

Муниципальное образование «Джидинский район»
Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования
«Центр дополнительного образования детей»
Джидинского района



СОГЛАСОВАНО

Глава МО «Джидинский район»
В. Цыренов
2020 г.



УТВЕРЖДЕНО

приказом директора
МАУ ДО «Центр дополнительного
образования детей» Джидинского района
М.Дугарова
от 29 сентября 2020 г.

ПРОГРАММА
РАЗВИТИЯ

«ПРИТЯЖЕНИЕ ЦЕНТРА»

ПРИНЯТО

на заседании педагогического совета
протокол № 1
от «15» сентября 2020 г.

РАССМОТРЕНО

на заседании Управляющего совета
протокол № 1
от «15» сентября 2020 г.

С. Петропавловка
2020 год

Содержание

I.	Паспорт Программы	3-6
II.	Аналитический блок	6 - 13
2.1.	Пояснительная записка.....	6 - 7
2.2.	Историческая справка.....	7 - 8
2.3.	Характеристика МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей» Джидинского района	9 - 13
III.	Концептуальный блок	14 - 19
3.1	Концептуальные основы Программы развития.....	14 - 15
3.2.	Цель и задачи Программы.....	16
3.3.	Этапы реализации Программы	16
3.4.	Ожидаемые результаты.....	16 - 17
3.5.	Целевые индикаторы.....	17 – 18
IV.	Реализация Программы	19 - 26
4.1.	План реализации Программы.....	19 -24
4.2.	Критерии и показатели эффективности реализации программы.....	25 - 26
V.	Литература	27 - 28
VI.	Приложения	

I. ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ

1.Наименование Программы	Программа развития МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей» Джидинского района «Притяжение Центра» на 2020-2025 годы
2. Основания для разработки Программы	Основные программные документы: <ul style="list-style-type: none">• Конституция РФ;• Конвенция ООН о правах ребенка;• Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;• Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 29 августа 2013 г. N 1008 г. Москва «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»;• Концепция развития дополнительного образования в Российской Федерации, утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 04 сентября 2014 г. № 1726-р• СанПиН 2.4.4.3172-14 «Санитарно - эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы образовательных организаций дополнительного образования детей» (утв. Главным государственным санитарным врачом РФ 4 июля 2014 года № 41);• Устав МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей» Джидинского района•
3. Заказчик Программы	МКУ Управление образования МО «Джидинский район»
4. Разработчик Программы	Коллектив МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей» Джидинского района
5. Цель	Обеспечение позитивной динамики развития учреждения

Программы	как открытой инновационной образовательной системы, обладающей высокой конкурентоспособностью, качественной образовательной средой и ориентированной на достижение высокого качества услуг дополнительного образования детей и юношества.
5. Задачи Программы	<p>Проект «Притяжение пространства»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение доступности и вариативности дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ в учреждении. • Совершенствование инфраструктуры учреждения. • Совершенствование системы управления учреждением. <p>Проект «Притяжение профессионализма»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Создание условий для профессионально-личностного развития педагогов и внедрения профессионального стандарта педагога дополнительного образования, как инструмента повышения результативности их педагогической деятельности. • Совершенствование научно-методического сопровождения реализации дополнительных общеобразовательных программ, внедрение эффективных методик, современных образовательных технологий в образовательный процесс. <p>Проект «Притяжение событий»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Создание условий для различных образовательных событий как средства достижения качества дополнительного образования • Создание условий для развития воспитательного потенциала учреждения.
6.Сроки и этапы реализации Программы	<p>Период реализации Программы: с сентября 2020 по май 2025 года</p> <p>1-й этап – сентябрь 2020 – июнь 2021 года - подготовительный этап (разработка, принятие и внедрение Программы).</p> <p>2-й этап – август 2021 – июнь 2024 гг. - основной (реализация Программы).</p> <p>3-й этап – июнь 2024 – май 2025 гг. - обобщающий (подведение итогов и анализ работы по реализации Программы).</p>
7. Исполнители Программы	Педагогический коллектив МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей» Джидинского района
8. Источники финансирования	Бюджетные и внебюджетные средства.

<p>9. Ожидаемые конечные результаты реализации Программы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение условий и возможностей для творческого развития личности ребенка. • Личностный рост обучающихся и педагогов, закрепленный в их творческих достижениях. • Обеспечение доступности, равных возможностей в получении дополнительного образования детей. • Сохранение и развитие сети детских объединений, расширение спектра дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ. • Повышение эффективности системы управления в учреждении. • Улучшение качественного состава педагогических кадров учреждения. • Увеличение количества социальных партнеров, субъектов, участвующих в образовательном процессе учреждения. • Положительная динамика численности детей и подростков, вовлеченных в творческую деятельность, формирование здорового образа жизни. • Обеспечение надлежащих условий труда и жизнедеятельности участников образовательного процесса учреждения. • Совершенствование материально-технической, учебно-материальной базы учреждения.
<p>10. Система организации контроля за исполнением Программы</p>	<p>Показатели исполнения Программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение охвата обучающихся; - увеличение количества реализуемых дополнительных общеобразовательных программ; - увеличение доли обучающихся – участников различных конкурсов, фестивалей, соревнований и других мероприятий; - увеличение доли обучающихся – победителей различных конкурсов, фестивалей, соревнований и других мероприятий; - увеличение уровня инфраструктурной обеспеченности; - увеличение уровня обеспеченности учебным оборудованием, средствами обучения, электронными образовательными ресурсами; - увеличение доли педагогов дополнительного образования, имеющих первую и высшую квалификационные категории; - увеличение доли педагогов дополнительного образования,

	внедряющих современные образовательные технологии; - увеличение доли дополнительных общеобразовательных программ, реализуемых в сетевом взаимодействии с другими ОО.
--	---

1.1. Пояснительная записка

В ситуации перехода Российской Федерации от индустриального к постиндустриальному информационному обществу нарастают вызовы системе образования и социализации человека. Все острее встает задача общественного понимания необходимости дополнительного образования как открытого вариативного образования и его миссии наиболее полного обеспечения права человека на развитие и свободный выбор различных видов деятельности, в которых происходит личностное и профессиональное самоопределение детей и подростков. В «Концепции развития дополнительного образования в Российской Федерации» говорится, что актуальной становится такая организация образования, которая обеспечивала бы способность человека включаться в общественные и экономические процессы.

Конкурентные преимущества дополнительного образования в сравнении с другими видами формального образования проявляются в следующих его характеристиках:

- свободный личностный выбор деятельности, определяющей индивидуальное развитие человека;
- вариативность содержания и форм организации образовательного процесса;
- доступность глобального знания и информации для каждого;
- адаптивность к возникающим изменениям.

Учитывая то, что образование должно развиваться опережающими темпами, разработка и совершенствование Программы развития как стратегии развития учреждения дополнительного образования, отвечающей современным вызовам, является важной задачей.

Стратегия организации — это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. С помощью стратегии современная организация может противостоять меняющимся условиям, и есть веские доказательства того, что внедрение стратегического управления оправдывает себя, особенно для организации, оказавшейся в условиях нестабильности. Актуальность внедрения и совершенствования стратегии развития образовательной организации состоит в том, что конкурентность на рынке образовательных услуг возрастает и для достижения высокого уровня результативности необходим грамотный подход в области стратегического менеджмента в образовании. В последнее десятилетие российское образование переживает стадию глубоких перемен. Каждое образовательное учреждение и его педагогический коллектив сегодня должны доказать свою жизнеспособность в современных экономических условиях и выбрать путь дальнейшего продвижения, т.е. стратегию развития.

МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей» Джидинского района выбрало темой своей стратегии развития «Притяжение центра», потому что только то учреждение, которое имеет квалифицированные кадры, обширный перечень реализуемых дополнительных общеобразовательных программ и надлежащую инфраструктуру, может обеспечить современный уровень дополнительного образования.

1.2. Историческая справка

Отсчёт истории МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей» Джидинского района ведётся с 19 августа 1964 года, когда приказом № 117 по Джидинскому аймОНО был создан районный Дом пионеров.

Штаты Дома пионеров были сформированы к 1965 году, началась работа кружков: фотодела, «ТЮЗ», вязания, «Затейник», авиамоделирования, духовой и струнный оркестры. Работа велась совместно со школьным отделом РК ВЛКСМ,

подводились итоги соревнования пионерских отрядов в честь 40-летия со дня присвоения пионерской организации имени Владимира Ильича Ленина. В районе был проведен слет победителей этого соревнования, велась учеба вожатых, звеньевых, горнистов, барабанщиков. Дом пионеров должен был вести методическую, организационно-массовую, кружковую деятельность с учащимися 1-8 классов с учетом возраста, их знаний и интересов, всестороннее развитие и склонностей учащихся, воспитание общественной активности, интерес к науке, технике, искусству.

Следует отметить, что в то время на территории нынешнего Джидинского района было 2 территориально-административные единицы: Торейский и Джидинский районы. В Торейском районе в 1960 году тоже был открыт Дом пионеров, с которого началась история Нижне-Торейского дома детского творчества, который сейчас вошёл в состав Центра дополнительного образования. Дом пионером в Нижнем Торее также стал центром пионерского движения, детского технического и художественного творчества.

Содержание работы Дома пионеров определялось тремя видами деятельности: инструктивно-методической, организационно-массовой, кружковой, и было направлено на воспитание школьников в духе революционных, боевых, трудовых традиций советского народа, на воспитание в каждом пионере чувства гордости за свою Родину, на формирование активного стремления учиться, трудиться, бороться и жить.

Наряду с пионерскими делами набирала обороты кружковая работа. Действуют помимо вышеназванных кружки «Красный следопыт», юных туристов. В 1965 году прошел первый районный слет юных туристов и с тех пор проводится ежегодно.

В 1994 году Дом пионеров был переименован в Районный Дом детского творчества. Заметные изменения произошли и в функциях учреждений дополнительного образования. Отпала функция идеологического воспитания, направленного на формирование заранее заданной мировоззренческой и политической позиции. Большое внимание уделяется выявлению и поддержке детей, способных к творческой деятельности. В РДДТ дети занимались по шести основным направлениям: декоративно-прикладное, художественное культурологическое, туристско-краеведческое, экологическое, спортивное. На базе школ района работало около 40 кружков от Районного Дома детского творчества.

С целью развития технического творчества детей Постановлением №259/3 от 31 декабря 1996 г. Джидинского районного самоуправления было создано Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Станция юных техников». На протяжении нескольких лет воспитанники Станции являлись лидерами республиканских соревнований по авиамодельному, по свободно летающим и по сематическим ракетам, картингу.

Постановлением № 473 от 11 ноября 2013 года Администрации МО «Джидинский район» завершена реорганизация путем слияния МБОУ ДОД «Районный Дом детского творчества», МБОУ ДОД «Нижне-Торейский Дом детского творчества», МБОУ ДОД «Станция юных техников» и образовано МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей» Джидинского района. МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей» Джидинского района реализует дополнительные общеобразовательные программы всех шести направленностей: художественной, естественнонаучной, спортивной, технической, туристско-краеведческой и социально-педагогической. В Центре работает 33 объединения, в которых в 2019-2020 учебном году было занято 1372 обучающихся. В последние годы открыты новые кружки: «Игра на гитаре», «Школьный КВН», «Видеомейкер», «Эстрадный вокал», «Стендовое моделирование», «Робототехника», «3D-проектирование» и другие.

1.3. Характеристика МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей»

Джидинского района

МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей» Джидинского района (далее - ЦДОД) является составной частью единого образовательно-воспитательного пространства в Джидинском районе.

Полное официальное наименование Учреждения: Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Центр дополнительного образования детей» Джидинского района, сокращенное наименование: МАУ ДО «ЦДОД»

Учредителем является Администрация МО "Джидинский район".

Организационно-правовая форма – муниципальное учреждение.

Тип учреждения – автономное образовательное учреждение.

Вид учреждения – учреждение дополнительного образования.

В настоящее время в составе центра функционируют: Нижне-Торейский отдел, спортивно-технический и художественный отделы и отдел туристско-краеведческой и социально-педагогической работы.

Учреждение реализует дополнительные образовательные программы всех шести направленностей, определенных Порядком организации образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам: художественной, социально-педагогической, туристско-краеведческой, спортивной, технической, естественнонаучной направленностей. На данный момент в учреждении работают 31 объединение, в которых занято свыше 1250 детей (в сравнении с 2014 г. 900 детей).

Все здания ЦДОД для ведения образовательного процесса соответствуют лицензионным требованиям, требованиям СанПиНов и пожарной безопасности. Учебно-материальную базу составляют: 18 учебных кабинетов, 3 учебные мастерские, зрительный зал на 120 мест, компьютерный и тренажёрный классы. Также Учреждение вошло в число пилотных учреждений дополнительного образования Республики Бурятия в рамках реализации ФЦПРО по развитию технического творчества и в скором времени получит оборудование на сумму 1 млн. 700 тысяч рублей, будет оборудовано ещё 2 учебных кабинета и 1 мастерская.

Всего педагогов дополнительного образования в ЦДОД 34 человека, из них имеют высшее образование – 18 человек, среднее специальное - 15 человек, 3 педагога получают образование в заочной форме.

Из 34 педагогов ДО квалификационные категории имеют: высшую – 2 педагога, 13 человек – первую, остальные аттестованы на соответствие занимаемой должности. Имеют звания и ведомственные награды 5 педагогов.

За последние 3 года проделана большая работа по развитию инфраструктуры учреждения и улучшению условий для организации дополнительного образования, в частности:

- проведён ремонт системы отопления;
- оборудованы системы холодного водоснабжения и канализации, душевые и туалеты во всех зданиях Центра;
- в здании по ул. Ленина, 46 произведена замена окон и дверных блоков;
- произведён ремонт зрительного зала, именно в этом зале проходят все значительные мероприятия муниципальной системы образования: смотры, конкурсы, фестивали и др.;
- в 2019 году по федеральной программе «Доступная среда» произведен капитальный ремонт с обустройством пандусов, входных групп и гигиенические помещений для детей-инвалидов и детей с ОВЗ, расширены дверные проемы, закуплено оборудование;
- в 2020 году получены оборудование и мебель по программе «Новые места дополнительного образования» Национального проекта «Успех каждого ребенка» на сумму 3 450 617 рублей, для этих целей отремонтировано 2 кабинета.

Вместе с тем имеется ряд проблем, которые Учреждение не может решить самостоятельно:

- по сравнению с общеобразовательными школами учреждения дополнительного образования не получают финансирования на учебные расходы: учебники и учебные пособия, технические средства обучения, расходные материалы и хозяйственные нужды;
- требует обновления материально-техническая база и учебное оборудование учреждения;
- педагогов дополнительного образования не готовит ни один педагогический вуз.

На настоящий момент сохраняется ряд проблем и противоречий, которые не позволяют в полной мере обеспечить реализацию приоритетных направлений развития дополнительного образования. В действующих нормативно-правовых документах недостаточно прописаны механизмы проектирования дополнительных общеразвивающих программ и сроков их реализации, остаются неопределенными способы упрощения требований к лицензированию образовательной деятельности в части реализации дополнительных общеобразовательных программ, отсутствует детализация механизмов обеспечения равных условий доступа к финансированию организаций, реализующих деятельность в сфере дополнительного образования. Неясны требования, предъявляемые к организациям, осуществляющим деятельность в сфере методической подготовки руководителей и педагогов дополнительного образования. В связи с этим сохраняются риски формальной и даже имитационной деятельности по реализации требований законодательства, направленных на развитие дополнительного образования как условия удовлетворения образовательных потребностей человека.

Современные вызовы требуют от образования и современных подходов ко всей деятельности. В этой связи видится обоснованным выстраивание стратегии развития учреждения на основе маркетинговых исследований. Хотя маркетинг возник как экономическая рыночная деятельность и основывается на главном принципе - производить и продавать только то, что нужно и имеет спрос, в образовании уже давно сложилось понятие «рынок образовательных услуг», который требует изучения и анализа. Этап стратегического анализа является сквозным в процессе разработки стратегии и позволяет интерпретировать стратегическое положение организации, опираясь на анализ внутренней и внешней среды учреждения дополнительного образования. Основная цель стратегического анализа – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации.

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование организации и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним. В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды. Такое деление факторов в менеджменте общепризнанно.

При разработке стратегии анализируются следующие условия, сложившиеся вокруг образовательной системы:

- возможности и тенденции развития бюджетного, а также коммерческого спроса на услуги системы образования, образовательного учреждения;
- возможности интеграции с другими системами образования, образовательными учреждениями;
- возможности образовательной вертикальной интеграции с внешними разработчиками, заказчиками, посредниками и потребителями услуг;
- состояние и перспективы системы управления и профессионального потенциала образовательного учреждения.

В целях изучения изменений, которые могут повлиять на стратегию развития учреждения был проведен PEST-анализ внешней среды. Результаты анализа внешней среды показывает таблица 1.

Таблица 1.

PEST – анализ МАУ ДО «Центр дополнительного образования» Джидинского района

<p>Р: Политико-правовые факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация национального проекта «Образование». 2. Создание оптимальных условий для обеспечения доступного дополнительного образования для всех категорий населения района вне зависимости от места жительства и доходов. 3. Стимулирование местных стратегических инициатив, направленных на социально-экономическое развитие территорий. 4. Принятие Концепции развития ДО детей 5. Внедрение проекта «Доступное дополнительное образование» 6. Реализация пилотного проекта по реализации ФЦПРО «Развитие технического творчества детей» 7. Внедрение «эффективного контракта» в дополнительном образовании без финансового подтверждения 8. Утверждение новых нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность УДО в РФ 	<p>Е: Экономические факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Экономический кризис в РФ. 2. Высокий уровень безработицы в Джидинском районе 3. Падение уровня доходов населения района. 4. Отсутствие финансирования на учебные расходы и хозяйственные нужды 5. Низкий уровень платежеспособности населения. 6. Отсутствие финансирования на введение ставок педагогов дополнительного образования в большинстве школ.
<p>С: Социокультурные факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточный культурный и образовательный уровень населения. 2. Повышение престижности дополнительного образования. 3. Рост заинтересованности родителей к реализации дополнительных общеобразовательных программ. 4. Сокращение количества обучающихся школ, в связи с низкой рождаемостью в районе. 5. Нехватка квалифицированных кадров педагогов дополнительного образования. 6. «Плавающий» (нестабильный) контингент обучающихся в дополнительном образовании. 	<p>Т: Технологические факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Введение новых требований к порядку организации образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам. 2. Повышение требований к качеству образования. 3. Развитие информационных технологий. 4. Возможность доступа к новым образовательным технологиям , образовательным ресурсам в сети Интернет

Далее необходимо рассмотреть сценарий развития факторов, учитывая вероятность наступления событий. Высокую вероятность сохранения и высокую степень влияния на деятельность учреждения можно предсказать для следующих факторов:

- Стимулирование местных стратегических инициатив, направленных на социально-экономическое развитие территорий
- Рост заинтересованности родителей к реализации дополнительных общеобразовательных программ
- Рост заинтересованности родителей к реализации дополнительных общеобразовательных программ
- Падение уровня доходов населения района
- Возможность доступа к новым образовательным технологиям, образовательным ресурсам в сети Интернет
- Повышение требований к качеству образования

- Развитие информационных технологий.

Низкий уровень платежеспособности населения, сокращение количества обучающихся школ, в связи с низкой рождаемостью в районе, отсутствие финансирования на введение ставок педагогов дополнительного образования в большинстве школ наверняка приведут к притоку обучающихся в учреждение, поскольку обучение в ЦДОД по сравнению с учреждениями культуры бесплатное.

Определив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство учреждения должно сконцентрировать усилия на опасных участках с тем, чтобы преодолеть срывы в реализации стратегии организации. «SWOT—анализ» предполагает дальнейшее изучение стратегического потенциала Учреждения с учетом реалий внешней среды. Цель данного метода заключается в изучении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, а также их влияние на результативность деятельности Учреждения. (SWOT — аббревиатура: strength — сила, weakness — слабость, opportunities — возможности и threats — угрозы). Последовательность действий предполагает: выявление сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз и установление связей между ними, которые могут быть использованы в дальнейшем при выборе стратегии развития организации, разработке стратегического плана и его реализации. Результаты проведенного анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2.

Результаты SWOT – анализа МАУ ДО «ЦДОД» Джидинского района

Сильные стороны учреждения	Возможности учреждения во внешней среде
<p>1. Система управления учреждением носит демократический характер и ориентирована на инновационные формы, постоянное повышение квалификации административного и педагогического состава учреждения.</p> <p>2. Наблюдается положительная динамика показателей численности обучающихся в учреждении.</p> <p>2. Организована интеграция учреждения со школами Джидинского района</p> <p>3. Развития организационная структура, характеризующаяся высокой степенью единства участников образовательных отношений.</p> <p>4. Высокий уровень профессионального мастерства педагогического коллектива, традиции, востребованность, уникальность.</p> <p>5. Постоянное совершенствование системы управления, работа в режиме развития, значительные успехи в этой сфере на муниципальном и</p>	<p>1.Высокая заинтересованность родителей и органов местного самоуправления в предоставлении услуг в сфере дополнительного образования детей.</p> <p>2.Заинтересованность образовательных учреждений Джидинского района во взаимодействии с учреждением и повышением результативности показателей детей.</p> <p>3.Система конкурсов, конференций, индивидуальных достижений для всех категорий учащихся.</p> <p>4. Приоритеты государственной и региональной политики в сфере образования</p> <p>5. Востребованность Центра как образовательного, социально-культурного центра села, района, ведущей образовательной организации в сфере дополнительного образования детей</p> <p>6. Развитие системы управления как системы единого информационного пространства и как системы продвижения образовательных услуг дополнительного образования на рынок</p>

региональном уровнях.	
Слабые стороны учреждения	Угрозы внешней среды
<p>1. Сложности взаимодействия, оперативного управления, информационного сопровождения, быстрого отклика на инновации, работы на уровне нормативно-правовой базы в силу специфики образовательной деятельности</p> <p>2. Недостаточно высокий уровень развития мат.-технической базы для предоставления качественных образовательных услуг, проблемы мониторинга образовательного процесса.</p> <p>3. Специфические профессиональные психолого- педагогические проблемы педагогических работни-ков, сложности в выработке единых требований к ним, проблемы активизации участия педагогических работников в инновационной деятельности, проектировании, проблемы проведения совместных семинаров, конференций, внутрифирменного обучения</p> <p>4. Преобладание традиционных, устаревших подходов в сфере образования.</p> <p>5. Низкая оплата труда сотрудников учреждения.</p> <p>6. Недостаточная гибкость системы управления, проблемы и противоречия, связанные с многофакторностью деятельности и различиями структурных под разделений, их территориальной удаленностью друг от друга.</p>	<p>1. Отсутствие филиалов во всех ОУ района не позволяет охватить количество желающих учиться и заниматься в данном учреждении.</p> <p>2. Низкая оплата труда может привести к уходу квалифицированных и инициативных сотрудников из учреждения.</p> <p>3. Отсутствие современной материально – технической базы не дают возможности работать молодым педагогам.</p> <p>4. Проблемы нормативно-правового регулирования деятельности в связи с выездной деятельностью в ОУ района</p> <p>5. Отсутствие возможности выполнить социальный заказ полностью из-за ограниченности материально-технической базы, достигнутых пределов наполняемости, регулирования деятельности муниципальным заказом.</p> <p>6. Отсутствие адекватной вкладу оценки профессионализма педагогических работников, возможности конкурировать с другими организациями по привлекательности для работника</p> <p>7. Отсутствие достаточной юридической нормативной базы, регламентирующей деятельность Центра, проблемы при ее разработке.</p>

Исходя из вышеизложенного анализа деятельности МАУ ДО «Центр дополнительного образования» Джидинского района можно выделить основные конкурентные преимущества Учреждения:

- отсутствие конкуренции по ряду реализуемых программ дополнительного образования;
- квалифицированный и стабильный педагогический коллектив;
- способность значительной части педагогов к восприятию идей модернизации и развития дополнительного образования
- научно-методические и ресурсные возможности для реализации основных направлений развития дополнительного образования;
- возможности для осуществления стратегии персонификации и индивидуализации обучения, раскрытия личностных способностей обучающихся;
- условия для развития и творческой самореализации обучающихся в различных областях,

-положительная динамика уровня удовлетворённости образовательными услугами у учащихся и родителей.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ БЛОК

2.1. Концептуальные основы развития МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей» Джидинского района

Концепция программы развития учреждения основывается на стратегическом подходе. Слово «стратегия» происходит от греческого strategos («искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала»), которое первоначально использовалось в военной терминологии, обозначая искусство планирования военных операций высшим командованием. В настоящее время широко применяется в бизнесе и предполагает обоснование направлений эффективного развития фирмы высшим управленческим персоналом. Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Для успеха необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Стратегия организации - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

К любой стратегии предъявляются следующие требования:

- реальность, предполагается ее соответствие ситуации, целям бизнеса, техническому и экономическому потенциалу фирмы, опыту и навыкам работников и менеджеров, менталитету, культуре, существенной системе управления;
- логичность, внутренняя целостность, гибкость, непротиворечивость отдельных элементов и поддержка ими друг друга;
- этичность, нравственность (реализация стратегии не должна предполагать противоречащие нормам морали и права действия);
- совместность со средой, обеспечивающая возможность взаимодействия с ней (стратегия находится под влиянием изменений в окружении фирмы и может сама формировать эти изменения);
- оправданная рискованность;
- направленность на формирование конкурентных преимуществ, достижение успеха;
- учет интересов общества, местных властей, акционеров, деловых партнеров, персонала, особенности отрасли и позиции фирмы в ней;
- альтернативность.

Стратегия дает ответы на следующие вопросы:

1. Какой может стать организация в будущем?
2. В чем ее предназначение (миссия)?
3. Что конкретно может достичь (цели)?
4. Что и как для этого необходимо сделать (задачи, правила, процедуры)?

Стратегия позволяет:

- сосредоточиться на главных проблемах и отбросить второстепенные;
- определить будущие пути развития и мобилизации всех ресурсов для того, чтобы обеспечить себе первенство в сферах, где имеются наибольшие шансы на успехи;
- наметить и скоординировать действия по реализации миссии и основных целей организации, пути ее потребления в новое состояние, способы использования необходимых для этого ресурсов;
- отыскать пути нейтрализации соперников;

- сформировать стратегический потенциал в виде совокупности материальных и иных условий.

Таким образом, стратегия организации - это обобщающая модель действий, которые необходимы для свершения поставленных целей управления на основе выбранных критериев и эффективности распределения ресурсов. Стратегия — это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.

Стратегия развития МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей» Джидинского района укладывается в следующую схему:



В связи с темой стратегии развития необходимо дать толкование и смысл слова «притяжение». В словаре Ожегова в прямом смысле – это физическое явление, заключающееся в тяготении тел друг к другу, а в переносном - это свойство притягивать, привлекать к себе кого-либо. В психологии есть родственное понятие «Аттракция» (от англ. attraction - притяжение, тяготение) - установка на другого человека. Обуславливает интерес людей друг к другу. В соответствии с ней индивид вовлекается в совместную деятельность. Измеряется при помощи шкалы межличностных оценок.

Таким образом, концепция стратегии развития МАУ ДО «Центр дополнительного образования детей» построена на том, что только при постоянном совершенствовании пространства (инфраструктура, спектр дополнительных общеобразовательных программ), профессионализма педагогов и большого круга различных ярких и интересных мероприятий учреждение дополнительного образования станет центром притяжения и удовлетворения образовательных и творческих запросов детей и взрослых.

2.2. Цели и задачи Программы развития

Цель Программы: Обеспечение позитивной динамики развития учреждения как открытой инновационной образовательной системы, обладающей высокой конкурентоспособностью, качественной образовательной средой и ориентированной на достижение высокого качества услуг дополнительного образования детей и юношества.

Задачи Программы:

Проект «Притяжение пространства»:

- Обеспечение доступности и вариативности дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ в учреждении.
- Совершенствование инфраструктуры учреждения.
- Совершенствование системы управления учреждением.

Проект «Притяжение профессионализма»:

- Создание условий для профессионально-личностного развития педагогов и внедрения профессионального стандарта педагога дополнительного образования, как инструмента повышения результативности их педагогической деятельности.
- Совершенствование научно-методического сопровождения реализации дополнительных общеобразовательных программ, внедрение эффективных методик, современных образовательных технологий в образовательный процесс.

Проект «Притяжение событий»

- Создание условий для различных образовательных событий как средства достижения качества дополнительного образования
- Создание условий для развития воспитательного потенциала учреждения.

2.3. Этапы реализации Программы развития

Период реализации Программы: с сентября 2018 по май 2023 года

1-й этап – сентябрь 2018 – июнь 2019 года - подготовительный этап (разработка, принятие и внедрение Программы).

2-й этап – август 2019 – июнь 2022 гг. - основной (реализация Программы).

3-й этап – июнь 2022 – май 2023 гг. - обобщающий (подведение итогов и анализ работы по реализации Программы).

2.4. Ожидаемые результаты

- Расширение условий и возможностей для творческого развития личности ребенка.
- Личностный рост обучающихся и педагогов, закрепленный в их творческих достижениях.
- Обеспечение доступности, равных возможностей в получении дополнительного образования детей.
- Сохранение и развитие сети детских объединений, расширение спектра дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ.
- Повышение эффективности системы управления в учреждении.
- Улучшение качественного состава педагогических кадров учреждения.
- Увеличение количества социальных партнеров, субъектов, участвующих в образовательном процессе учреждения.
- Положительная динамика численности детей и подростков, вовлечённых в творческую деятельность, формирование здорового образа жизни.

- Обеспечение надлежащих условий труда и жизнедеятельности участников образовательного процесса учреждения.
- Совершенствование материально-технической, учебно-материальной базы учреждения.
- Повышение социального статуса Учреждения.
- Увеличение охвата одаренных школьников участием в разнообразных видах и формах состязательного и творческого характера на уровне образовательного учреждения, на муниципальном, на всероссийском и международном уровне.
- Наличие выпускников, продолжающих обучение в профессиональных образовательных учреждениях по виду деятельности творческого объединения дополнительного образования.

2.5. Целевые индикаторы

Задачи	Индикаторы
Проект «Притяжение пространства»	
Обеспечение доступности и вариативности дополнительных общеобразовательных программ в учреждении.	Положительная динамика показателей охвата обучающихся;
	Увеличение количества реализуемых дополнительных общеобразовательных программ по различным направленностям
	Увеличение доли детей с ограниченными возможностями здоровья, охваченных дополнительными общеобразовательными программами
Совершенствование инфраструктуры учреждения.	Увеличение уровня соответствия инфраструктуры учреждения параметрам комплексной безопасности и современным требованиям
	Увеличение уровня обеспеченности учебным оборудованием, средствами обучения, электронными образовательными ресурсами;
	Создание условий для получения качественного дополнительного образования детьми-инвалидами и с ОВЗ
	Наличие условий для реализации современных, востребованных направлений дополнительного образования детей и подростков от 5 до 18 лет
Совершенствование системы управления учреждением.	Повышение роли государственно-общественного управления в учреждении
	В образовательном учреждении будут реализовываться авторские инновационные сертифицированные учебной программы, разработанной педагогами образовательного учреждения
	Рост удовлетворенности учащихся и их родителей (законных представителей) условиями воспитания, обучения и развития

	детей в образовательном учреждении
	Создание организационно-педагогических условий для непрерывного профессионального развития педагогов
Проект «Притяжение профессионализма»	
Совершенствование научно-методического сопровождения реализации дополнительных общеобразовательных программ, внедрение эффективных методик, современных образовательных технологий в образовательный процесс.	Увеличение доли педагогов дополнительного образования, внедряющих современные образовательные технологии
	Увеличение доли дополнительных общеобразовательных программ, реализуемых в сетевом взаимодействии с другими ОО.
	Увеличение количества педагогов - участников конкурсов профессионального мастерства, семинаров, районных методических объединений
Создание условий для профессионально-личностного развития педагогов и внедрения профессионального стандарта педагога дополнительного образования, как инструмента повышения результативности их педагогической деятельности.	Увеличение доли педагогов дополнительного образования, имеющих первую и высшую квалификационные категории;
	Увеличение доли высококвалифицированных кадров
	Увеличение численности руководителей и педагогических работников, прошедших в течение последних трех лет повышение квалификации или профессиональную переподготовку
Проект «Притяжение событий»	
Создание условий для различных образовательных событий как средства достижения качества дополнительного образования	Увеличение доли обучающихся – участников различных конкурсов, фестивалей, соревнований и других мероприятий;
	Увеличение результативности обучающихся в различных конкурсах, фестивалях, соревнованиях и других мероприятиях
	Увеличение числа образовательных событий, проводимых творческими объединениями Центра
Создание условий для развития воспитательного потенциала учреждения.	Увеличение числа учащихся, демонстрирующих активную жизненную позицию, самостоятельность и творческую инициативу в созидательной деятельности, ответственное отношение к жизни, окружающей среде, приверженных позитивным нравственным и эстетическим ценностям
	Сокращение числа учащихся с асоциальным поведением
	Доля детей, включенных в систему выявления, развития и адресной поддержки

IV. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

4.1. План реализации Программы

Задачи	Основные мероприятия	Срок исполнения	Ответственные исполнители
Проект «Притяжение пространства»			
Обеспечение доступности и вариативности дополнительных общеобразовательных программ в учреждении.	Маркетинговые исследования по изучению образовательных запросов и потребностей обучающихся образовательных организаций района.	Весь период	Директор, зам по УВР
	Разработка и реализация новых дополнительных общеобразовательных программ в соответствии с образовательными потребностями детей и взрослых.	Весь период	ПДО
	Организация выездной образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным общеразвивающим программам в образовательных организациях района.	Весь период	ПДО
	Разработка и реализация модульных дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ в образовательных организациях района.	Весь период	ПДО
	Развитие вариативности и гибкости дополнительных общеобразовательных программ, совершенствование их содержания с учетом научных основ организации образовательного процесса	Весь период	ПДО
	Обеспечение доступности дополнительного образования детей для всех социальных групп населения в соответствии с их интересами, склонностями и характером образовательных потребностей.	Постоянно	Дирекция, ПДО
Совершенствование инфраструктуры учреждения.	Создание условий для реализации новых дополнительных общеобразовательных программ в соответствии с образовательными потребностями детей и взрослых.	Весь период	Дирекция, ПДО
	Поиск дополнительных ресурсов для обеспечения развития и совершенствования образовательного процесса и инновационной деятельности.	Весь период	Дирекция, ПДО
	Построение педагогического процесса с учетом приоритетности интересов личности обучающихся в соответствии с санитарными нормами и требованиями.	Весь период	ПДО
	Привлечение дополнительных источников финансирования для развития учреждения (благотворительная помощь и пожертвования от граждан и	Весь период	Дирекция, ПДО

	юридических лиц, развитие сети платных образовательных услуг, проведение зрелищно-массовых мероприятий, семинаров, конференций, участия в грантовых проектах и других источников, разрешенных действующим законодательством).		
	Разработка и реализация программ сохранения, обновления и укрепления материально-технической базы учреждения.	2021 год	Дирекция, ПДО
	Дальнейшее совершенствование спортивно-оздоровительной базы учреждения.	Постоянно	Дирекция, ПДО
Совершенствование системы управления учреждением.	Внедрение программно-целевого метода (подхода) управления в образовательном учреждении.	2020 – 2021 гг	Директор, зам по УВР
	Проектирование и реализация эффективной модели управления качеством образования на основе комплексного мониторинга образования в соответствии с требованиями общества, запросами и ожиданиями потребителей образовательных услуг	2021 – 2023 гг.	Директор
	Дальнейшее совершенствование нормативно-правовой базы учреждения, приведение ее в соответствии с новыми социально-экономическими условиями и законодательством.	Весь период	Директор, зам по УВР
	Мотивация педагогов на участие в научно-практических конференциях, профессиональных конкурсах.	Постоянно	Директор, зам по УВР
	Организация консультативной деятельности – оказание помощи обучающимся, их родителям, педагогическим работникам и другим участникам образовательного процесса в вопросах развития, воспитания и обучения.	Весь период	Директор, зам по УВР, методисты
	Совершенствование экономических механизмов функционирования учреждения.	Весь период	Директор
Проект «Притяжение профессионализма»			
Совершенствование научно-методического сопровождения реализации дополнительных общеобразовательных	Совершенствование разработки и обновления учебно-методических комплексов (прежде всего – инновационных образовательных программ с учетом индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся).	2020 -2021 гг.	Зам. по УВР, ПДО
	Организация и руководство работой методических объединений, временных творческих групп и т.д.	Постоянно	Педколлектив
	Экспертиза образовательных программ, методической продукции педагогов	Весь период	Директор, зам по УВР,

программ, внедрение эффективных методик, современных образовательных технологий в образовательный процесс.			методисты
	Обновление и корректировка программно-методического обеспечения образовательной деятельности в логике социального заказа	Весь период	Зам по УВР, методисты, ПДО
	Развитие педагогических технологий, форм организации образовательного процесса, его научно-методического обеспечения и управления для достижения качества образования в соответствии с требованиями общества, запросами и ожиданиями потребителей образовательных услуг.	Весь период	Зам по УВР, методисты, ПДО
	Создание условий для освоения педагогами современных образовательных технологий, в том числе технологии проектной и исследовательской деятельности, активизация процесса их внедрения в учебно-воспитательную деятельность УДО.	Постоянно	Директор, зам по УВР, методисты, ПДО
	Распространение результатов обобщения передового педагогического опыта в массовой практике.	Ежегодно	Зам по УВР, методисты
	Расширение научно-методической базы (медiateки), необходимой для обеспечения качества учебно-воспитательного процесса и профессионального совершенствования педагогов.	Весь период	Зам по УВР, методисты
	Освоение технологии подготовки грантов, участие в грантовых программах	Весь период	Директор, зам по УВР
	Внедрение дистанционного обучения посредством ИКТ в образовательный процесс.	Весь период	Зам по УВР, методисты, ПДО
Создание условий для профессионально-личностного развития педагогов и внедрения профессионального стандарта педагога дополнительного образования, как инструмента	Изучение уровня профессиональной компетентности педагогов: предметная, методическая, психологическая, организаторская компетентность	Весь период	Зам по УВР, методисты
	Организация работы по повышению квалификации педагогов: курсы повышения квалификации, профессиональная переподготовка, получение педагогического образования в различной форме	Постоянно	Директор, зам по УВР, методисты, ПДО
	Проведение практико-ориентированных и обучающих семинаров, инструктивно-методических совещаний, круглых столов, тренингов, проблемно-деятельностных игр и т.д.	Весь период	Директор, зам по УВР
	Организация работы над личной методической темой педагога дополнительного образования	Весь период	Директор, зам по УВР

повышения результативности их педагогической деятельности.	Организация работы над изучением профессионального стандарта педагога дополнительного образования: обобщенные трудовые функции	2020 г.	Директор, зам по УВР
	Совершенствование форм социально-экономической поддержки и социальной защиты, общественного признания успешной профессиональной деятельности сотрудников.	Постоянно	Директор, зам по УВР
	Стимулирование профессионального роста педагогических и управленческих кадров посредством включения их в систему повышения квалификации и аттестации, конкурсов и смотров педагогического мастерства.	Постоянно	Директор, зам по УВР
	Создание оптимальных условий для адаптации и повышения образовательного уровня начинающих педагогов с учётом современных требований к учебно-воспитательному процессу	Весь период	Директор, зам по УВР, методисты
	Участие педагогов в работе оргкомитетов, жюри конкурсов, выставок и фестивалей различного уровня	Весь период	Зам по УВР, ПДО
	Разработка и реализация досуговых программ и проектов, направленных на раннюю социализацию детей и подростков.	Весь период	ПДО
Проект «Притяжение событий»			
Создание условий для различных образовательных событий как средства достижения качества дополнительного образования	Изучение и анализ результатов образовательной и досуговой деятельности обучающихся.	Весь период	ПДО
	Предоставление обучающимся свободного выбора вида деятельности и возможности реализации своих достижений и способностей через включение в массовые мероприятия различного уровня	Весь период	ПДО
	Проведение организационно-массовых и учебно-методических мероприятий различного уровня по развитию творческого потенциала педагогов и обучающихся, социализации детей и подростков: выставки, конкурсы, фестивали, акции, беседы, игровые программы, соревнования, турниры и другие	Весь период	Директор, зам по УВР, ПДО
	Осуществление творческого сотрудничества участников образовательного процесса (педагог – дети – родители).	Постоянно	ПДО
	Развитие системы взаимодействия с государственными, коммерческими и общественными структурами по привлечению внимания к социальной значимости деятельности ЦДОД, необходимости ее поддержки.	Постоянно	Директор, зам по УВР, ПДО

	Проведение различных мероприятий на базе МАУ ДО ЦДОД совместно с администрацией, управлением образования района, учреждениями культуры, спорта, образовательными организациями и т.д.	Весь период	Директор, зам по УВР, ПДО
	Разработка и реализация программ, проектов социального партнерства с образовательными организациями, учреждениями культуры, спорта, общественными и другими организациями.	Весь период	Директор, зам по УВР, ПДО
	Проведение профильных мероприятий в творческих объединениях («Театральная весна», вокальный и танцевальный конкурсы, фестиваль КВН, шахматные турнир и т.п.)	Согласно плана	Директор, зам по УВР, ПДО
	Развитие существующих и создание новых форм деятельности по гражданско-патриотическому воспитанию.	Весь период	Зам по УВР, ПДО
	Продвижение информации об ОУ в системе социальной коммуникации (публикации в печатных изданиях, интернет-пространстве), в ходе публичных выступлений и при проведении массовых мероприятий.	Постоянно	Педагогический коллектив
Создание условий для развития воспитательного потенциала учреждения.	Выявление и оценка результативности воспитательной работы в творческих объединениях.	Весь период	Зам по УВР, ПДО
	Создание условий для обогащения личностного опыта воспитанников (на уровне учреждения)	Весь период	ПДО
	Разработка системы отслеживания динамики развития личности в едином образовательном пространстве.	Постоянно	ПДО
	Установление партнёрских отношений с семьями обучающихся, создание устойчивого творческого союза детей, родителей и педагогов по совершенствованию учебно-воспитательного процесса в МАУ ДО ЦДОД.	Весь период	ПДО
	Оказание помощи обучающимся в процессе их социализации, освоение ими социокультурного опыта и создание условий для их самореализации в обществе.	Постоянно	ПДО

4.2. Критерии и показатели эффективности реализации программы

Показатели эффективности	Значения по годам				
	2020	2021	2022	2023	2024
Положительная динамика показателей охвата обучающихся;	1372	1495	1600	1700	1800
Увеличение количества реализуемых дополнительных общеобразовательных программ по различным направленностям	31	34	40	40	40
Увеличение количества детей с ограниченными возможностями здоровья, охваченных дополнительными общеобразовательными программами	6				
Увеличение уровня соответствия инфраструктуры учреждения параметрам комплексной безопасности и современным требованиям	40%	50%	60%	70%	80%
Увеличение уровня обеспеченности учебным оборудованием, средствами обучения, электронными образовательными ресурсами;	40%	50%	60%	70%	80%
Создание условий для получения качественного дополнительного образования детьми-инвалидами и с ОВЗ	40%	50%	60%	70%	80%
Наличие условий для реализации современных, востребованных направлений дополнительного образования детей и подростков от 5 до 18 лет	6	7	8	9	9
В образовательном учреждении будут реализовываться авторские инновационные сертифицированные учебной программы, разработанной педагогами образовательного учреждения	0	1	2	3	4
Рост удовлетворенности учащихся и их родителей (законных представителей) условиями воспитания, обучения и развития детей в образовательном учреждении	40%	50%	60%	70%	80%
Создание организационно-педагогических условий для непрерывного профессионального развития педагогов	50%	55%	60%	65%	70%
Увеличение доли педагогов дополнительного образования, внедряющих современные образовательные технологии	10%	20%	30%	40%	50%
Увеличение количества дополнительных общеобразовательных программ, реализуемых в сетевом взаимодействии с другими ОО.	0	1	2	3	4
Увеличение количества педагогов - участников конкурсов профессионального мастерства, семинаров, районных методических объединений	2	4	6	8	10

Увеличение доли педагогов дополнительного образования, имеющих первую и высшую квалификационные категории;	40%	45%	50%	55%	60%
Увеличение доли высококвалифицированных кадров (высшее образование + высшая категория + конкурсы профмастерства)					
Увеличение доли обучающихся – участников различных конкурсов, фестивалей, соревнований и других мероприятий;	40%	50%	60%	70%	80%
Увеличение результативности обучающихся в различных конкурсах, фестивалях, соревнованиях и других мероприятиях	40%	50%	60%	70%	80%
Увеличение числа образовательных событий, проводимых творческими объединениями Центра	10	17	25	30	35
Увеличение доли учащихся, демонстрирующих активную жизненную позицию, самостоятельность и творческую инициативу в созидательной деятельности, ответственное отношение к жизни, окружающей среде, приверженных позитивным нравственным и эстетическим ценностям	10%	20%	30%	40%	50%
Сокращение числа учащихся с асоциальным поведением	2				
Доля детей, включенных в систему выявления, развития и адресной поддержки одарённых детей					

V. Список литературы

1. Технология управления методической работой в образовательном учреждении/ «Учитель», Волгоград, 2007 г.
2. Организация методической службы учреждений дополнительного образования детей/ Л.Н. Буйлова, С.В. Кочнева/ «Владос», М.,2001 г.
3. Словарь-справочник терминологии в дополнительном образовании, М., 2002 г.
4. Директору школы о сотрудничестве с родителями, библиотека журнала «Директор школы», М., 2001 г.
5. Абратова, С. Г. Технология в управлении и для управления. - М.: Сентябрь, 1998.
6. Ангеловски, К. Учителя и инновация. - М.: Просвещение, 1994.
7. Батинас, В. П., Катаева, Л. И. Педагогическая диагностика: сущность, функции, перспективы // Педагогика. - 1993. - № 2. - С. 10-15.
8. Вазина, К. Я., Петров, Ю. Н., Белиловский, В. Д. Педагогический менеджмент. - М., 1991.
9. Вейт, М. А., Самсонов, Ю. А., Тучкова, Т. У. Этика и тактика аналитической деятельности руководителя // Народное образование. - 2000. -№ 1.-С. 38-53.
10. Волков, И. П. Цель одна - дорог много. Проектирование процессов обучения. - М.: Просвещение, 1990.
11. Высоцкая, С. Н. Дидактические нормативы фиксации знаний в тексте программ // Теоретические основы содержания общего среднего образования / под ред. В. В. Краевского, И. Я. Лернела. - М.: Педагогика, 1983.-С. 286-294.
12. Гузеев, В. В. Системные основания образовательных технологий. -М., 1995.
13. Зверева, В. И. Диагностика и экспертиза педагогической деятельности аттестуемых учителей. - М., 1998.
14. Инновационные технологии в учебно-педагогическом процессе школы п вуза: сб. науч. ст. - Волгоград: Перемена, 1993.
15. Кларнн, М. В. Инновации в мировой педагогике. - Рига, 1995.
16. Коджаспирова, Г. М. Культура профессионального самообразования педагога. - М., 1994.
17. Козлова. Т. А. Нормативы фиксации способов деятельности в тексте программ / Теоретические основы содержания общего среднего образования. - М: Педагогика, 1983. -С. 294-300.
18. Кокарева, З. И. Охрана и укрепление здоровья детей в современных образовательных технологиях // Народное образование. - 2002. -С. 92-94.
19. Конаржевский, Ю. А. Анализ урока. - М.: Педагогический поиск, 1999.
20. Конаржевский, Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. -М., 2000.
21. Колесникова, М. Г. Валеологическая обоснованность школьного урока. ,7 Валеология. - 2003. - С. 43-46.
22. Лазарев, В. С. и др. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. - М., 1995.
23. Лазарев, В. С. Поташник, М. М. Управление современной школой. -М., 1995.
24. Лизинский, В. М. Диагностика успешности учителя. - М.: Педагогический поиск. - М., 1997.
25. Лизинский, В. М. Работа администрации школы с учителем. - М., 1997.
26. Маркова, А. К. Психология труда учителя. - М.: Просвещение, 1993-С. 46.
27. Менеджмент в управлении школой: учебное пособие / под науч. ред. Т. И. Шамова. - М., 1996.
28. Монахов, В. М. Технологические основы проектирования и конструирования учебного процесса. - Волгоград: Перемена, 1995.
29. Морриссей, Джю. Целевое управление организацией. - М., 1979.

30. Наин, О. Я. Опыт инновационной деятельности в системе профессионального образования // Педагогика. - 1994. - № 3.
31. Немова, Н. В. Управление методической работой в школе. - М.: Сентябрь, 1999.-С. 98-104.
32. Панькин, А, Б. Измерители личностно ориентированного образования в учебно-воспитательной педагогической практике. - Элиста: Ге-гэрлт, 1998, с. 54-61.
33. Подласый, И. П. Педагогика. Новый курс. - М., 2000.
34. Подымов, Л. С. Подготовка учителя к инновационной деятельности. - М., 1995.
35. Полонский, В. М. Оценка качества научно-педагогических исследований.- М.: Педагогика. 1987.
36. Поляков, С. Д. В поисках педагогической инноватики. - М., 1993.
37. Пригожий, А. И. Нововведения: стимулы и препятствия. - М., 1989.
38. Пригожий, А. И. Инноватика - зачем она? // Проблемы теории и практики управления. - 1988. - № 2.
39. Профессиональные объединения педагогов / под ред. М. М. Поташника.-М., 1997.
40. Самоукина, Н. В. Психология и педагогика профессиональной деятельности: учебник. - М., 1999.
41. Саранов, А. М. Инновационный поиск в современной развивающейся школе. - Волгоград: Перемена, 1999.