероприятий	Срок реализации	Исполнитель			
	2.5.1						
	2.5.2						
2.6	Доля победителей и призеров в числе участвующих	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					

<sup>2</sup> Перечень мероприятий, утвержденных Министерством образования и науки Челябинской области, вошедших в Календарь областных мероприятий.

	в конкурсах, входящих в Календарь областных мероприятий <sup>3</sup> (за исключением конкурсов профессиональной направленности) (%)	<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>			<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>
	2.6.1						
	2.6.2						
2.7	Доля обучающихся, участвующих в мероприятиях по гражданско-патриотическому воспитанию, в общем количестве обучающихся (%).	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>			<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>
	2.7.1						
	2.7.2						
2.8	Доля обучающихся, совершивших правонарушения	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					

<sup>3</sup> Перечень мероприятий, утвержденных Министерством образования и науки Челябинской области, вошедших в Календарь областных мероприятий.

	и стоящих на внешнем учете, в общем количестве обучающихся (%)	<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>			<b>Исполнитель</b>		
2.8.1							
2.8.2							
2.9	Доля обучающихся, вовлеченных в деятельность органов студенческого самоуправления, в общем количестве обучающихся (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>			<b>Исполнитель</b>		
2.9.1							
2.9.2							
<b>Задача 3. Повышение профессиональной компетентности управленческих и педагогических кадров в соответствии с требованиями модернизируемой системы профессионального образования</b>							

3.1	Доля педагогических работников, имеющих первую или высшую квалификационные категории, в общей численности педагогических работников (%)		<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
			<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>			
	3.1.1							
3.1.2								
3.2	Доля педагогических работников, чья квалификация соответствует требованиям профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования», в общей численности педагогических работников (%)		<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
			<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>			
	3.2.1	Профессиональная переподготовка педагогических работников по направлению (профилю), соответствующему						

	преподаваемому курсу (модулю), учебному предмету, дисциплине						
3.2.2	Дополнительное профессиональное образование педагогических работников в области профессионального образования и (или) профессионального обучения						
3.2.3	Повышение квалификации педагогических работников профессионального учебного цикла в форме стажировки в профильных организациях						
3.3	Доля руководителей и педагогических работников ПОО, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам по вопросам подготовки кадров по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям, в общем числе руководителей и педагогических работников, осуществляющих подготовку по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок</b>			<b>Исполнитель</b>		

			<b>реализации</b>				
	3.3.1						
	3.3.2						
3.4	Доля педагогических работников, прошедших подготовку к деятельности в качестве экспертов демонстрационного экзамена и чемпионата «Молодые профессионалы (WorldSkills Russia)», в общем числе педагогических работников (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>				<b>Срок реализации</b>	<b>Исполнитель</b>
	3.4.1						
	3.4.2						
3.5	Доля молодых специалистов в возрасте до 35 лет в общей численности педагогических работников (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>				<b>Срок</b>	<b>Исполнитель</b>



			<b>реализации</b>				
	3.5.1						
	3.5.2						
3.6	Доля педагогических работников, принимающих участие в областных профессиональных конкурсах, в общей численности педагогических работников (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>			<b>Срок реализации</b>	<b>Исполнитель</b>	
	3.6.1						
3.6.2							
3.7	Доля педагогических работников, представивших очно опыт научно-методической и инновационной деятельности на областном (всероссийском, международном) уровне, в общей численности педагогических работников (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>			<b>Срок</b>	<b>Исполнитель</b>	

			<b>реализации</b>				
	3.7.1						
	3.7.2						
<b>Задача 4. Обеспечение доступности современного образования для различных категорий населения в соответствии с их образовательными потребностями</b>							
4.1	Доля обучающихся ПОО, обеспеченных местами в общежитии, в общем количестве нуждающихся (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>		
	4.1.1						
	4.1.2						
4.2	Количество образовательных программ профессионального образования, дополнительного образования и профессионального обучения, реализуемых для взрослого населения (ед.)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>

	№	Наименование мероприятий	Срок реализации	Исполнитель			
	4.2.1						
	4.2.2						
4.3	Количество обучающихся из числа взрослого населения, охваченных программами профессионального образования, дополнительного образования и профессионального обучения (чел.)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	№	Наименование мероприятий	Срок реализации	Исполнитель			
4.3.1							
4.3.2							
4.4	Доля адаптированных образовательных программ для обучения лиц с ОВЗ и инвалидов в общем числе образовательных программ, реализуемых в ПОО (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	№	Наименование мероприятий	Срок реализации	Исполнитель			

			<b>реализации</b>				
	4.4.1						
	4.4.2						
4.5	Доля педагогических работников ПОО, прошедших переподготовку или повышение квалификации по вопросам образования обучающихся с ОВЗ и инвалидностью, в общей численности педагогических работников, работающих с данным контингентом обучающихся (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>				<b>Срок реализации</b>	<b>Исполнитель</b>
	4.5.1						
4.5.2							
4.6	Доля образовательных программ, оснащенных не менее чем на 50 % электронными образовательными ресурсами, в общей численности реализуемых в ПОО образовательных программ (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>

	№	Наименование мероприятий	Срок реализации	Исполнитель				
	4.6.1							
	4.6.2							
4.7	Доля образовательных программ, реализуемых с использованием дистанционных образовательных технологий (в том числе онлайн-курсы), в общем числе реализуемых образовательных программ (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>						
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>	
	№	Наименование мероприятий	Срок реализации	Исполнитель				
	4.7.1							
	4.7.2							
4.8	Количество школьников, охваченных образовательными программами, реализуемыми на базе ПОО (чел.)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>						
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>	
	№	Наименование мероприятий	Срок реализации	Исполнитель				

			<b>реализации</b>				
	4.8.1						
	4.8.2						
4.9	Количество реализуемых в ПОО программ для школьников (ед.)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>				<b>Срок реализации</b>	<b>Исполнитель</b>
	4.9.1						
	4.9.2						
4.10	Количество проведенных ПОО мероприятий для школьников (ед.)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>				<b>Срок реализации</b>	<b>Исполнитель</b>

	4.10.1					
	4.10.2					
<b>Задача 5. Совершенствование материально-технической базы профессиональной образовательной организации в соответствии с современными тенденциями развития системы профессионального образования</b>						
5.1	Доля реализуемых основных профессиональных образовательных программ, оснащение МТБ по которым соответствует требованиям ФГОС, в общем объеме реализуемых основных образовательных программ (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>				
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>	
	5.1.1					
	5.1.2					
5.2	Число реализуемых в ПОО компетенций WSR, оснащение МТБ по которым полностью соответствует инфраструктурным листам (ед.)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>				
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>

№	Наименование мероприятий	Срок реализации					Исполнитель
		2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	
5.2.1							
5.2.2							
5.3	Доля направлений деятельности ПОО, обслуживаемых автоматизированными системами управления, в общем числе направлений деятельности (прием абитуриентов, учет контингента, организация и ведение образовательного процесса, учет успеваемости — «электронные журналы», учебно-методическое обеспечение) (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
№	Наименование мероприятий	Срок реализации					Исполнитель
5.3.1							
5.3.2							



**Задача 6. Совершенствование управления финансовыми ресурсами,  
обеспечивающими реализацию программы развития**

		Показатель ожидаемого результата					
		факт 2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
6.1	Консолидированный объем средств ПОО, обеспечивающих реализацию программы развития (млн руб.), в том числе:						
	6.1.1	из областного бюджета					
	6.1.2	от приносящей доход деятельности (платные образовательные услуги, хозрасчетная деятельность и т. д.)					
	6.1.3	иные (привлеченные средства федерального бюджета, работодателей, внебюджетных фондов, населения и т. д.)					
6.2	Доля доходов от платных образовательных услуг в общем объеме доходов (%)	Показатель ожидаемого результата					
		факт 2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
	№	Наименование мероприятий	Срок реализации		Исполнитель		

	6.2.1						
	6.2.2						
6.3	Доля доходов, полученных от хозрасчетной деятельности, в общем объеме доходов образовательной организации (без учета аренды) (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>			<b>Срок реализации</b>	<b>Исполнитель</b>	
	6.3.1						
6.3.2							
6.4	Доля внебюджетных расходов, направленных на оснащение ПОО учебно-производственным оборудованием (в том числе СЦК, ЦПДЭ), в общем объеме внебюджетных расходов ПОО (%)	<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
		<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>			<b>Срок реализации</b>	<b>Исполнитель</b>	
	6.4.1						

	6.4.2							
6.5	Доля внебюджетных расходов, направленных на содержание и развитие МТБ, в общем объеме внебюджетных расходов ПОО (%)		<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
			<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>			
	6.5.1							
	6.5.2							
6.6	Доля внебюджетных расходов, направленных на повышение квалификации персонала (с учетом командировочных расходов), в том числе на подготовку экспертов ДЭ, региональных экспертов WSR, сертифицированных экспертов, в общем объеме внебюджетных расходов ПОО (%)		<b>Показатель ожидаемого результата</b>					
			<b>факт 2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2020 г.</b>	<b>2021 г.</b>	<b>2022 г.</b>	<b>2023 г.</b>
	<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Срок реализации</b>		<b>Исполнитель</b>			

	6.6.1			
	6.6.2			
<b>Задача 7. Обеспечение условий комплексной безопасности профессиональной образовательной организации</b>				
<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>		<b>Срок реализации</b>	<b>Исполнитель</b>
7.1	Мероприятия по созданию условий антитеррористической защищенности ПОО			
	7.1.1.			
	7.1.2.			
7.2	Мероприятия по обеспечению пожарной безопасности			
	7.2.1.			
7.3	Аттестация рабочих мест и специальная оценка условий труда			
	7.3.1.			
7.4	Обучение сотрудников ПОО охране труда			
	7.4.1.			
7.5	Мероприятия по энергосбережению			
	7.5.1.			

## **ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОРИЕНТИРЫ ДЛЯ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ПОО**

Список нормативных документов, приведенный в разделе паспорта программы развития «1. Основания для разработки программы», включает действующие акты, определяющие государственные и региональные ориентиры для развития системы профессионального образования в целом и ПОО в частности. По мере реализации программы развития на различных уровнях управления образованием могут появляться новые акты, корректирующие уже поставленные или формулирующие новые цели и задачи. Поскольку программа развития рассматривается не как статичный, а как развивающийся документ, появление новых актов должно найти отражение в ее содержании.

Ориентиры, содержащиеся в рекомендованных нормативных документах, обязательны для принятия. Их можно разделить на три группы. К первой относятся цели и задачи, определяющие общие тенденции развития системы профессионального образования. Во вторую группу входят ориентиры, которые конкретизируются индикативами либо для всей системы профессионального образования РФ, либо для региональной. В третьей группе — показатели, которые определены для профессиональной образовательной организации. Если в последнем случае их принятие является обязательным, то относительно первых двух групп ПОО на основании объективной оценки своих возможностей формулируют максимально напряженные индикативы, демонстрирующие процесс развития, которые могут превышать среднестатистический показатель по области или стране.

В таблице 3 «Механизмы реализации программы развития» для каждой задачи, стоящей перед ПОО, сформулировано содержание ожидаемого результата. Его количественный показатель определяется разработчиками программы самостоятельно с учетом цифр, содержащихся в приведенных ниже документах.

Утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 3 марта 2015 г. № 349-р «Комплекс мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования, на 2015–2020 годы» устанавливает следующие целевые индикаторы и показатели на 2020 год:

1) доля профессиональных образовательных организаций, в которых осуществляется подготовка кадров по 50 наиболее перспективным и востребованным на рынке труда профессиям и специальностям, требующим среднего профессионального образования (далее — перспективные и востребованные профессии и специальности), в общем количестве профессиональных образовательных организаций — 50 %;

2) доля руководителей и педагогических работников профессиональных образовательных организаций, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам по вопросам подготовки кадров по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям, в общем числе руководителей и педагогических работников профессиональных образовательных организаций, осуществляющих подготовку кадров по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям, — 70 %;

3) доля студентов профессиональных образовательных организаций, обучающихся по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям и участвующих в региональных чемпионатах профессионального мастерства «WorldSkills Russia», региональных этапах всероссийских олимпиад профессионального мастерства и отраслевых чемпионатах, в общем числе студентов профессиональных образовательных организаций, обучающихся по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям, — 50 %;

4) доля выпускников профессиональных образовательных организаций, завершивших обучение по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям и получивших сертификат в независимых

центрах оценки и сертификации квалификаций или получивших «медаль профессионализма» в соответствии со стандартами WorldSkills, — 40 %.

**Сводный план приоритетного проекта «Рабочие кадры для передовых технологий»** [утвержден Проектным комитетом по основному направлению стратегического развития и приоритетным проектам «Образование», протокол от 20 декабря 2016 г. № ОГ-П6-302 пр (с изменениями от 21.02.2017, 19.09.2017)] устанавливает следующие целевые индикаторы и показатели:

1) обеспечение повышения квалификации не менее чем 5 тысяч преподавателей (мастеров производственного обучения) образовательных организаций, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования, в том числе по 50 наиболее востребованным, новым и перспективным профессиям, с учетом стандартов WorldSkills;

2) аккредитация 175 специализированных центров компетенций по стандартам WorldSkills Россия;

3) численность выпускников образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования и продемонстрировавших уровень подготовки, соответствующий стандартам WorldSkills Россия, — 5000 чел.

**Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам рабочей поездки в Свердловскую область, состоявшейся 6 марта 2018 г.:**

1) увеличить до 50 % долю организаций, которые реализуют образовательные программы СПО и в которых демонстрационный экзамен по стандартам WorldSkills является одной из форм государственной итоговой аттестации.

Утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 **Государственная программа Российской**

**Федерации «Развитие образования»** устанавливает следующие целевые индикаторы и показатели на 2023 г.:

1) увеличение удельного веса численности выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска, в общей численности выпускников образовательной организации, обучавшихся по образовательным программам среднего профессионального образования, — до 57 %;

2) доля занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку, в общей численности занятого в области экономики населения этой возрастной группы — не менее 37 %;

3) увеличение охвата детей в возрасте от 5 до 18 лет программами дополнительного образования — не менее 75 %;

4) увеличение численности студентов СПО и высшего образования, прошедших обучение на онлайн-курсах, — до 4500 чел.;

5) численность выпускников, прошедших обучение по основным образовательным программам среднего профессионального (программам подготовки специалистов среднего звена) и высшего образования (программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре), заключивших договоры о целевом обучении с организациями оборонно-промышленного комплекса в рамках реализации ведомственной целевой программы, предусматривающей подготовку квалифицированных кадров для организаций оборонно-промышленного комплекса в 2020 г., — 3000 чел.;

6) численность выпускников образовательных организаций, реализующих основные образовательные программы среднего профессионального образования, которые продемонстрировали уровень подготовки, соответствующий стандартам WorldSkills Россия в 2020 г., — 50 тыс. чел.;



7) количество иностранных граждан, обучающихся по очной форме в российских образовательных организациях среднего профессионального и высшего образования в 2020 г., — 310 тыс. чел.;

8) удельный вес числа образовательных организаций среднего профессионального образования и высшего образования, здания которых приспособлены для обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья в 2020 г., — 25 %;

9) количество созданных многофункциональных центров прикладных квалификаций в 2020 г. — 280 ед.;

10) удельный вес численности молодых людей в возрасте от 14 до 30 лет, участвующих в деятельности молодежных общественных объединений, в общей численности молодежи в возрасте от 14 до 30 лет в 2020 г. — 28 %;

11) удельный вес численности молодых людей в возрасте от 14 до 30 лет, задействованных в мероприятиях, проводимых органами исполнительной власти в рамках реализации государственной молодежной политики, молодежными и детскими общественными объединениями, пользующимися государственной поддержкой, в общей численности молодежи в возрасте от 14 до 30 лет в 2020 г. — 40 %;

12) удельный вес численности молодых людей в возрасте от 14 до 30 лет, участвующих в мероприятиях по патриотическому воспитанию, в общей численности молодых людей в возрасте от 14 до 30 лет в 2020 г. — 50 %;

13) удельный вес числа специальностей и направлений подготовки, на которых проводятся процедуры профессионально-общественной аккредитации основных образовательных программ профессионального образования, в общем числе специальностей и направлений подготовки в 2020 г. — 30 %.

Утвержденный Региональным стратегическим комитетом **проект «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий (Рабочие кадры для передовых технологий)»** (протокол от 14 августа 2017 г. № 1)

устанавливает следующие целевые индикаторы и показатели на 2020 г. для Челябинской области:

1) численность выпускников образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, которые продемонстрировали уровень подготовки, соответствующий стандартам WorldSkills Россия — 1000 чел. за год;

2) количество специализированных центров компетенций, аккредитованных по стандартам WorldSkills, — 4 ед.;

3) количество профессий и специальностей, по которым осуществляется подготовка в соответствии с новыми ФГОС СПО по наиболее востребованным, новым и перспективным профессиям и специальностям, — 30 шт.;

4) доля руководителей и педагогических работников образовательных организаций, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам по вопросам подготовки кадров по наиболее востребованным, новым и перспективным профессиям и специальностям СПО в соответствии с современными стандартами и передовыми технологиями, в общем числе руководителей и педагогических работников образовательных организаций, осуществляющих подготовку по новым ФГОС СПО, — 50 %;

5) количество выпускников образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, которые прошли демонстрационный экзамен, — 500 чел. за год;

6) количество педагогических работников образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования, которые прошли подготовку как эксперты демонстрационного экзамена и чемпионата «Молодые профессионалы (WorldSkills Россия)», — 350 чел.;

7) количество участников регионального чемпионата «Молодые профессионалы (WorldSkills Россия)» — 450 чел. за год.

**Государственная программа Челябинской области «Развитие профессионального образования в Челябинской области» на 2018–2025 годы** устанавливает:

1) увеличение доли областных государственных бюджетных и автономных учреждений — профессиональных образовательных организаций, в которых осуществляется подготовка кадров по 50 наиболее перспективным и востребованным на рынке труда профессиям и специальностям, требующим среднего профессионального образования, в общем количестве областных государственных бюджетных и автономных учреждений — профессиональных образовательных организаций — до 90 %;

2) сохранение доли выпускников областных государственных бюджетных и автономных учреждений — профессиональных образовательных организаций очной формы обучения, трудоустроившихся в течение одного года после окончания обучения, в общей их численности — не ниже 65,5 %;

3) увеличение доли областных государственных бюджетных и автономных учреждений — профессиональных образовательных организаций, здания которых приспособлены для обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья, — до 25 %;

4) увеличение доли студентов областных государственных бюджетных и автономных учреждений — профессиональных образовательных организаций, обучающихся по программам среднего профессионального образования, в реализации которых участвуют работодатели (включая организацию учебной и производственной практики, предоставление оборудования и материалов, участие в разработке образовательных программ и оценке результатов их освоения, проведении учебных занятий), в общей численности студентов областных государственных бюджетных и автономных учреждений — профессиональных образовательных организаций — до 100 %;

5) увеличение доли руководителей и педагогических работников областных государственных бюджетных и автономных учреждений — профессиональных образовательных организаций, прошедших обучение по

дополнительным профессиональным программам по вопросам подготовки кадров по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям, в общем числе руководителей и педагогических работников областных государственных бюджетных и автономных учреждений — профессиональных образовательных организаций, осуществляющих подготовку кадров по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям, — до 90 %;

б) увеличение численности выпускников областных государственных бюджетных и автономных учреждений — профессиональных образовательных организаций, продемонстрировавших уровень подготовки, соответствующий стандартам WorldSkills Россия, — до 0,9 тыс. чел.;

7) увеличение количества специализированных центров компетенций, аккредитованных по стандартам WorldSkills Россия, — до 9 ед.

## **ЭКСПЕРТИЗА И КОНТРОЛЬ ЗА ИСПОЛНЕНИЕМ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

*Экспертиза программы развития* ПОО осуществляется после разработки программы. На программу получают внешняя и внутренняя рецензии. Внешняя рецензия дается специалистом, обладающим достаточным уровнем научной подготовки и профессиональным опытом для оценки программного документа. Внешняя рецензия может быть получена и от научно-образовательной организации. Внутреннее рецензирование осуществляется на заседании научно-методического совета или объединения ПОО. В рамках экспертизы выясняется соответствие проекта документа требованиям, предъявляемым к программе развития в плане оформления, структуры, содержания, и степень неформальности отношения к ее подготовке (т. е. сможет ли она выступить эффективным инструментом перехода ПОО в новое состояние). После получения положительных рецензий происходит утверждение программы развития на заседании органа, в полномочия которого входит вопрос утверждения программ развития ПОО. После этого программа развития утверждается руководителем ПОО и закрепляется приказом по образовательной организации. Если рецензии содержат замечания, то программа утверждается после устранения замечаний.

*Контроль за исполнением программы развития* реализует административный совет ПОО СПО, обеспечивающий организацию самоконтроля и самооценки результатов поэтапного и итогового результатов реализации программы (внутренняя экспертиза), Министерство образования и науки Челябинской области (внешняя экспертиза). Реализация мероприятий программы развития вносится в ежегодные календарные планы работы ПОО.

Результаты поэтапного выполнения программы рассматриваются на заседании органов управления ПОО. Организация выполнения программы осуществляется:

– педагогическим советом ПОО;

– научно-методическим советом ПОО.

Программа является документом, открытым для внесения изменений и дополнений. Корректировка программы осуществляется ежегодно, все изменения утверждаются на заседании педагогического совета в августе.

*Требования к оформлению* программы развития следующие:

- редактор Word;
- шрифт Times New Roman;
- кегль 14, межстрочный интервал одинарный;
- переносы не ставятся, выравнивание по ширине страницы;
- поля со всех сторон 2 см, абзац 1,25 см;
- таблицы вставляются в текст;
- листы формата А4;
- сквозная нумерация страниц.

Программа прошивается, скрепляется печатью и подписью руководителя ПОО.

## ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Борисов, С. А. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью [Текст] / С. А. Борисов, А. Ф. Плеханова // Российское предпринимательство. — 2013. — Т. 14. — № 13 (235). — С. 91–96.
2. Краснов, С. И. Проектно-инициативные программы развития образовательного учреждения [Текст] / С. И. Краснов, Р. Г. Каменский // Педагогика. — 2011. — № 7. — С. 72–78.
3. Менеджмент в образовании [Текст]: учебник и практикум бакалавриата и магистратуры / под ред. С. Ю. Трапицына. — М. : Юрайт, 2017. — 413 с.
4. Мишкин, П. А. Проведение аналитико-прогностического этапа разработки программы развития профессиональной образовательной организации [Текст] / П. А. Мишкин, М. В. Гринина, О. В. Овечкина // Человек и образование. — 2016. — № 4 (49). — С. 125–128.
5. Моисеев, А. М. Примерная структура программы развития профессиональной образовательной организации [Текст] / А. М. Моисеев // Академический вестник. — 2015. — № 1 (15). — С. 28–30.
6. Моисеев, А. М. Рекомендации по разработке программы развития образовательной организации [Текст] / А. М. Моисеев // Справочник руководителя образовательного учреждения. — 2016. — № 2. — С. 87–93.
7. Моисеев, А. М. Требования к программам развития профессиональных образовательных организаций [Текст] / А. М. Моисеев // Академический вестник. — 2015. — № 1 (15). — С. 31–38.
8. Молчанов, С. Г. Теоретические и нормативные основания феномена «программа развития» [Текст] / С. Г. Молчанов // Инновационное развитие профессионального образования. — 2017. — № 4 (17). — С. 15–21.

9. Наумов, Н. Д. Современные технологии управления на проектной основе [Текст] : учеб. пособие / Н. Д. Наумов, О. Г. Прикот, А. С. Родиков. — Нижневартовск : Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2009. — 126 с.

10. Новиков, Д. А. Теория управления образовательными системами [Текст] : учеб.-метод. пособие. — М. : Народное образование, 2009. — 452 с.

11. Патрикова, Т. С. Как написать программу развития образовательного центра в условиях проектно-целевого управления системой образования [Электронный ресурс] / Т. С. Патрикова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — Т. 15. — С. 1346–1350. — Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/96187.htm>.

12. Патрахина, Т. Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации [Текст] / Т. Н. Патрахина // Науковедение. — 2015. — № 2 (март-апрель). — Т. 7. — С. 1–11.

13. Поцукова, Т. А. Проектное управление руководителя-лидера современной образовательной организации в контексте системы менеджмента качества [Текст] / Т. А. Поцукова, Е. А. Рекичинская // Реализация модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области : Опыт, проблемы, перспективы. — Новосибирск : НИПКИПРО, 2016. — С. 48–57.

14. Серкова, Г. Г. Программа развития профессиональной образовательной организации среднего профессионального образования : Вид, структура, содержание [Текст] : метод. рекомендации / Г. Г. Серкова ; Челябинский ИРПО. — Челябинск : Изд-во Челябинского ИРПО, 2013. — 39 с.

15. Соломатин, А. М. Управление функционированием и развитием образовательной организации в условиях системных изменений [Текст] / А. М. Соломатин // Непрерывное образование. — 2014. — № 4 (8). — С. 66–71.

16. Филимонюк, Л. А. Разработка комплекса рекомендаций по проектированию программы развития образовательной организации [Текст] / Л. А. Филимонюк, Л. В. Белоусова // Проблемы современного педагогического образования. — 2017. — № 54 (8). — С. 104–110.



17. Щербаков, Д. С. Стратегическая трансформация инновационного предприятия в условиях кризиса [Текст] / Д. С. Щербаков // Эффективное антикризисное управление. — 2011. — № 4 (67). — 58–67.

18. Туккель, И. Л. Управление инновационными проектами [Текст] : учебник / И. Л. Туккель, А. В. Сурина, Н. Б. Культин ; под общ. ред. И. Л. Туккеля. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. — 416 с.