

Как разработать программу развития



**Жебровская О.О., к.п.н.,
доцент СПбГУ
olga.zhebrovskaya@gmail.com**

Часть I. Теория



Требования:

Закон «Об образовании в Российской Федерации»

Статья 28. Компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации

7) разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации, если иное не установлено настоящим Федеральным законом.

Виды управленческих документов в сфере развития ОУ

- **Стратегия** - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения желаемого будущего (определение общих направлений развития).
- **Концепция** – документ долгосрочного развития образовательного учреждения (идея)
- **Программа развития образовательного учреждения** – **среднесрочный документ** обеспечения выполнения образовательным учреждением своих задач.
- **Проект (целевая программа)** – локальный документ введения новшества.

Программа развития ОУ

ориентированный на
будущее **управленческий**
инструмент, позволяющий
объединить

- стратегические цели
- и способы (механизмы) их реализации
- в конкретной организации
- в заданные сроки



Зачем нужна программа развития ОУ:

- **Смысл - повышение конкурентоспособности образовательного учреждения.**
- **Цель программы - решение проблем, затрудняющих соответствие качества условий, процесса и результата требованиям и нормативам.**
- **Результат - эффективная работа образовательного учреждения.**

Режим деятельности ОУ

- Деятельность ОУ в режиме развития — целенаправленный, закономерный, непрерывный и необратимый процесс перехода учреждения в качественно новое состояние, характеризующийся разноуровневой организацией, культурно-творческой направленностью и использованием постоянно расширяющегося потенциала развития.
- Деятельность ОУ в режиме функционирования — процесс жизнедеятельности ОУ, направленный на стабильное поддержание какого-либо определенного состояния, характеризующийся циклическим повторением, воспроизводством накопленного опыта и использованием наработанного потенциала.

Режим развития

- Основным механизмом оптимизации развития системы образования является поиск и освоение инноваций, способствующих качественным изменениям в деятельности образовательного учреждения (ОУ), что выражается в переходе учреждений в режим развития.
- Основной документ, отражающий особенности развития ОУ – программа развития.

Условия деятельности ОУ в режиме развития

- четкая формулировка цели на основе всестороннего проблемного анализа;
- наличие стратегии и концепции развития;
- наличие кадрового обеспечения, материально-технической базы, научно-методического сопровождения, **ресурсов для предстоящей работы**;
- благоприятный социально-психологический климат в коллективе, готовность участников к реализации программы развития, удовлетворенность субъектов текущими результатами работы, сбалансированность интересов всех участников инновационного процесса;
- предоставление свободы выбора в решении поставленных задач;
- выбор целесообразных, оптимальных технологий инновационной деятельности;
- использование образовательного потенциала социума;
- расширение внешних связей, открытость ОУ;
- организация целесообразного управления, оптимальное сочетание видов управления;
- изучение и использование позитивного опыта других ОУ, создание банка инноваций.

Особенности деятельности ОУ в режиме развития

- актуальность (значимость и своевременность) проводимой работы, направленной на выработку практических мер решения серьезной проблемы;
- включенность в поисковую деятельность большинства сотрудников, инновационный потенциал и климат коллектива, а также баланс интересов всех участников инновационной деятельности;
- характеристика результатов: эффективность, продуктивность, оптимальность;
- показатели инновационного развития: устойчивость, воспроизводимость;
- качественная трансформация системы управления, всех компонентов целостного образовательного процесса и условий его реализации в ОУ.

Проблемы в развитии инновационного процесса в ОУ

- совмещение инновационных программ с традиционно существующими в ОУ;
- раскол сообщества сотрудников и сосуществование представителей различных педагогических концепций;
- несоответствие особенностей образовательного учреждения ожиданиям, требованиям родителей, общества, учредителя;
- потребность в новом научно-методическом обеспечении проводимой образовательной деятельности;
- потребность в новых кадрах;
- проблема изменения, оптимизации, способность вовремя избавляться от устаревшего, педагогически нецелесообразного;
- проблема рационального использования материально-технических, информационных и иных ресурсов
- проблема воспроизводства разумной инновационности и формирования условий, способствующих этому.

Основной стратегический документ

- **Программа развития ОУ** — нормативная модель совместной деятельности группы или множества групп людей, определяющая:
- а) исходное состояние (режим) образовательного учреждения,
- б) образ желаемого будущего (качественно новое состояние системы),
- в) состав и структуру действий по преобразованию — переводу ОУ в качественно новое состояние (изменение статуса и т.д.)

Компоненты программы развития

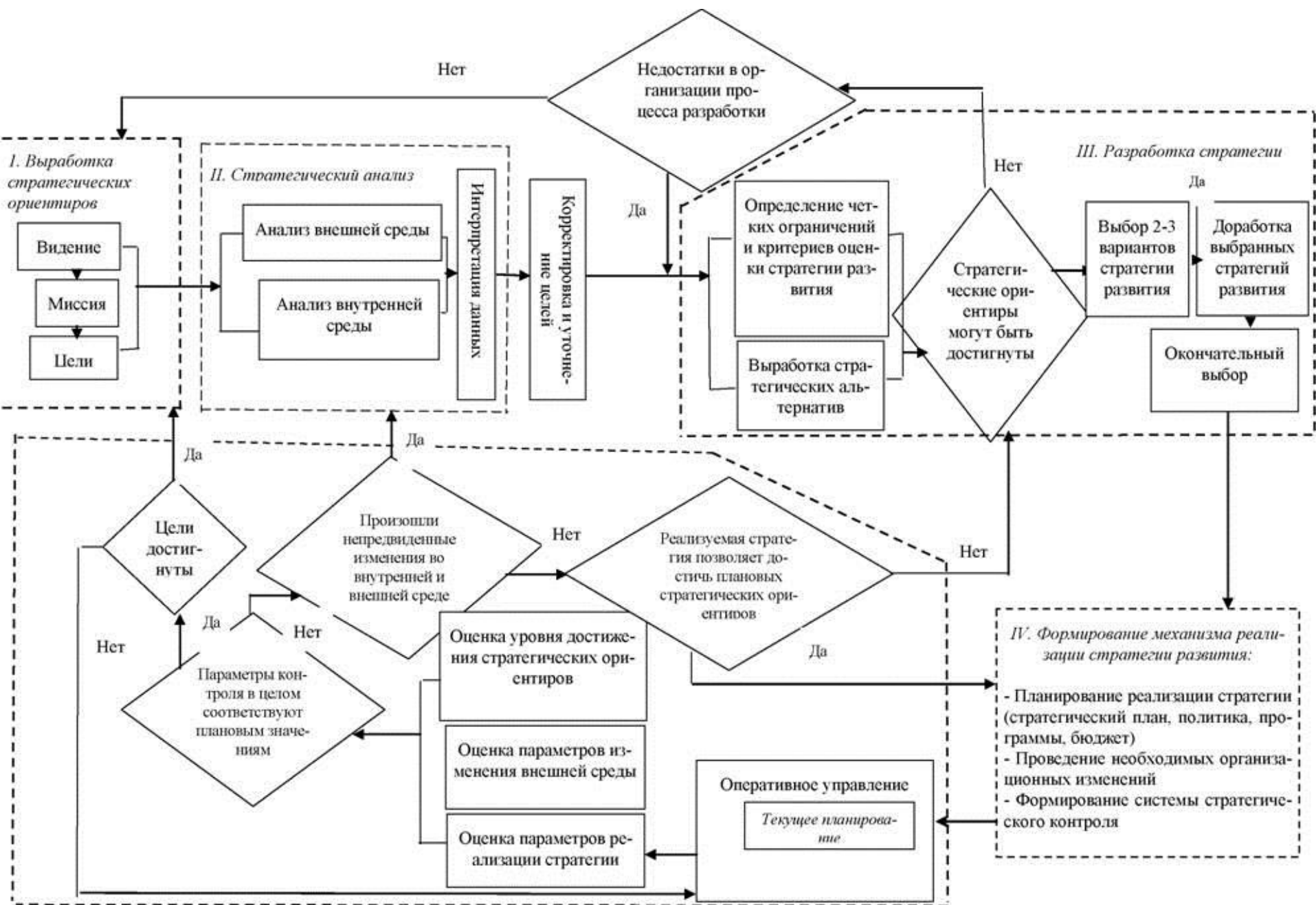
- цель и задачи,
- проблемный анализ с обоснованием актуальности, новизны и практической значимости предлагаемого проекта,
- исходные научно-теоретические предпосылки, показатели, характеризующие успешность достижения цели,
- сроки и этапы реализации программы,
- исполнители,
- ресурсное и информационное обеспечение,
- контроль над ходом реализации программы,
- анализ и коррекция результатов.

Основные требования к программе развития

1. Актуальность и проблемность.
2. Прогностичность (учет сегодняшних и завтрашних условий).
3. Рациональность (взаимосоответствие цели, задач, содержания, технологий и результата).
4. Реалистичность, измеримость результатов.
5. Целостность.
6. Чувствительность к сбоям.
7. Личностная, социальная, нравственная направленность.
8. Эвристический, экспериментальный, инновационный подход.

Алгоритм разработки программы

- Создание рабочей группы для разработки программы.
- Анализ (аналитико-диагностическая): диагностика исходной ситуации (фиксация проблем в состоянии ОУ), поиск направлений и идей развития (идеальная модель ОУ), построение программы по переводу ОУ в режим развития.
- Определение основных методологических и методических подходов к планированию и реализации программы развития.
- Систематизация и обобщение внутреннего опыта деятельности ОУ, согласование программы развития с органами управления образованием, экспертиза программ.



Шаг 1. Проблемный анализ

Алгоритм проблемного анализа

1. Фиксируется исходное состояние ОУ:

- оцениваются результаты деятельности учреждения за отчетный период,
- проводится экспертиза полученных продуктов с целью определения соответствия достигнутого поставленным целям и задачам,
- определяются проблемные поля на уровне результатов деятельности.

2. Подробно анализируются содержание и ход образовательного процесса.

3. Анализуются условия функционирования ОУ

Шаг 2. Планирование

Определение идеальной модели будущей системы и алгоритма по переводу ОУ в желаемое состояние:

- определение наличных и дополнительных ресурсов по переводу ОУ в режим развития;
- разработка **показателей мониторинга** перевода ОУ в режим развития;
- создание интегративной основы деятельности всех педагогов и специалистов в рамках экспериментальных программ.

Шаг 3. Организация

- Создание условий, обеспечивающих эффективность и результативность работы всех участников эксперимента;
- установление сотрудничества с заинтересованными организациями, обеспечение научно-консультативной поддержки эксперимента;
- реализация экспериментальных программ;
- вовлечение родителей, специалистов вузов и социальных институтов, общественности, педагогов ОУ и детей в единую творческую продуктивную деятельность.

Шаг 4. Контроль

- организация текущего и итогового контроля (мониторинг хода и результатов эксперимента);
- проведение своевременной коррекции и регуляции хода эксперимента на основании полученных данных;
- сбор, обработка и интерпретация данных; организация рефлексивной деятельности участников эксперимента.

Шаг 5. Подведение итогов

- обоснование достоверности и надежности;
- подготовка управленческого решения о ходе эксперимента, рецензирование работы, методические рекомендации педагогам, работающим в режиме инноваций, рекомендации по распространению опыта;
- проведение экспертизы;
- создание инновационного продукта, распространение опыта в рамках новых проектов и программ в ОУ;
- перевод ОУ в статус инновационной площадки по заявленной проблеме (опытно-экспериментальная площадка, школа-лаборатория, ресурсный центр).

Примерная структура программы развития. Вариант 1

Паспорт программы развития

1. Исходное состояние ОУ

1.1. Информационная справка

1.2. Проблемный анализ состояния ОУ:

- анализ результатов;
- анализ образовательного процесса;
- анализ условий;
- 1.3. Проблемный вывод ОУ

2. Концепция программы развития ОУ

3. Структурно-содержательное описание

4. Действия по реализации программы:

4.1. Прогнозируемые результаты

4.2. План деятельности

5. Проверка достижения результатов (критерии и показатели)

Заключение

Примерная структура программы развития. Вариант 2

- Паспорт программы развития
- Информационная справка
- Проблемно-ориентировочный анализ деятельности ОУ
- Концепция развития ОУ на 20... г.
- Предполагаемые результаты программы развития и критерии их достижения
- Ключевые проблемы и примерный план реализации программы развития ОУ
- Аналитическая справка о результативности реализации программы развития за 20... г.
- Финансово-хозяйственный план на 20... г.

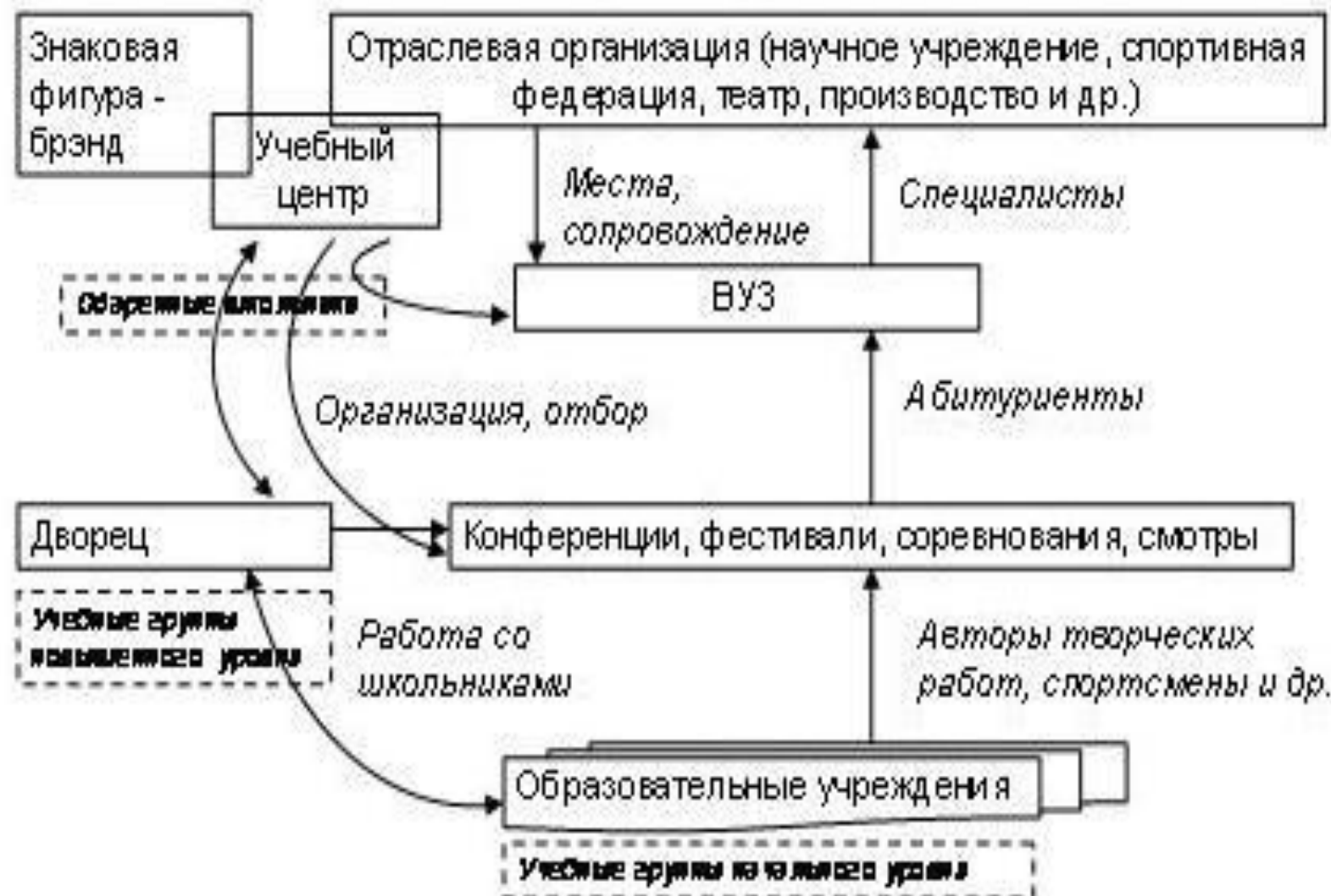
Примерная структура программы развития. Вариант 3

- Паспорт программы;
- Информационная справка о деятельности образовательного учреждения;
- Проблемный анализ деятельности образовательного учреждения в динамике соответствия основных параметров его работы нормативам правовой базы и требованиям рейтинга;
- Цель и задачи программы развития
- Целевые программы (проекты):
 - контроль и обеспечение качества образования;
 - инновационное развитие образовательного учреждения;
 - повышение востребованности образования;
 - рациональная работа с финансами...
- и т.д.
- Целевые индикаторы мониторинга реализации программы;
- Финансовый план реализации программы.

Важно!

- Не существует единого канона написания программы развития ОУ.
- В программе развития каждого ОУ - индивидуальный подход к решению именно его проблем и поиск его достижений.
- Программа развития - документ управления, его делает административная команда и рабочая группа ОУ.
- Написать программу развития - вполне по силам каждому ОУ. **Главное - ее выполнить.**

Модель интеграции Дворца в городскую социально-отраслевую структуру



Инструменты стратегического планирования



Стратегическое планирование

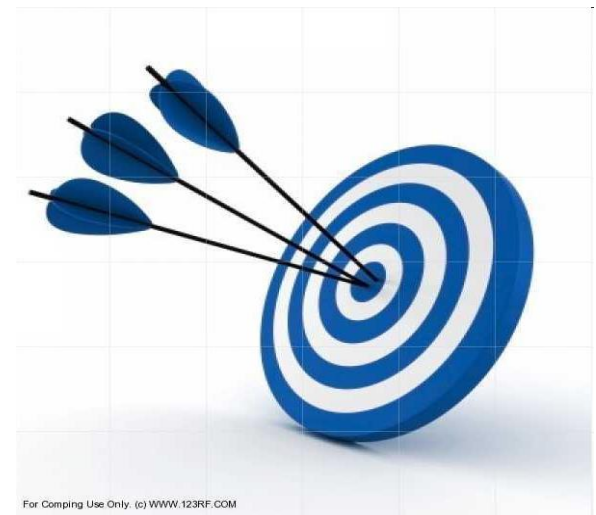
выработка стратегий деятельности организации с помощью формализованных процедур, которые расписаны по этапам и применяемым техникам анализа и моделирования. Эти процедуры направлены на построение моделей будущего состояния организации, а также программ перехода к этому состоянию («программ развития»).

SMART-анализ

(умные цели)

Понятие цели

- Цель — это фиксация конечного результата, в точности соответствующего вашим ожиданиям, того, что вы получите потом, но так как вы видите это сейчас.
- Цель нужна для того, чтобы знать, куда Вы хотите попасть и в каком направлении двигаться.
- Неопределенность целей ведет к неопределенности результатов.



SMART

SMART — это аббревиатура, используемая в менеджменте для определения целей и постановки задач. Первое известное использование термина упоминается в работе Пола Мэйра (Paul J Meyer) в 1965 году и позже, в ноябре 1981 в работе Management Review by George.

«Умная цель»

Цель должна быть:

- **Specific (конкретной)**
- **Measurable (измеримой)**
- **Attainable (достижимой)**
- **Relevant (уместной)**
- **Time-bound (определенной во времени)**

Примеры целей

«НЕ-ЦЕЛИ»:

Работать лучше

Повысить производительность труда

Работать по плану

Продавать больше

Качественно обслуживать потребителей

Мотивировать сотрудников.

ПОЧТИ ЦЕЛИ:

Повысить удовлетворенность качеством образовательных услуг в течение трех лет

Обеспечить реагирование на заявки клиентов в течение 24 часов от момента поступления заявки

Занять 40 % рынка образовательных услуг к 2016 году

Примеры целей

ЦЕЛИ:

Внести изменения в Устав до 1 января 2016 года.

Увеличить количество образовательных программ на 10% к началу 2016 года

Ввести в действие программу «Творчество в дополнительном образовании» к 1 мая текущего года

Обеспечить реализацию новых образовательных программ к 1 июня текущего года.

К 20 декабря сформировать программу празднования Нового Года в рамках выделенного бюджета 100 тыс. руб.

Создать новое структурное подразделение.

Разработать программу развития структурного подразделения к 1 апреля 2014 года по плану .

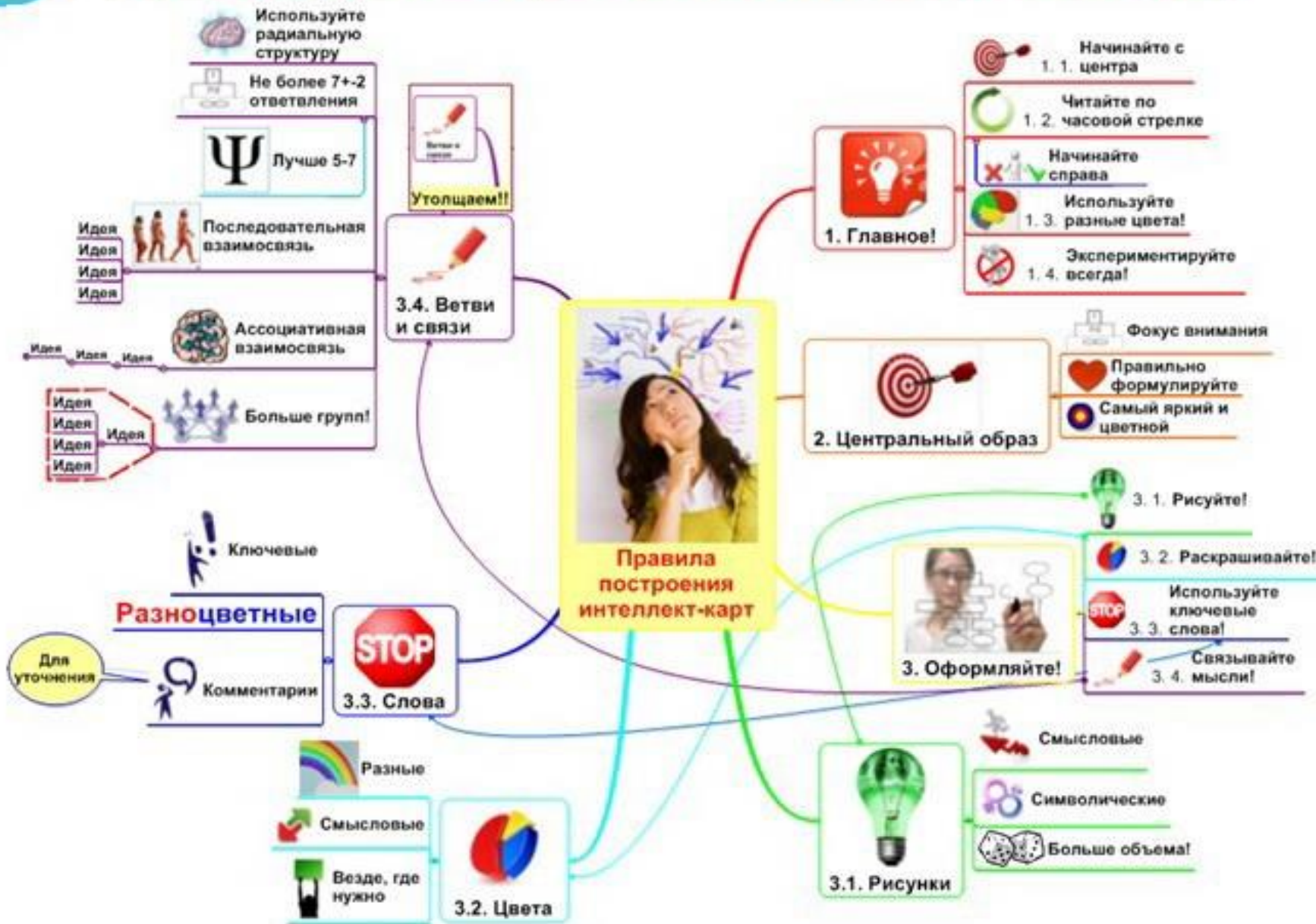
...

Интеллект-карты

(дерево целей и дерево ресурсов)



Правила построения интеллект-карт:





Под-идея

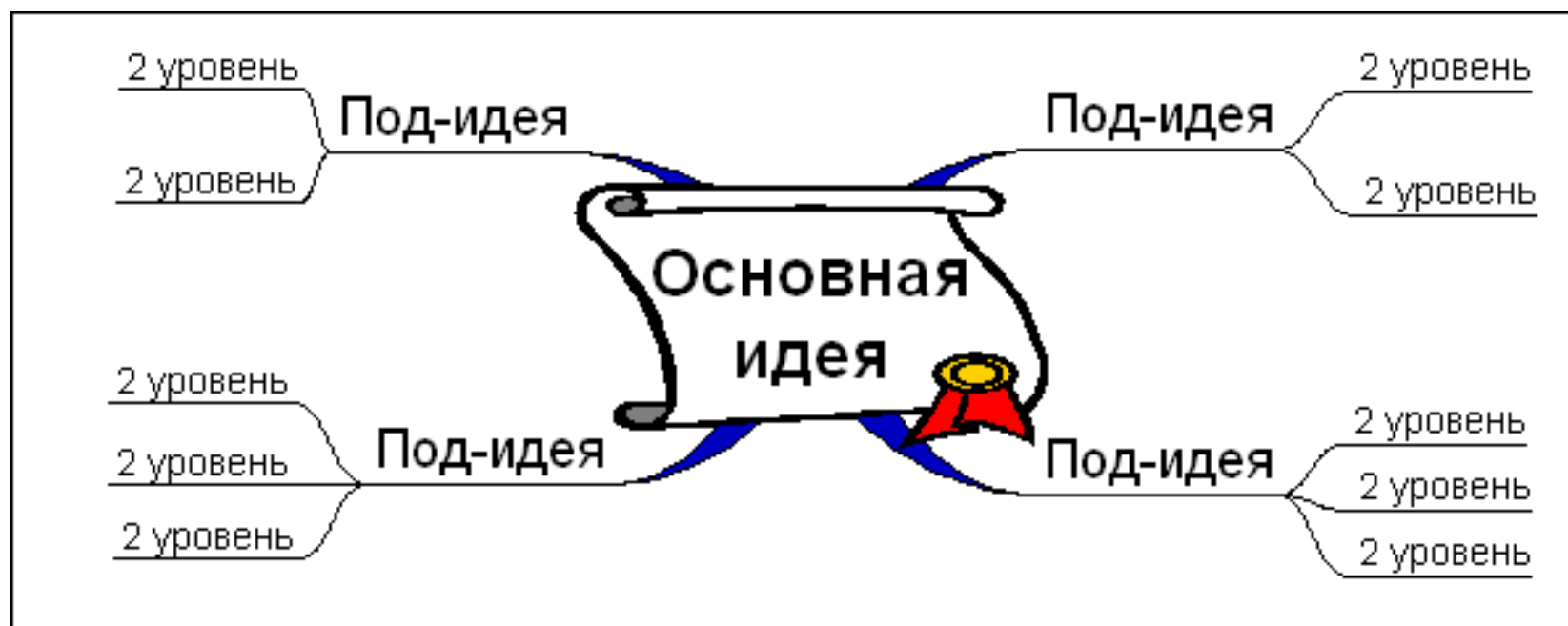
Под-идея

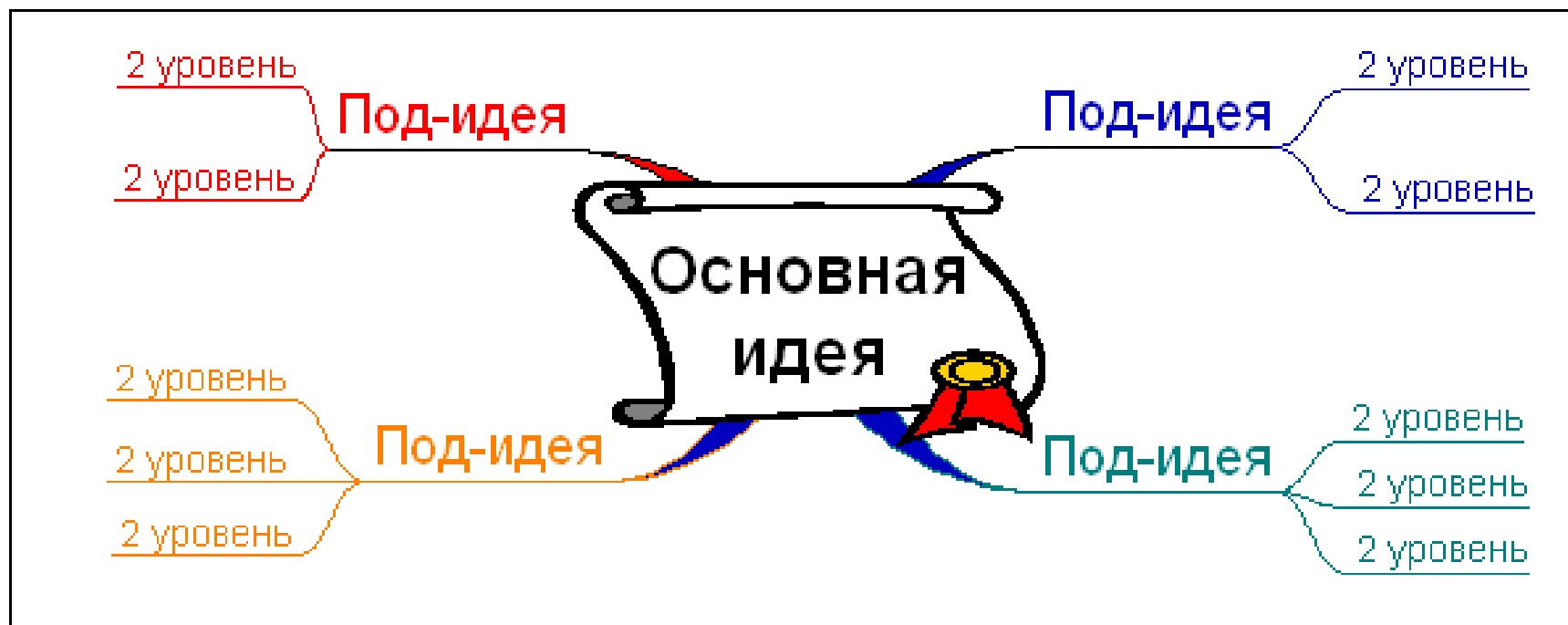
Основная
идея

Под-идея

Под-идея













Источники

- http://www.internet-business.ru/blog/archive/mentalnye_karty_mind_maps/

Очень много материала, ссылки на программы и материалы, много примеров.

- <http://pedsovet.org/forum/topic2607.html>
- <http://www.mind-map.ru/?s=33>

Блог Сергея Шипунова – подробнейшие инструкции.

Источники

- Специализированное программное обеспечение:
 - FreeMind – бесплатная
 - ConceptDraw MINDMAP,
 - MindManager.
- Ресурсы в сети Интернет:
 - <http://www.mindmeister.com>
 - <http://www.mindmappedia.com>
- <http://www.text2mindmap.com/>

Простой сервис для интеллект-карт.

SWOT-анализ

SWOT-анализ: история

- Акроним SWOT был впервые введен в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом.
- В 1965 году четыре профессора Гарвардского университета — Леранед, Кристенсен, Эндрюс и Гут — предложили технологию использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы. Была предложена схема, которая основана на последовательности шагов, приводящих к выбору стратегии.

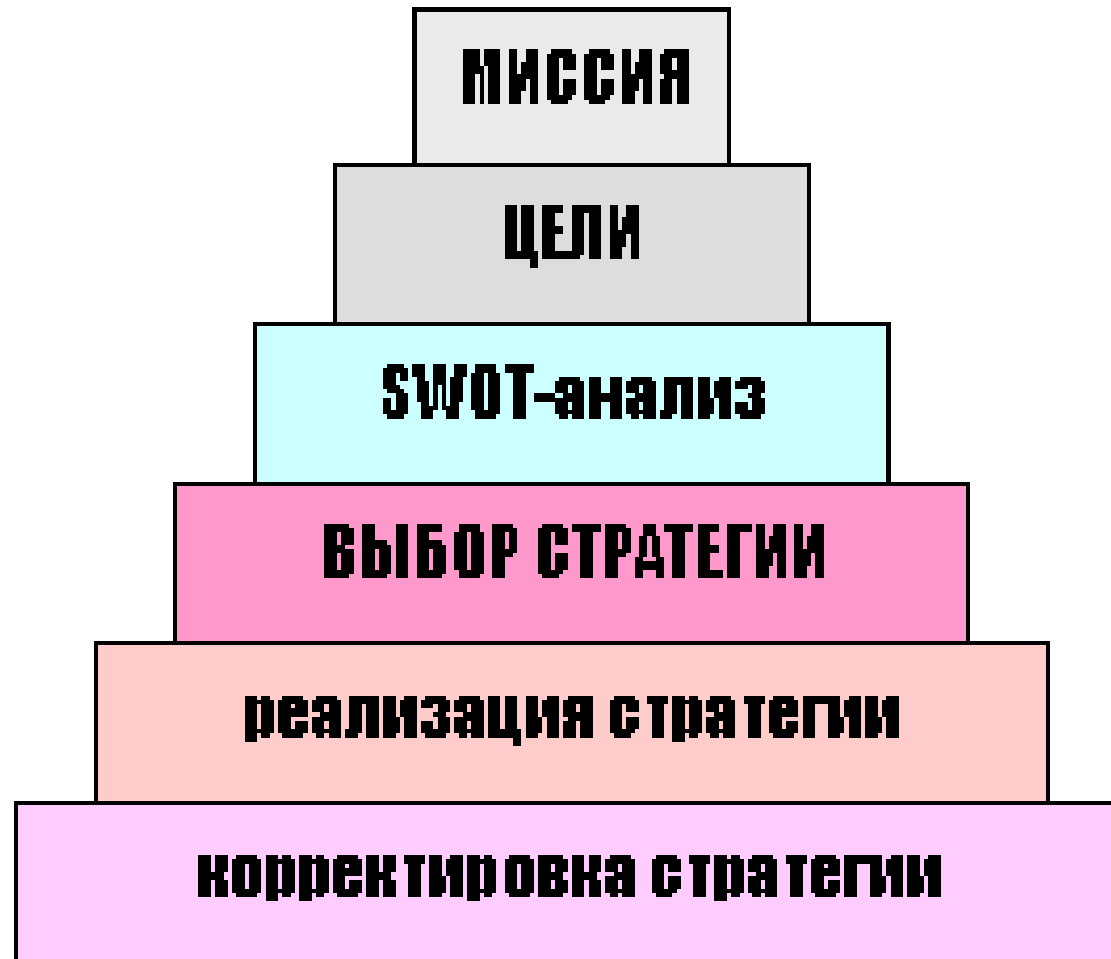


Рис.1. Алгоритм стратегического управления.

матрица SWOT-анализа

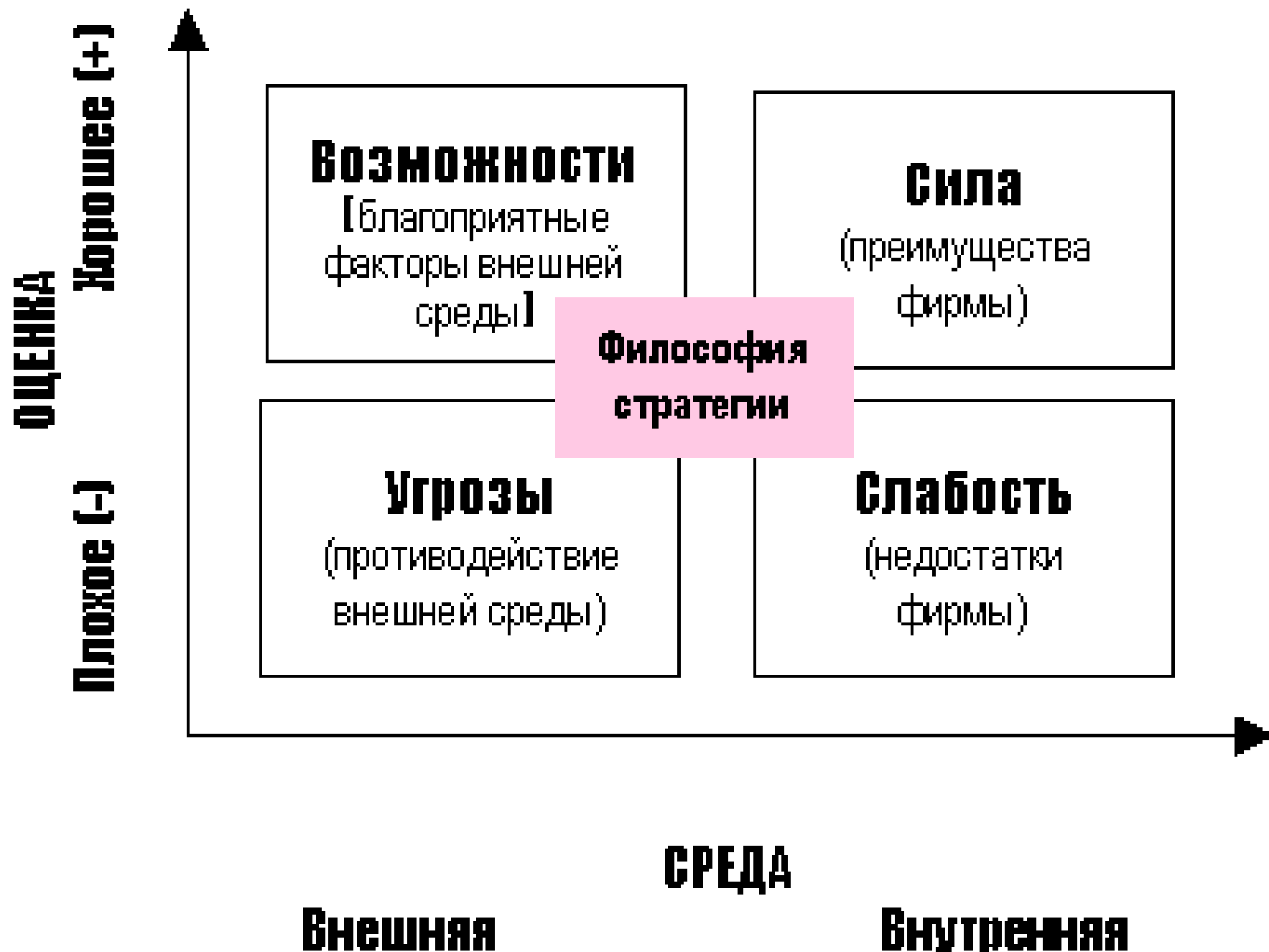
матрица «качественного» стратегического анализа, матрица **SWOT** (аббревиатура начальных букв английских слов:

- **Strengths** - силы;
- **Weaknesses** - слабости;
- **Opportunities** - возможности;
- **Threats** - угрозы)

структурированное информационное поле

Когда нужно проводить SWOT-анализ?

- При оценке текущего состояния и возможностей ОУ (информационная справка);
- При планировании каких-либо изменений (направления инновационного развития);
- При оценке полученного результата (публичный отчет).



SWOT-анализ

Это способ выделить у указанных способов решения проблем сильные, слабые стороны, угрозы и возможности.

Сильные стороны (внутренние факторы)	Слабые стороны (внутренние факторы)
Угрозы (внешние факторы)	Возможности (внешние факторы)

Пример

SWOT-анализ можно использовать и в решении стратегических задач развития, и в решении житейских проблем.

Рассмотрим пример использования SWOT-анализа в быту.

ПОКУПКА НОВОГО МОБИЛЬНОГО ТЕЛЕФОНА

Сильные стороны

Слабые стороны

Угрозы

Возможности

ПОКУПКА НОВОГО МОБИЛЬНОГО ТЕЛЕФОНА

Высокое качество связи Новые функции Повышение статуса	Слабые стороны
Угрозы	Возможности

ПОКУПКА НОВОГО МОБИЛЬНОГО ТЕЛЕФОНА

Высокое качество связи Новые функции Повышение статуса	Высокая стоимость Освоение новых функций Бесполезность новых функций и сложность их освоения
Угрозы	Возможности

ПОКУПКА НОВОГО МОБИЛЬНОГО ТЕЛЕФОНА

Высокое качество связи Новые функции Повышение статуса	Высокая стоимость Освоение новых функций Бесполезность новых функций и сложность их освоения
Кража Потеря	Возможности

ПОКУПКА НОВОГО МОБИЛЬНОГО ТЕЛЕФОНА

Высокое качество связи Новые функции Повышение статуса	Высокая стоимость Освоение новых функций Бесполезность новых функций и сложность их освоения
Кража Потеря	Уверенный прием Выход в Интернет Работа двух sim-карт одновременно

Правила определения возможностей и угроз:

- возможности и угрозы должны обязательно нести практический смысл для развития;
- не допускаются возможности и угрозы, если в дальнейшем не предполагается использовать их постановке задач планирования;
- возможности и угрозы должны быть одинаковыми для всех: как для самого ОУ, так и для всех конкурентов
- не допускается определения возможностей и угроз, которые характерны лишь для нескольких структурных подразделений и не затрагивают другие;
- возможности и угрозы не могут быть зеркальным отражением друг друга;
- не следует использовать более 6-7 возможностей и угроз;
- желательно, чтобы количество возможностей и угроз было примерно одинаковым.

Правила определения сильных и слабых сторон:

- практический смысл – определение сильных и слабых сторон необходимо для выбора оптимального пути развития в среде;
- сильные и слабые стороны определяются только для нашего ОУ;
- не допускается использование сильных и слабых сторон, которыми обладают подавляющее большинство конкурентов;
- через сильные и слабые стороны определяется уникальность ОУ, его непохожесть на других;
- сильные и слабые стороны не должны противоречить друг другу;
- не следует, определив, например, какую-либо сильную сторону, в числе слабых сторон определять ее естественную слабость;
- количество и сильных и слабых сторон должно быть примерно одинаково;

Завершение анализа – ответ на вопрос: «В среде, в которой существуют возможности и угрозы, как нам развиваться, чтобы лучше всего использовать наши сильные стороны и максимально ослабить негативный эффект от слабых?»

Часть II. Практика



Задание 1

- 1. Разбейтесь на группы. Желательно, чтобы в группах было не более 5 человек.**
- 2. Проанализируйте в группах особенности локальных актов Дворца, локальных актов своего структурного подразделения, проведите мозговой штурм и разработайте интеллект-карту: отобразите на ней особенности целей и особенности ресурсов по состоянию на настоящее время.**

Совет: работайте на листе формата А4, разделив его на 2 части: для целей и для ресурсов.

Задание 2

- 1. Определите миссию своего подразделения (то, что кроме него больше никто во Дворце не сделает).**
- 2. В соответствии с миссией определите образ своего структурного подразделения в будущем (например, через 5 лет).**
- 3. Сформулируйте основные цели, достижение которых необходимо для развития от «сегодня» к «завтра».**
- 4. Соотнесите то, что получилось, с подходами SMART-анализа.**

Задание 3

1. Определите набор ресурсов, которые будут необходимы для развития вашего структурного подразделения (по категориям:

- кадровые;**
- материально-технические;**
- информационные;**
- иные (с учетом вашей специфики).**

Определите примерный объем финансирования для получения этих ресурсов в ценах сегодняшнего дня.

Задание 4

- 1. Сформулируйте 3 предложения для разработки целевых проектов (или целевых программ) Дворца в целом, в которых могло бы участвовать ваше структурное подразделение.**

Например, «Дополнительное образование» (можно указывать названия подпрограмм, например, «Дополнительное образование», подпрограмма «Искусство и творчество».

Задание 5

1. Предложите систему критериев и показателей для оценки достижения результатов реализации целей. Отрадите письменно в форме таблицы:

Критерии	Показатели
Пример: разнообразие направлений и форм работы	Количество программ и их особенности

Задание 6

- 1. Проведите SWOT-анализ получившегося результата.**
- 2. Обменяйтесь полученным пакетом документов для своего структурного подразделения (интеллект-карта ресурсов и целей, миссия и образ (текст), SMART-анализ, 3 целевые программы или целевые проекты Дворца, SWOT-анализ, критерии и показатели в форме таблицы) с другим структурным подразделением.**
- 3. Проведите анализ полученных документов (SMART-анализ и SWOT-анализ). Результаты критики отразите письменно.**

Задание 7

- 1. Получите результаты экспертизы вашей работы. Обсудите в группе.**
- 2. Сделайте письменно набросок основных идей и основных возможных затруднений при их реализации.**
- 3. Выступите устно.**

Спасибо за внимание!