

Министерство образования и науки Российской Федерации
Общество с ограниченной ответственностью «Профессиональный проект»

**Методические рекомендации по моделированию программ
стратегического развития образовательных учреждений,
реализующих программы дошкольного образования**
*(п. 1.6.2. Раздела 2 Приложения 1 ГК № 03.P20.11.0036
от 30 августа 2011 года)*

СТРУКТУРА

методических рекомендаций по моделированию программ стратегического развития образовательных учреждений, реализующих программы дошкольного образования

1. Нормативные правовые основы разработки программ стратегического развития образовательных учреждений дошкольного образования.
2. Основные требования к структуре и содержанию программы развития образовательного учреждения дошкольного образования.
3. Требования к разработке, оформлению и утверждению программы развития образовательного учреждения дошкольного образования.
4. Примерный план деятельности по реализации программы развития образовательного учреждения дошкольного образования.
5. Управление реализацией программы развития образовательного учреждения дошкольного образования.
6. Словарь понятий.
7. Рекомендуемая литература.

1. Нормативные правовые основы разработки программ стратегического развития образовательных учреждений дошкольного образования

Дошкольное образование сегодня переживает серьёзные преобразования – как организационные (развиваются вариативные формы дошкольного образования), так и содержательные (в целях эффективного построения образовательного процесса разработаны и внедряются Федеральные государственные требования к структуре основной общеобразовательной программы и условиям её реализации). Появляются новые образовательные технологии, основанные на сочетании передовых научных идей и инновационной педагогической практики. С принятием и введением в действие Закона об автономных учреждениях государственные (муниципальные) образовательные учреждения получили возможность существовать в двух разновидностях - как бюджетные учреждения и как автономные учреждения. Внедрение данных нововведений требует чётких планомерных действий.

Важнейшие задачи в сфере образования определены в положениях **Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»** (утверждена Президентом Пр-271 от 04 февраля 2010 г.). В соответствии с данным документом главным результатом образования должно стать его соответствие целям опережающего развития общества и инновационной экономики. Предполагается расширение самостоятельности учреждений, как в составлении индивидуальных образовательных программ, так и в расходовании финансовых средств.

Концептуальные положения **Федерального государственного образовательного стандарта** (ФГОС НОО утвержден приказом Минобрнауки России от 6 октября 2009 г. № 373, зарегистрирован в Минюсте России 22 декабря 2009 г., регистрационный номер 17785) с изменениями (утверждены приказом Минобрнауки России от 26 ноября

2010 г. № 1241, зарегистрированы в Минюсте России 4 февраля 2011 г., регистрационный номер 19707) рассматривают образование как сферу общественного договора между семьей, обществом и государством. ФГОС является преемником многих идей, реализованных с различной степенью полноты в предшествующих проектах образовательных стандартов. В рамках ФГОС особенно востребованными могут стать сетевые проекты, реализация которых объединит учреждения разного уровня: общеобразовательные учреждения, учреждения дополнительного образования детей, учреждения культуры, социальные центры, учреждения спорта и др. Данный уровень взаимодействия необходимо отразить в Программе развития образовательного учреждения.

Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 годы, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 07.02.2011 № 61, определяет мероприятия по модернизации общего и дошкольного образования как института социального развития:

- достижение во всех субъектах Российской Федерации стратегических ориентиров национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»;
- распространение на всей территории Российской Федерации современных моделей успешной социализации детей.

В результате реализации мероприятия по достижению во всех субъектах Российской Федерации стратегических ориентиров инициативы «Наша новая школа» на всей территории Российской Федерации будут модернизированы муниципальные системы дошкольного образования, а также распространены:

- модели образовательных систем, обеспечивающих современное качество общего образования;
- модели государственно-общественного управления образованием.

Федеральный закон РФ от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «**Об автономных учреждениях**» (Постановление Правительства РФ от 18 марта 2008г. №182), Федеральный закон N83-ФЗ от 8 мая 2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» характеризует процесс совершенствования правового положения учреждения в связи с переходом на новую форму хозяйствования – автономное образовательное учреждение. В Программе развития дошкольного образовательного учреждения положения данных нормативных документов дают возможность отразить новые цели, содержание, формы организации образовательной деятельности в новых социально-экономических условиях

Смена типа бюджетного учреждения на автономное требует изменения подходов к организации работы учреждения, что рекомендуется отразить в Программе развития. Для того чтобы получить максимальное количество плюсов от приобретения нового статуса, автономному учреждению потребуется повернуться лицом к потребителю, заинтересовать его в получении (приобретении) услуг именно у этого учреждения, а не у какого-либо другого. При этом учредитель также должен быть уверен в необходимости данного учреждения, в том, что его услуги нужны и важны потребителям и могут оплачиваться за счет бюджетных ассигнований.

Правовую базу разработки Программы развития учреждения также составляют документы и материалы по вопросам развития образования:

на федеральном уровне:

Закон Российской Федерации «Об образовании» от 10.07.1992 № 3266-1 (в редакции Федеральных законов: от 13.01.1996 № 12-ФЗ, от 16.11.1997 № 144-ФЗ, от 20.07.2000 № 102-ФЗ, от 07.08.2000 № 122-ФЗ);

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 №1662-р;

Приоритетный национальный проект «Образование»: Постановление Правительства Российской Федерации от 27 января 2009 г. № 52 «О внесении изменений в Правила предоставления в 2008 - 2009 годах субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на выплату вознаграждения за выполнение функций классного руководителя педагогическим работникам государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений»; Постановление Правительства Российской Федерации от 17 марта 2008 г. № 174 «О выплате денежного поощрения лучшим учителям в 2008 - 2009 годах».

Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006 – 2015 годы», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 11.01.2006 №7;

Концепция развития образования в сфере культуры и искусства в Российской Федерации на 2008 – 2015 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 25.08.2008 № 1244-р;

Федеральные требования к образовательным учреждениям в части минимальной оснащенности учебного процесса и оборудования учебных помещений, утверждены приказом Минобрнауки России от 4 октября 2010 г. № 986, зарегистрированы в Минюсте России 3 февраля 2011 г., регистрационный номер 19682.

СанПиН 2.4.2. 2821 – 10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях» (утверждены постановлением Главного государственного санитарного врача 11 Российской Федерации от 29 декабря 2010 г. № 189,

зарегистрированы в Минюсте России 3 марта 2011 г., регистрационный номер 19993);

Федеральные требования к образовательным учреждениям в части охраны здоровья обучающихся, воспитанников, утверждены приказом Минобрнауки России от 28 декабря 2010 г. № 2106, зарегистрированы в Минюсте России 2 февраля 2011 г., регистрационный номер 19676;

на региональном, муниципальном уровне:

законодательные и программные документы, принятые органами управления образованием региона;

на институциональном уровне:

- устав образовательного учреждения;
- правила и нормы внутреннего распорядка образовательного учреждения;
- договоры образовательного учреждения (с учредителем, с родителями (законными представителями) обучающихся, о сотрудничестве с общеобразовательными учреждениями и др.);
- положения (об образовательном процессе, о различных объектах инфраструктуры учреждения, об оказании платных дополнительных образовательных услуг и др.);
- должностные инструкции работников образовательного учреждения; приказы и др.

Современное законодательство Российской Федерации и научные разработки определяют систему планирования дошкольным образовательным учреждением, складывающимся из управленческого и педагогического планирования, каждое из направлений представлено двумя видами планов - стратегическим и тактическим.

Программа стратегического развития дошкольного образовательного учреждения – это важнейший документ образовательного учреждения, которое переходит или уже перешло в

инновационный режим жизнедеятельности. Следует учитывать, что до принятия в 1992 г. Закона Российской Федерации «Об образовании» и утверждения в нем принципа автономности образовательных учреждений они были отстранены от принятия управленческих решений стратегического характера: их принимали вышестоящие органы, а образовательные учреждения в основном решали задачи тактического и оперативного управления; программы развития при всей желательной детализации предполагаемых действий акцентируют внимание именно на вопросах стратегического значения и на выработке общей стратегии (а уже затем тактики) их решения.

Стратегическое управленческое планирование работы дошкольного образовательного учреждения – это процесс формулирования миссии и целей учреждения, выбора стратегии, определяющей эффективность функционирования дошкольного образовательного учреждения в будущем, обеспечивающей его развитие. Примером стратегического управленческого планирования является программа развития дошкольного образовательного учреждения.

Стратегическое педагогическое планирование дошкольного образовательного учреждения – это процесс определения специфики целей, содержания и организации образовательного процесса дошкольного учреждения. Примерами стратегического педагогического планирования являются основная общеобразовательная программа дошкольного образовательного учреждения или, например, модель выпускника. Тактическое планирование осуществляется на основе стратегического и является этапом внедрения последнего.

Программа стратегического развития выступает в качестве плана осуществления основных нововведений в образовательном учреждении. Она ориентирована на будущее, на реализацию не только сегодняшних, но и перспективных образовательных потребностей.

Программа стратегического развития тесно связана с прогностичностью, направленностью на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование. Программа стратегического развития дошкольного образовательного учреждения – это один из видов прогнозирования. *Прогнозирование* – разновидность научного предвидения, специальное исследование перспектив какого-либо явления, специфический вид познавательно-практической деятельности, предполагающий исследование еще не существующего объекта (системы).

Одним из принципов прогнозирования развития организационных систем (в число которых входит и дошкольное образовательное учреждение) выступает программно-целевой принцип, заключающийся в том, чтобы подходить к прогнозированию как к целостной системе действий с четко определенным результатом и сбалансированными ресурсами. На данном принципе основан программно-целевой метод планирования, его стержнем является целеполагание – процесс формирования и развертывания цели. Методика предполагает:

- глубокий анализ состояния системы;
- формулировку на основе анализа генеральной цели;
- декомпозицию генеральной цели на подцели, т.е. построение «дерева целей»;
- разработку для каждой цели конкретной программы действий, мероприятий;
- определение для каждой программы действий состава исполнителей, этапов выполнения, средств решения программных задач, сроков исполнения, мер контроля.

Следовательно, такой документ, как программа стратегического развития дошкольного образовательного учреждения предполагает взаимосвязанное решение трех главных задач:

1. Зафиксировать достигнутый уровень жизнедеятельности дошкольного образовательного учреждения и тем самым определить точку отсчета для дальнейших шагов к развитию (это, в свою очередь, предусматривает фиксацию и констатацию существующего положения дел, выявление достижений детского сада и его конкурентных преимуществ, а также ключевых проблем на данном этапе в свете меняющихся потребностей и задач).

2. Определить желаемое будущее состояние дошкольного образовательного учреждения, параметры его строения и функционирования, соответствующие потребностям, ценностям и возможностям детского сада и социума (важно иметь в виду: речь идет о концепции будущего состояния именно конкретного детского сада).

3. Определить стратегию и тактику перехода от достигнутого состояния к желаемому будущему.

Существуют два варианта программ развития, два механизма их разработки в зависимости от стадии развития дошкольного образовательного учреждения, управленческих целей, ситуации, наличия ресурсов развития и т.д.

Первый вариант – *поисковое прогнозирование* – перенос, условное продолжение в будущее наблюдаемых сегодня тенденций развития организационной системы. Оно позволяет выявить противоречия, проблемы, подлежащие решению, определить в каком направлении идет развитие. Механизм разработки программы: анализ состояния – оценка возможностей – определение целей как результат развития.

Второй вариант – *нормативное прогнозирование* – определение возможных путей решения проблем на основе заранее заданных критериев.

Оно позволяет моделировать переход от будущего к настоящему; определить, как достичь желаемого. Механизм разработки программы: определение цели – оценка возможностей – определение действий.

Анализ практики управления дошкольного образовательного учреждения показал, что при разработке программ развития дошкольного образовательного учреждения преимущественно используется поисковое прогнозирование, и используется следующий алгоритм действий:

1. Анализ исходного состояния.
2. Целеполагание как разработка системы целей.
3. Разработка мероприятий и условий их реализации.
4. Формирование (описание) программы.

Анализ существующих программ развития дошкольного образовательного учреждения показывает, что, к сожалению, наиболее существенные и сущностные их признаки зачастую авторами-разработчиками не понимаются, что ведет к отклонениям от сути:

- программа не воспринимается как план работы с присущей ему четкостью, ясностью, конкретностью и определенностью;
- наблюдается смешение программы с концепцией (которая, действительно, в отличие от описываемого документа не обязательно предполагает наличие конкретного плана действий);
- авторы программ торопятся «прописать» частные нововведения, не разрабатывая сначала общего, стратегического замысла осуществления преобразований в детском саду;
- крайне редко разработчикам удается сформулировать ожидаемые требования, спрогнозировать перспективный социальный заказ на результаты ее деятельности, а это означает, что программа не становится прогностическим документом;
- наряду с инновациями в программах развития часто присутствуют детали, касающиеся текущего функционирования дошкольного

образовательного учреждения, что в данном случае является избыточной информацией;

- изложение в программах действий и мероприятий носит бесструктурный и бессистемный, сумбурный характер.

2. Основные требования к структуре и содержанию программы развития образовательного учреждения дошкольного образования

Для понимания, каким образом разрабатывается программа дошкольного образовательного учреждения и как она может выглядеть на практике, необходимо точно определить используемые основные понятия:

- под **развитием** мы будем понимать целенаправленные и управляемые изменения самого дошкольного образовательного учреждения (содержания дошкольного образования, устройства жизни детского сада и управления им, обеспечивающие высокие образовательные результаты, успешное выживание, авторитет в местном сообществе и т.п.);
- под **программой развития**, исходя из вышеизложенного, подразумевается программа изменений, которые необходимо осуществить в образовательном учреждении для удовлетворения меняющихся потребностей государства, общества и личности и успешного развития учреждения. Таким образом, развитие – это изменение, а программа развития – программа изменений.

Под **стратегией** на сегодняшний день понимается общий, не детализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели. Стратегия как способ действий становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии. Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы – цель».

Стратегию можно рассматривать как набор правил для принятия решений, которыми дошкольное образовательное учреждение руководствуется в своей деятельности. Также стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путём координации и распределения ресурсов образовательной организации. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми дошкольное образовательное учреждение будет руководствоваться в своей деятельности, образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Требования к программе стратегического развития дошкольного образовательного учреждения:

1. Логика и стройность изложения. Каждый последующий раздел должен «вытекать» из предыдущего.

2. Простота и ясность написания (даже для непрофессиональных родителей).

3. Подробная аналитическая часть, в которой объясняется, почему данный детский сад собирается двигаться именно в заданном направлении.

4. Описание ожидаемых результатов. Это очень важное требование. Отдельные программы развития дошкольного образовательного учреждения «грешат» тем, что в них прописано большое количество мероприятий (действий), реализация которых не ведет ни к каким изменениям.

5. Содержание конкретного плана действий по достижению ожидаемых результатов.

6. Наличие бюджета, определяющего необходимые ресурсы для реализации программы.

7. Наличие механизмов реализации.

8. Указание способа измерения ожидаемых результатов.

9. Реалистичность. Не следует планировать то, что никогда не сможет быть реализовано.

10. В разработке программы должны принимать участие представители всех заинтересованных в ее развитии групп.

11. Для того чтобы программа как документ приобрела реальную силу, она должна быть соответствующим образом утверждена.

Программа стратегического развития ДООУ должна ответить на три важных вопроса:

- Чего достиг детский сад сегодня, каковы сильные и слабые стороны, достижения и проблемы?
- Каким мы хотим видеть наш детский сад и его выпускников через два-три года?
- Что и как мы сделаем, чтобы детский сад успешно перешёл от своего сегодняшнего состояния к желаемому будущему?

Сформулированные с позиции стратегического менеджмента эти вопросы звучат так:

- Где мы (наш детский сад) находимся сейчас?
- Где мы должны находиться в будущем?
- Что необходимо сделать, для того чтобы детский сад из настоящего состояния «переместился» в будущее?

Опыт разработки и реализации программ развития в российских дошкольных образовательных учреждениях говорит в пользу следующей их структуры.

1. Краткая аннотация (паспорт) программы.

Паспорт программы – чрезвычайно важный раздел. Естественно, что он формируется по завершении всех остальных. В нем в сжатом виде представлена фактически вся программа, начиная от целей и результатов, заканчивая бюджетом. Посмотрев паспорт, любой человек (в том числе и член управляющего или наблюдательного совета) должен получить

представление обо всей программе развития дошкольного образовательного учреждения.

Паспорт программы может иметь следующий вид:

Паспорт
Программы развития

(наименование образовательного учреждения по Уставу)
на ____ / ____ годы
(заполняется в виде таблицы)

1	Наименование программы	« _____ »
2.	Основания для разработки Программы	Ссылка на документы, на основании которых разработана Программа: законы, постановления, распоряжения Учредителя <i>Например:</i> 1. Закон Российской Федерации «Об образовании». 2. Федеральный закон от 03.11.2006 г. № 174 ФЗ «Об автономных учреждениях». 3. и т.д.
3.	Заказчик Программы	Учредитель образовательного учреждения, Орган государственно-общественного управления образовательного учреждения (ОУ) <i>Например: Совет образовательного учреждения или Управляющий совет</i>
4	Основные разработчики программы	Администрация ОУ; Представители органов самоуправления; Методические структуры ОУ; Привлеченные научные работники, специалисты
5	Цель программы	Реализация приоритетных направлений развития образования в ОУ
6	Задачи программы	– повышение качества образования; – совершенствование содержания и структуры образования, форм обучения,

		<p>технологий и методов обучения;</p> <ul style="list-style-type: none"> – создание условий для профессионального совершенствования педагогов; – эффективное использование имеющихся и привлекаемых ресурсов; <p><i>(примерные)</i></p>
7	Сроки и этапы реализации программы	<p><i>(не менее трех лет)</i></p> <p><i>Например:</i></p> <p><i>I – организационно-подготовительный этап</i></p> <p><i>II – основной этап</i></p> <p><i>III – заключительно- обобщающий этап</i></p>
8	Исполнители программы (подпрограмм и основных мероприятий)	<p>Администрация ОУ</p> <p>Педагоги ОУ</p> <p>Субъекты образовательного процесса</p>
9	Объем и источники финансирования	<p>Бюджетные и привлеченные средства</p> <p><i>Например: Программа реализуется за счет средств муниципального бюджета, выделенных на развитие образовательного учреждения и средств ОУ (грантовая поддержка, спонсорские средства)</i></p> <p><i>Общий объем финансирования Программы _____ тыс. руб.</i></p>
10	Ожидаемые конечные результаты реализации программы	<p><i>(примерные)</i></p>
11	Система организации контроля реализации Программы, периодичность отчета исполнителей, срок предоставления отчетных материалов	<p>мониторинг реализации программы развития;</p> <p>форма представляемой исполнителями отчетности (<i>утверждается Заказчиком</i>);</p> <p>отчет об исполнении подпрограмм;</p> <p>периодичность (ежегодная, квартальная с нарастающим итогом);</p> <p>дата представления отчетов Заказчику</p>

2. Информационная справка о дошкольном образовательном учреждении.

Информационная справка о дошкольном образовательном учреждении – это необходимая составная часть программы стратегического развития. Информационная справка о дошкольном образовательном учреждении призвана выполнить важные функции как по отношению к разработчикам программы развития, так и по отношению к ее внешним экспертам. Разработчики программы развития, собирая материал для справки, начинают лучше осмысливать достигнутый уровень развития своего детского сада, а внешние эксперты, читая такую справку, способны быстро войти в курс основных достижений и проблем дошкольного образовательного учреждения.

Информационная справка о дошкольном образовательном учреждении представляет собой информационный текст. Он не носит аналитического характера, т.к. аналитико-прогностическое обоснование программы развития дается в ее тексте после информационной справки. Поэтому в информационной справке необходимо, прежде всего, кратко изложить важнейшую информацию о дошкольном образовательном учреждении. В содержании справки рекомендуется:

- указать наименование и статус детского сада сегодня, важнейшие (с точки зрения разработчиков программы и интересов развития дошкольного образовательного учреждения) этапы истории детского сада;
- дать краткую вводную характеристику социального окружения дошкольного образовательного учреждения и описать характер его влияния на образовательное учреждение;
- коротко описать роль детского сада в социуме, в территориальной образовательной системе;

- указать важнейшие объемные данные дошкольного образовательного учреждения (количество детей, сотрудников);
- дать характеристику контингента воспитанников;
- охарактеризовать педагогический персонал дошкольного образовательного учреждения: общее количество педагогов, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации, наличия педагогов, отмеченных наградами, почетными званиями, имеющих ученые степени и т.п.);
- дать характеристику действующего программно-методического обеспечения образовательного процесса;
- описать систему мониторинга образовательного процесса;
- охарактеризовать состояние здания детского сада, инфраструктуры образовательного процесса, кабинетного фонда, учебно-материальной базы ДОУ;
- дать характеристику нормативно-правового и документационного обеспечения работы дошкольного образовательного учреждения;
- кратко описать систему работы с педагогическими кадрами;
- дать информацию об основных результатах образовательного процесса (в динамике за ряд последних лет), основных результатах инновационных процессов, опытно-экспериментальной работы в дошкольном образовательном учреждении.

По ходу изложения информации в справке желательно использовать графики и диаграммы с краткими комментариями.

3. Блок аналитического и прогностического обоснования программы:

- анализ состояния и прогноз тенденций изменения значимой для ДОУ внешней социальной среды;

- анализ состояния и прогноз тенденций изменения адресуемых дошкольного образовательного учреждения образовательных потребностей, социального заказа;
- анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсных возможностей внешней среды дошкольного образовательного учреждения в свете нового социального заказа;
- анализ и оценка достижений, педагогического опыта, конкурентных преимуществ дошкольного образовательного учреждения за период, предшествовавший нынешнему инновационному циклу развития;
- проблемно-ориентированный анализ состояния дошкольного образовательного учреждения, описание ключевых проблем дошкольного образовательного учреждения и их причин;
- анализ и оценка инновационной обстановки в дошкольном образовательном учреждении, инновационного потенциала коллектива, потенциальных точек роста;
- первичный прогноз восприятия возможных новшеств в педагогическом и родительском сообществах, возможного сопротивления изменениям.

Состояние дошкольного образовательного учреждения нельзя оценить вне связи с внешней средой, поэтому анализ необходимо начать с анализа внешней среды. Под внешней средой организации в менеджменте понимается совокупность субъектов и процессов, составляющих ее окружение.

Окружающая любой детский сад среда достаточно быстро меняется. Преобразованиям подвержены демографическая ситуация, образовательные потребности детей и их родителей, система финансирования образования, приоритеты образовательной политики, пожелания учредителя и т.п.

Успешный детский сад должен своевременно и адекватно реагировать на внешнее переустройство. Это может проявляться в изменениях содержания образования, в предложении каких-то дополнительных услуг, в оборудовании групповых помещений в соответствии с требованиями времени, в формировании других, более конструктивных отношений с субъектами внешней среды и др. От адекватности и своевременности этих реакций во многом зависит авторитет образовательного учреждения и его будущее.

Для того чтобы отклики на вызовы внешней среды не были хаотичными и спонтанными, необходимо серьезно анализировать тенденции, пытаться их предугадать (вернее, спрогнозировать), предвосхитить и, конечно же, учитывать при планировании деятельности дошкольного образовательного учреждения.

Отсутствие (несвоевременность, неадекватность) реакции образовательного учреждения на изменение внешней среды свидетельствует о наступлении крайне нежелательного для детского сада состояния – стагнации. Как правило, учреждение перестает реагировать на запросы родителей воспитанников. Это первый шаг к резкому снижению его авторитета среди местного сообщества.

Чтобы детский сад был успешным в настоящем и будущем, а качество образования выпускников отвечало требованиям общества и государства, ему необходимо меняться. Осуществить целенаправленные и планомерные сдвиги в образовательном учреждении призвана программа его развития, которая является проектом преобразований. То есть это инструмент, с помощью которого детский сад строит свое будущее. Авторитет и значимость, как дошкольного образовательного учреждения, так и его руководителей будут весьма существенными, если образовательное учреждение имеет изложенную в текстовом выражении стратегию развития.

Кроме того, в настоящее время на федеральном, региональном и муниципальном уровнях управления образованием проводятся различные конкурсы, объявляются гранты, а одним из условий участия в них дошкольного образовательного учреждения является наличие программы развития.

Следует отметить, что во многих регионах Российской Федерации этот документ является обязательным условием аттестации руководителей ДООУ.

Анализируя внешнюю среду, необходимо отметить, что ней выделяют факторы косвенного (отдаленного) влияния и факторы прямого (близкого) воздействия.

Факторы косвенного воздействия обычно независимы от внутренней ситуации дошкольного образовательного учреждения, часто влияние их проявляется опосредованно (через другие факторы, в совокупности). Условно данные факторы можно сгруппировать как экономические, социально-культурные, политико-правовые, демографические, отраслевые (образовательно-педагогические).

К факторам прямого воздействия относятся те, которые непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают на себе влияние дошкольного учреждения. Факторы прямого воздействия условно подразделяются на две группы: субъекты социального заказа и ресурсное обеспечение. Субъектами социального заказа выступают: семья, ДООУ, государство. Составляющими ресурсного обеспечения дошкольного учреждения являются: контингент детей дошкольного возраста, рынок педагогического труда, финансовое и материально-техническое обеспечение, информационное обеспечение.

В ходе анализа необходимо сосредоточить внимание на факторах прямого воздействия. Помимо указанных субъектов социального заказа можно также анализировать состояние взаимодействия с учредителем и

различными учреждениями образования и культуры (учитывая то, что некоторые из них являются реальными конкурентами дошкольного образовательного учреждения).

Анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого дошкольному образовательному учреждению, - это важная функция управления современным детским садом, составная часть аналитико-прогностического обоснования программы стратегического развития образовательного учреждения. Значимость такого анализа для развития дошкольного образовательного учреждения огромна: реализация данной функции и входящих в ее состав задач позволяет уточнить миссию образовательного учреждения, определить оптимальную модель выпускника, сделать выбор основных направлений развития дошкольного образовательного учреждения.

Анализ социального заказа лучше всего проводить динамически, сопоставляя его текущее состояние с данными ретроспективного анализа. При анализе социального заказа его участникам полезно обсудить следующие вопросы:

- Кто являлся ранее субъектом выдвижения социального заказа дошкольного образовательного учреждения, какие группы заказчиков имели место и кем они были представлены?
- Каков был характер требований, предъявляемых заказчиками к дошкольному образовательному учреждению, и характер их предъявления?
- К чему, прежде всего, предъявлялись требования: к результатам работы дошкольного образовательного учреждения (каким именно), к содержанию образования, характеру образовательного процесса, условиям пребывания ребенка в дошкольном образовательном учреждении, комфортности образовательной среды?
- Как можно оценить нашу работу по выполнению заказа?

- В какой мере заказчик был удовлетворен уровнем работы дошкольного образовательного учреждения, исполнением заказа?
- Изменился ли за последнее время характер социального заказа дошкольного образовательного учреждения и если изменился, то как?
- Как справляется дошкольное образовательное учреждение с сегодняшним социальным заказом?
- Как оценивает работу дошкольного образовательного учреждения сам заказчик?

Для совершенствования образовательного процесса дошкольного образовательного учреждения особо важную роль играет прогнозирование социального заказа, так как деятельность образовательного учреждения не может строиться исходя из вчерашнего и даже сегодняшнего запроса на образование. Чтобы дошкольное образовательное учреждение эффективно развивалось, необходимы знания завтрашнего социального заказа, которые можно получить только в ходе прогнозирования. При прогнозировании социального заказа полезно задуматься над вопросами типа:

- Как может измениться состав заказчиков дошкольного образовательного учреждения, какие новые группы заказчиков могут появиться?
- Как может измениться характер предъявляемых детскому саду требований и способ их предъявления?
- Какие дополнительные ресурсы понадобятся дошкольному образовательному учреждению для выполнения нового социального заказа?
- Какие возможности открываются перед детским садом в связи с выполнением нового заказа?

Итогом прогнозирования должно стать формулирование исходного ожидаемого социального заказа, который сопоставляется с ресурсными возможностями дошкольного образовательного учреждения.

Социальный заказ на образование – это отражение интересов тех сторон, чьи потребности удовлетворяются в процессе деятельности образовательного учреждения.

Характеристика социального заказа по отношению к дошкольному образовательному учреждению складывается из следующих основных компонентов:

- государственный заказ (определяется нормативными документами, в первую очередь, государственным образовательным стандартом);
- потребности воспитанников (выявляются по результатам бесед, тестирования и экспертных оценок педагогов);
- ожидания родителей (определяются в ходе бесед, социологических исследований, анкетирования и т.п.);
- профессионально-педагогические потребности педагогов (выявляются в процессе бесед, анкетирования, опросов, публичного обсуждения проблем детского сада).

Следует иметь в виду, что потребности и ожидания воспитанников и их родителей подвержены достаточно быстрым изменениям.

Итогом прогнозирования должно стать формулирование исходного ожидаемого социального заказа, который сопоставляется с ресурсными возможностями дошкольного образовательного учреждения и является основой для разработки миссии детского сада.

Анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого дошкольному образовательному учреждению, предполагает проведение опросов потенциальных субъектов социального заказа, в том числе родителей, педагогов, представителей Учредителя.

В качестве инструментов, с помощью которых можно проанализировать внешнюю среду образовательного учреждения используются PEST- и SWOT-анализы.

Название инструмента PEST расшифровывается как:

P – политика;

E – экономика;

S – социум;

T – технологии.

Необходимо проанализировать, какие изменения в политике, экономике, технологиях и социуме происходят и должны произойти в ближайшее время, как они могут повлиять на деятельность образовательного учреждения и каким образом оно должно на эти изменения отреагировать. С помощью инструмента PEST можно провести анализ макросреды и окружения образовательного учреждения.

SWOT-анализ представляет собой изучение сильных и слабых сторон образовательного учреждения, а также внешних возможностей и угроз, которые для него потенциально открываются при реализации программы развития. Приведём пример матрицы SWOT-анализа.

Таблица 1.

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Что нам удастся особенно хорошо?</p> <p>В чем мы можем быть уверены?</p> <p>Чем мы дорожим?</p> <p>Что необходимо сохранить?</p>	<p>Чего нам не хватает?</p> <p>С чем мы пока не справляемся?</p> <p>Что мешает нашей работе?</p> <p>Чем не владеют наши выпускники?</p> <p>От чего, возможно, нам следует отказаться?</p>
Возможности	Угрозы
<p>Как складываются отношения ДООУ с внешним окружением?</p>	<p>Какие внешние опасности и риски нам необходимо преодолеть?</p>

Кто может оказать нам помощь и поддержку? При каких условиях это возможно?	Какие новшества могут ввести ДОУ, являющиеся конкурентами по отношению к нашему?
---	--

Кроме анализа внешней среды, необходим и анализ образовательных результатов. Эта проблема – ключевая для разработки программы. Под образовательными результатами понимаются те изменения (трансформации) в личности воспитанников, которые происходят благодаря специально организованному образовательному процессу. Для этого необходимо ответить на несколько вспомогательных вопросов: какие результаты сегодня имеет наш детский сад; устраивают ли эти результаты государство, родителей воспитанников, насколько эти результаты соответствуют ожиданиям Учредителя, наблюдательного совета, местного сообщества?

Далее необходимо сравнить реальные результаты образовательного учреждения с требуемыми, то есть выявить разрывы между ожидаемыми и реально полученными результатами. Минимизации этого разрыва, собственно, и будет подчинена программа развития образовательного учреждения.

Внутренняя среда дошкольного образовательного учреждения как организации – это совокупность субъектов, объектов, процессов, придающая ей (организации) конкретное лицо. В качестве элементов внутренней среды дошкольного образовательного учреждения рассматривается цель, кадры и организационная структура, а также средства и образовательный процесс.

Состояние деятельности дошкольного образовательного учреждения в конкретный период будет влиять на определение его целей, как ожидаемого результата, в связи с этим, в ходе анализа внутренней среды необходимо дать характеристику кадрам, организационной структуре, средствам, образовательному и управленческому процессам.

Анализ направлен на постановку проблем, формулировку противоречий и выводов. Необходимо учесть, что данный анализ определяется назначением программы и отражает индивидуальное состояние учреждения, поэтому выбор анализируемых элементов внешней и внутренней среды, их детализация или укрупнение определяются ситуацией планирования.

4. Концепция (концептуальный проект) желаемого будущего состояния дошкольного образовательного учреждения как системы.

Концепция желаемого будущего состояния дошкольного образовательного учреждения представляет собой развернутое, хотя еще и не вполне конкретизированное представление об ожидаемом результате развития дошкольного образовательного учреждения. Данный текст – необходимая составная часть программы развития образовательного учреждения.

Путь в будущее детского сада лежит через изменения. Изменения осуществляются в образовательном учреждении ради достижения иных, востребованных временем образовательных результатов. В дошкольном образовательном учреждении гипотетически существуют пять сфер, в которых можно (и, вероятно, нужно) что-то менять. Иногда их называют «сферами качества».

Предлагаем при разработке программ развития иметь в виду следующие сферы качества:

- сфера образовательной деятельности. Разработчики программы должны обсудить и отметить, что и как необходимо изменить в этой сфере, чтобы выпускники детского сада смогли приобрести столь необходимые им в дальнейшей жизни качества.
- сфера жизненного пространства дошкольного образовательного учреждения – все, что находится в пределах границ образовательного учреждения: здания (групповые помещения,

кабинеты, спортивный и музыкальный залы и т.п.), участки для прогулок и вся территория детского сада;

- сфера отношений детского сада и внешнего окружения подразумевает все организации и субъекты, с которыми дошкольное образовательное учреждение строит свои отношения (сюда же относятся и связи с родителями воспитанников);
- сфера менеджмента – управление дошкольным образовательным учреждением. В каждом дошкольном образовательном учреждении оно имеет свои особенности, например, по порядку (стилю, способу) принятия управленческих решений;
- сфера профессионализма кадров – важнейшая в дошкольном образовательном учреждении, не имеющая предела совершенства и развития.

На этом этапе необходимо понять и оформить в текстовом варианте, что конкретно необходимо изменить в каждой из этих сфер, чтобы образовательное учреждение «переместилось» в новое (будущее) состояние. Ответ на эти вопросы поможет дать предварительно проведенный анализ.

Нередко в практике управления дошкольного образовательного учреждения наблюдается смешение концепции желаемого будущего состояния дошкольного образовательного учреждения с концепцией развития. Такое смешение неправомерно, так как концепцию развития ДООУ более целесообразно рассматривать как описание перехода дошкольного образовательного учреждения в новое состояние, которое обозначается в концепции желаемого будущего состояния дошкольного образовательного учреждения. В случае смешения этих двух концепций руководитель будет пытаться развивать детский сад, не имея хотя бы приблизительного образа желаемого результата предстоящих преобразований, т.е. лишая инновационный процесс целевых ориентиров.

Другое распространенное заблуждение проявляется в смешении концепции желаемого будущего состояния данного, конкретного и неповторимого детского сада с концепцией какого-либо типа или вида образовательного учреждения в целом.

Концепция желаемого будущего состояния дошкольного образовательного учреждения является нормативным документом детского сада. Это означает, что она не описывает то, что есть, а предписывает, что должно быть, что должно характеризовать новый детский сад, каким он должен стать в результате системных нововведений.

Концепция желаемого будущего состояния дошкольного образовательного учреждения опирается на результаты проблемно-ориентированного анализа состояния дошкольного образовательного учреждения на основе связи: проблема детского сада - общая идея ее решения - идея конкретного способа решения. Состав и структура концепции определяются взглядами ее разработчиков на состав и структуру дошкольного образовательного учреждения как объекта управляемого развития. Целостное представление концепции желаемого будущего состояния дошкольного образовательного учреждения предполагает наличие в ней следующих взаимосвязанных блоков.

1). Стратегические основания жизнедеятельности дошкольного образовательного учреждения и главные характеристики внутренней среды детского сада:

- система ценностей дошкольного образовательного учреждения, главные принципы его жизнедеятельности; общая направленность дошкольного образовательного учреждения;
- миссия образовательного учреждения; принадлежность дошкольного образовательного учреждения к тому или иному виду;

- модель (модели) выпускников дошкольного образовательного учреждения, планируемые достижения освоения основной общеобразовательной программы;
- принципы построения организационной структуры нового дошкольного образовательного учреждения, основные организационные единицы и связи между ними;
- характеристика организационной культуры нового дошкольного образовательного учреждения;
- общий механизм функционирования нового дошкольного образовательного учреждения и механизм его перехода в очередной цикл развития.

Подчеркнём, что на этом этапе самым важным моментом является разработка миссии дошкольного образовательного учреждения. Миссия – это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Миссией также называют основную цель организации. Следует отметить, что миссия, пожалуй, наиболее постоянная часть программы стратегического развития дошкольного образовательного учреждения. Измениться могут стратегические задачи, дерево целей и стратегий. Миссия же, как правило, остается неизменной. Она может постепенно принимать более емкую и содержательную форму, но по существу изменится только в случае значительных преобразований в организации, например, разработке принципиально нового направления деятельности.

Многие организации воспринимают миссию достаточно формально, как некий атрибут, который просто должен быть, потому что он есть у всех. Двигаться дальше по схеме разработки программы стратегического развития можно только после того, как будет сформулирована миссия. Разрабатывая программу развития, дошкольное образовательное учреждение должно как минимум дважды пройти по всей цепочке от

миссии до стратегических задач. Руководители детского сада должны понимать важность четкого формулирования миссии, которая является базой для разработки стратегии, принятия решений, разрешения конфликтов, построения системы мотивации персонала.

Способствует формированию единения внутри дошкольного образовательного учреждения, созданию корпоративного духа и организационной культуры.

Способствует формированию и закреплению определенного имиджа детского сада в представлении субъектов внешней среды:

- учредителя;
- родителей;
- коллег.

Существуют определенные требования к тому, что должна включать в себя миссия организации, это:

- целевые ориентиры организации;
- ее сфера деятельности;
- используемые ресурсы;
- возможности и способы обеспечения конкурентоспособности;
- система ценностей, определяющих традиции;
- интересы заказчиков;
- интересы персонала.

Миссия дошкольного образовательного учреждения, к формулированию которой предъявляются определенные требования, должна:

- быть понятной, недвусмысленной и непротиворечивой;
- вызывать доверие, разделяться и поддерживаться сотрудниками;
- не превышать три-четыре коротких и лаконичных предложения;
- быть созидательной и вдохновляющей.

2). Концепция образовательной системы нового дошкольного образовательного учреждения:

- общий принцип, особенности организации образовательного процесса;
- общая структура образовательной системы, задачи и ожидаемые результаты, модели результатов образования (выпускников);
- принципы комплектования групп воспитанников;
- система мониторинга образовательного процесса дошкольного образовательного учреждения;
- общие принципы отбора и структурирования содержания образования и их реализация в учебном плане дошкольного образовательного учреждения;
- принципы и способы обеспечения интеграции отдельных образовательных областей в целостный образовательный процесс;
- выбор примерной основной общеобразовательной программы;
- принципы отбора и использования ведущих образовательных технологий, методов и средств обучения и воспитания дошкольников;
- базовые обобщенные требования к непосредственно образовательной деятельности, самостоятельной деятельности детей.

3). Концепция обеспечивающей системы нового дошкольного образовательного учреждения:

- внутренние условия жизнедеятельности дошкольного образовательного учреждения, необходимые и достаточные для его успешного функционирования и дальнейшего развития (социально-психологические, организационно-педагогические, материально-вещественные, социально-бытовые, санитарно-гигиенические, эстетические, пространственно-временные и др.);

- требования к номенклатуре, качеству и объему ресурсов, необходимых для полноценного функционирования дошкольного образовательного учреждения и его новой образовательной системы, для создания необходимых внутренних условий жизнедеятельности (по каждому виду ресурсов – кадровых, концептуальных, информационных, нормативно-правовых, материально-технических, финансовых и проч.);
- внешние связи дошкольного образовательного учреждения и их вклад в ресурсное обеспечение его жизнедеятельности.

4) Концепция желаемого состояния детско-взрослого сообщества дошкольного образовательного учреждения:

- важнейшие свойства и характеристики, необходимые детско-взрослому сообществу для решения образовательных и обеспечивающих задач (ценностные ориентации и особенности целеполагания, организованность, сплоченность, включенность в управление, работанность, ответственность, совместимость, стабильность, инновационная мобильность и др.);
- характер групповой динамики и отношений в коллективе.

5). Концепция управляющей системы нового дошкольного образовательного учреждения:

- характеристика направленности, главных свойств управляющей системы (например, адаптивность; целевой, коллегиальный, партисипативный характер управления);
- основное содержание управленческой деятельности, важнейшие функции системы управления (планирования, организации, руководства, контроля), методы и средства управления, основные управленческие технологии;
- организационная структура управляющей системы, состав основных субъектов управления и связей между ними, функциональные

обязанности, полномочия, ресурсное обеспечение субъектов образовательной деятельности;

- организационные механизмы управления, постоянно действующие стандартизированные управленческие подсистемы (аттестации кадров, контроля и т.п.);
- необходимые условия и ресурсы для управленческой деятельности.

При разработке концепции необходимо обеспечить взаимосвязи между ее компонентами. При этом каждый следующий ее блок строится на основе предыдущих, с тем, чтобы обеспечить сквозное проведение через все содержание концепции желаемого будущего состояния ДООУ его важнейших ценностных оснований и целевой ориентации.

5. Стратегия и тактика перехода (перевода) дошкольного образовательного учреждения в новое состояние:

- стратегия перехода, основные направления, этапы, задачи осуществления инноваций и достигаемые рубежи;
- описание конкретных целей дошкольного образовательного учреждения на первых этапах цикла развития;
- конкретный (тактический и оперативный) план действий по реализации программы развития дошкольного образовательного учреждения.

5.1. Стратегия развития дошкольного образовательного учреждения:

- основные области предстоящих преобразований (подсистемы дошкольного образовательного учреждения и их части, которые более, чем другие, требуют обновления);
- основные направления развития по выделенным областям (например, в качестве области выделено «обновление содержания образования», а в качестве направлений - «интеграция содержания образования», «гуманизация содержания образования» и т.д.);

- стратегии – общие замыслы изменений по областям и направлениям преобразований;
- конкретные задачи обновления дошкольного образовательного учреждения по всем выделенным направлениям и соответствующие им нововведения вместе с ожидаемыми результатами;
- этапы преобразований, последовательность и сроки их осуществления.

5.2. Конкретные цели ближайшего шага развития:

- конкретные, измеримые цели и задачи образовательной системы ДОУ;
- конкретные, измеримые цели других подсистем дошкольного образовательного учреждения, организационных единиц и подразделений. Постановка точных целей в программе развития не случайно происходит только на этом этапе - до знания общей стратегии преобразований поставить их просто невозможно. При этом конкретные цели, как весьма сильно зависящие от изменчивой ситуации, ставятся лишь на короткий отрезок времени;

Цель – ключевые результаты, к которым стремится дошкольного образовательного учреждения в своей деятельности на продолжении периода действия программы.

Цель характеризуется следующими основными свойствами:

- полнотой содержания; определенностью ожидаемого результата, его измеримостью;
- иерархичностью цели;
- наличием верхнего и нижнего оснований выделения целей;
- реальностью, соответствием возможностям;
- побудительностью.

Особо подчеркнём преимущества формализованного установления целей:

- если цели не сформулированы или непонятны, имеется опасность совершения действий, не соответствующих целям. Их формализация стимулирует дискуссию внутри дошкольного образовательного учреждения, что уменьшает риск непонимания или неполного понимания;
- если цели четко определены, возможные конфликты между ними могут быть с большей вероятностью обнаружены и устранены в процессе согласования;
- точное определение критериев оценки деятельности дошкольного образовательного учреждения в целом необходимо во всех случаях, за исключением ситуаций, когда формализованное их объявление делается для «пропаганды», скрывающей истинные цели.

При формализации целей необходимо помнить, что они должны удовлетворять пяти критериям, которые часто называют SMART-критериями:

I. Конкретность (Specific).

Исключаются формулировки типа «повышение эффективности работы дошкольного образовательного учреждения», так как при этом не определено, что такое эффективность и насколько именно ее надо повысить. Для того чтобы цели были конкретны и понятны всем сотрудникам, в программе должен быть разработан глоссарий с расшифровкой всех терминов. В частности, все, что касается формулировок целей, должно быть записано в Положении о стратегическом управлении. Естественно, сотрудники дошкольного образовательного учреждения должны иметь доступ к данной информации.

II. Измеримость (Measurable).

Если цель нельзя измерить, ее достижение невозможно контролировать, поэтому при утверждении какого-либо показателя в

качестве цели необходимо определить, как этот показатель будет рассчитываться. Может показаться, что данный критерий является излишним, так как если цель конкретна, то она, естественно, измерима. С одной стороны, это вполне логично, но, с другой – на практике может оказаться так, что измерение этой цели – процесс очень сложный или дорогостоящий.

III. Достижимость (реализуемость) (Achievable).

С одной стороны, цели должны требовать напряженной и эффективной работы для своего достижения, но, с другой стороны, они должны быть реальными. Если цели легко достижимы, это расхолаживает персонал. Если же каждый раз цели завышаются, то у сотрудников возникает психологическая неприязнь к работе. Получается, что можно стараться изо всех сил и при этом все равно не достигать цели. Такая модель работы может впоследствии привести к тому, что даже реальная цель не будет достигнута, так как сотрудники уже привыкли к неудаче. Кроме того, при проверке достижимости целей нужно учитывать еще и такой важный момент: чаще всего целей несколько, поэтому их изначально следует согласовать. Иногда цели противоречат друг другу, тогда при установке численных значений нужно определять диапазоны, в которых данные цели могут быть совмещены. Под противоречивостью подразумевается то, что конкретные значения выбранных показателей не могут быть достигнуты одновременно. При определении значений целевых показателей нужно внимательно следить за тем, чтобы они могли быть выполнены одновременно. Для этого лучше использовать расчетную модель стратегического планирования, составленную, например, в электронных таблицах.

IV. Значимость (Relevant).

При определении целевых показателей дошкольного образовательного учреждения, с одной стороны, необходимо, чтобы в

системе стратегического планирования было задействовано как можно больше показателей – для комплексного охвата всей деятельности детского сада. Но, с другой стороны, чем больше показателей, тем сложнее система, в этом случае будет трудно ориентироваться в ней и принимать адекватные решения. Поэтому при выборе целевых показателей нужно обязательно оценивать их с точки зрения значимости, и каждый раз задаваться вопросом о целесообразности их использования.

V. Определенность во времени (Timed/Timed-bound).

Когда дошкольное образовательное учреждение разрабатывает программу стратегического развития и устанавливает для себя цели, обязательно нужно определить период планирования. Достижение целей следует всегда привязывать к конкретным срокам. Если этого не делать, будет непонятно, когда проводить планфактный контроль достижения целей. Кроме того, иногда возникает необходимость в корректировке целей по ходу реализации программы стратегического развития. Пересмотр цели может быть связан с тем, что определенные факторы не были учтены или были учтены неправильно. При этом промежуток времени, после которого вносятся такие корректировки, определяется заранее.

На основе выводов, полученных в ходе анализа, происходит установление потребностей и интересов субъектов деятельности (педагогов, родителей, детей и т.д.); выяснение имеющихся для удовлетворения этих потребностей и интересов ресурсов, сил и возможностей; выбор приоритетных интересов, удовлетворение которых дает наибольший эффект. Все это позволяет сформулировать генеральную цель.

Далее методом декомпозиции осуществляется построение «дерева целей», то есть, установление определенной иерархии генеральной цели и подцелей. При этом необходимо соблюдать некоторые правила:

- генеральная цель должна содержать описание конечного результата;
- генеральная цель не складывается из частных, более мелких целей;
- ни одна цель более высокого уровня не достигается сама по себе, а лишь посредством достижения подцелей, на которые она распадается;
- цели более низкого уровня выводятся из верхних;
- чем ниже уровень цели, тем она конкретнее.

Приведём пример планирования стратегических целей и задач.

Стратегические цели:

Укрепление авторитета дошкольного образовательного учреждения в педагогическом сообществе как признанного лидера в области инновационных технологий.

Укрепление позиций дошкольного образовательного учреждения как федерального (регионального, муниципального) центра компетенции в области педагогических и информационных технологий.

Достижение нового качества образовательной деятельности за счет использования информационных и телекоммуникационных инноваций.

Создание условий для личностного и профессионального роста каждого педагога, способствующего эффективной реализации его творческого потенциала.

Развитие кадрового потенциала как носителя знаний, культуры, традиций, отвечающего задачам дошкольного образовательного учреждения – центра развития ребенка.

Развитие корпоративной культуры, экономических стимулов и социальных гарантий с целью создания условий для наиболее полной самореализации работников дошкольного образовательного учреждения, постоянного пополнения их знаний и максимальной удовлетворенности работой.

Переход от бюджета стабилизации к бюджету развития на основе увеличения объема и качества предоставляемых образовательных услуг, развития инновационной деятельности при оптимизации издержек.

Повышение эффективности хозяйственной деятельности и развитие материально-технической базы, обеспечивающих реализацию программы стратегического развития дошкольного образовательного учреждения.

Стратегические задачи:

Обеспечение участия дошкольного образовательного учреждения в разработке и апробации программно-методического обеспечения введения Федеральных государственных требований к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования.

Разработка и внедрение инновационных подходов к обучению и воспитанию детей дошкольного возраста.

Использование медиацентра и инфокоммуникационной сети для полноценного доступа педагогов к информационным ресурсам, а также для внедрения автоматизированных и обучающих систем, опирающихся на новейшие информационные технологии.

Развитие и совершенствование системы управления качеством образования в дошкольном образовательном учреждении. Создание системы мониторинга образовательной деятельности.

Расширение взаимодействия с методическими службами, институтом повышения квалификации, вузами, разработка комплексных программ сотрудничества.

Интенсивное развитие информационного обеспечения образовательного процесса, достижение полной обеспеченности современной учебной и методической литературой, а также электронными ресурсами.

*Создание эффективной системы кадрового обеспечения образовательного процесса дошкольного образовательного учреждения.
Развитие новых механизмов финансирования образовательной деятельности.*

Активное участие дошкольного образовательного учреждения в реализации научно - прикладных проектов различного уровня.

Совершенствование механизмов, стимулирующих участие в проведении научно – прикладных проектов всех педагогов дошкольного образовательного учреждения.

Совершенствование системы мониторинга и оценки результативности образовательного процесса.

Обеспечение образовательного процесса современным оборудованием, инструментарием и программными средствами.

Активизация деятельности по привлечению средств бюджетов всех уровней, фондов, спонсоров, частных инвесторов на развитие дошкольного образовательного учреждения.

Активное участие в международных, федеральных и региональных инновационных программах и проектах.

Совершенствование механизмов организации инновационной деятельности в дошкольном образовательном учреждении.

Систематическая модернизация технических средств и программно-информационного наполнения образовательной среды.

Организация доступа к распределенной системе информационных ресурсов: предоставление автоматизированных рабочих мест педагогов, создание мультимедийных образовательных ресурсов, мониторинг.

Реализация инновационных программ повышения квалификации для всех категорий работников дошкольного образовательного учреждения.

Реализация системы повышения информационной грамотности.

Разработка нормативно-правовых, научно-методических и организационных основ внедрения инновационной системы поддержки образовательной деятельности на базе новых информационных технологий.

Создание инновационной среды с целью развития творческих способностей педагогов.

Профилактика здорового образа жизни, создание условий для развития физической культуры педагогов и детей.

Формирование гуманной педагогической среды, создание условий для развития толерантности педагогов и детей.

Организация систематического мониторинга образовательного процесса.

Разработка и реализация программы развития кадрового потенциала. Расширение участия педагогических работников в научно – прикладных проектах.

Обеспечение гарантий трудовых прав и свобод работников, создание благоприятных условий труда, защита их прав и интересов, а также обеспечение гарантий соблюдения требований по охране труда и социальному страхованию в отношении работников.

Организация эффективного управления реализацией программы стратегического развития дошкольного образовательного учреждения.

Соединение решения тактических задач в управлении дошкольным образовательным учреждением с программой его стратегического развития через механизм среднесрочного и краткосрочного планирования и системы сбалансированных показателей.

Наращивание функциональных возможностей системы управления за счет применения современных программных и информационных средств.

Совершенствование системы поддержки и сопровождения управленческих решений на основе мониторинга ресурсов, контроля фактического распределения и оценки эффективности их использования на основе информационно-аналитической системы.

Совершенствование нормативных документов, регламентирующих использование кадровых, финансовых, информационных и материально-технических ресурсов, в целях обеспечения эффективного управления дошкольным образовательным учреждением.

Создание условий, стимулирующих инициативу, а также позволяющих максимально раскрыться творческим способностям и профессиональным возможностям работников.

Создание в коллективе атмосферы общей заинтересованности в результатах труда, поддержки и стремления отстаивания интересов дошкольного образовательного учреждения во всех сферах его деятельности.

Развитие финансово-хозяйственных механизмов, обеспечивающих повышение самостоятельности, заинтересованности и ответственности за конечные результаты деятельности всех подразделений дошкольного образовательного учреждения.

Введение системы экономического обоснования и текущего мониторинга эффективности оказываемых образовательных услуг.

Обеспечение рационального режима эксплуатации материально-технической базы, придавая при этом особое значение современным энергосберегающим технологиям.

Обеспечение нормативных требований по режиму условий труда.

Формирование в коллективе дошкольного образовательного учреждения атмосферы заинтересованности и ответственности.

5.3. Кроме того, в этом разделе прописывается план мероприятий по реализации программы (о плане подробнее рассматривается в разделе

«Примерный план деятельности по реализации программы развития образовательного учреждения дошкольного образования» настоящих методических рекомендаций)

б. Ожидаемые результаты реализации программы стратегического развития дошкольного образовательного учреждения.

В этом разделе в текстовом варианте формируются ожидаемые результаты реализации программы. Необходимо перечислить все, что будет гарантировано теми, кто отвечает за менеджмент программы, например: оборудован лого-кабинет, 50 процентов педагогов ДООУ владеют технологией Power Point, проектные технологии используют не менее 30 процентов воспитателей и т.д.

Все перечисленные шаги могут подвергаться достаточно точной ресурсной оценке. Таким образом, создавая этот раздел, разработчики формируют бюджет будущей программы.

Например:

Цель: Техническое оснащение для реализации научно-прикладного проекта: «Управление внедрением личностно-ориентированных технологий в образовательный процесс как условие становления и развития детско-взрослого сообщества дошкольного образовательного учреждения».

Основные направления научно-прикладного проекта:

1. Педагогическое обеспечение формирования индивидуальной образовательной траектории как персонального пути реализации личностного потенциала каждого ребенка в дошкольном образовательном учреждении

№	Задачи	Оборудование	Сумма
1	Создание автоматизированной системы мониторинга развития детей	Компьютеры для автоматизированного рабочего места	500,0 тыс.руб.

2	Разработка индивидуальных программ развития каждого ребенка	воспитателей, психолога, логопеда, медицинского работника	
---	---	---	--

2. Разработка личностно ориентированных технологий, направленных на реализацию интересов детей и индивидуальных особенностей их развития в дошкольном образовательном учреждении

№	Задачи	Оборудование	Сумма
1	Создание условий для самостоятельной деятельности детей по освоению всех образовательных областей в соответствии с Федеральными государственными требованиями к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования	Развивающие дидактические игры; Сенсорное оборудование	1000,0 тыс. руб.
2	Создание условий для непосредственно образовательной деятельности детей по освоению всех образовательных областей в соответствии с Федеральными государственными требованиями к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования	Современные интерактивные доски; Наглядно-демонстрационное оборудование	500,0 тыс.руб.

3. Создание системы информационно-аналитического обеспечения управления образовательным процессом в ДОУ

№	Задачи	Оборудование	Сумма
1	Автоматизация документооборота в части аналитических справок, отчетов	Сервер для создания локальной сети	500,0 тыс.руб.
2	Структурирование информационных пластов под определенных адресных потребителей той или иной информации		
3	Создание виртуального методического кабинета		

7. Механизм реализации программы.

В этом разделе необходимо указать, каким образом (через что) программа будет реализована.

8. Бюджет программы – обязательный блок. Для реализации любой программы требуются ресурсы, так как каждая имеет стоимость. Она может быть обчислена как в финансовых, так и в других ресурсах.

При формировании этого раздела важно соблюсти принцип стратегичности программы – ресурсы должны планироваться под цели или ожидаемые результаты. Ни в коем случае нельзя поступать наоборот, когда разработчикам известен бюджет программы, и они планируют, как им лучше распорядиться.

Бюджет программы может выглядеть следующим образом:

Таблица

Годы	Всего	В том числе за счет	В том числе за счет	В том числе за
------	-------	---------------------	---------------------	----------------

реализации		норматива бюджетного финансирования	муниципального бюджета	счет других источников
20..				
20..				
20..				

Последний столбец таблицы реально показывает дефицит бюджета. Естественно, что он может быть разбит более детально, например: за счет благотворительности, доходов от реализации платных образовательных услуг и т.п.

Таким образом, структура и содержание программы стратегического развития ДООУ будут соответствовать современным требованиям, если:

1). Аналитико-прогностический блок обеспечивает:

- понимание картины в значимой для образовательного учреждения внешней среде, ее структуры, четких представлений о клиентах дошкольного образовательного учреждения, заказчиках, поставщиках ресурсов, отношениях с органами власти и управления, средствами массовой информации и т.д.;
- представления о характере социального заказа, адресуемого дошкольному образовательному учреждению вчера-сегодня-завтра;
- понимание конкурентных преимуществ дошкольного образовательного учреждения, его сильных сторон, способных служить «плацдармом» в ходе нововведений;
- видение индивидуальной неповторимости детского сада, особенностей его внутренней ситуации;
- видение действительно ключевых проблем дошкольного образовательного учреждения в структурированном и ранжированном виде, решение которых и составит сущность и содержание преобразований.

2). Концептуальный блок обеспечивает:

- логическую связь идей нового дошкольного образовательного учреждения со списком его ключевых задач (проблемы и концепция взаимосвязаны и взаимообусловлены);
- изображение ясного, точного, системного, узнаваемого и реального образа будущего состояния детского сада и его функционирования после осуществления задуманных инноваций;
- раскрытие образа будущей управляющей системы дошкольного образовательного учреждения;
- концепция нового состояния определяет перечень инновационных действий.

3). Блок стратегии и тактики реализации программы обеспечивает:

- ясное представление об этапах и главных направлениях развития дошкольного образовательного учреждения;
- ясный образ целей, рубежей, достигаемых в итоге первого шага развития;
- ясность относительно порядка работ, ответственности за их выполнение и невыполнение, сроков и ресурсов.

3. Требования к разработке, оформлению и утверждению программы развития образовательного учреждения дошкольного образования

Решение о разработке программы стратегического развития принимается коллективом и администрацией дошкольного образовательного учреждения. Принимая решение о начале разработки программы развития педагогический коллектив дошкольного образовательного учреждения:

- должен осознать необходимость именно системных преобразований в детском саду (для осуществления стратегий локальных и модульных изменений разрабатываются другие документы, существенно отличные от программы развития);
- должен стремиться к достижению высоких, в идеале - оптимальных (максимально возможных для данных конкретных обстоятельств и ограничений) результатов жизнедеятельности (для получения меньшего эффекта можно обойтись и обычным, традиционным планированием работы);
- должен понимать, что программа развития необходима любым коллективам, желающим качественно изменить свою деятельность и ее результаты.

Для разработки программы развития дошкольного образовательного учреждения необходимо сформировать команду. Будет правильно, если в ее состав будут включены и администрация, и педагоги, и родители, и партнеры детского сада. Организовать деятельность такой группы весьма непросто, и особенно на первом этапе лучше пригласить внешнего модератора – специалиста по организации групповой работы.

Найти такого человека можно с помощью органа управления образованием или методической службы системы образования. Благодаря их содействию команда разработчиков гораздо быстрее продвинется к

намеченной цели. Вовлечение людей в процесс разработки программы – не менее важная задача, чем ее реализация.

Хотелось бы предостеречь от соблазна нанять специалиста не для организации работы команды, а для написания самой программы. Такая практика тоже существует в образовательных учреждениях. В этом случае текст может быть весьма хорош и гладок, однако идеи, заложенные в документе, никогда не будут разделяться непосредственными участниками их реализации. Шансы на успех у такой программы окажутся невелики.

Разработка программы стратегического развития дошкольного образовательного учреждения предполагает осуществление совокупности взаимосвязанных действий разработчиков, нацеленных на получение «на выходе» программы развития, отвечающей всем предъявляемым к ней требованиям.

Деятельность по разработке программы состоит из трех взаимосвязанных логических этапов:

1. Подготовительный этап

- 1.1. Принятие решения о необходимости и сроках подготовки программы.
- 1.2. Организация рабочих групп по созданию программы, их обучение и обеспечение.
- 1.3. Подготовка необходимых ресурсов и условий для работы.

2. Основной этап – этап разработки программы.

- 2.1. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды.
- 2.2. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа.
- 2.3. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсного потенциала.

- 2.4. Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа.
- 2.5. Анализ и оценка достижений и конкурентных преимуществ ДОУ.
- 2.6. Анализ и оценка инновационной среды и потенциала дошкольного образовательного учреждения.
- 2.7. Прогноз восприятия предполагаемых нововведений.
- 2.8. Проблемный анализ деятельности дошкольного образовательного учреждения.
- 2.9. Разработка и формулирование концепции желаемого будущего состояния ДОУ.
- 2.10. Разработка стратегии перехода к новому состоянию дошкольного образовательного учреждения.
- 2.11. Конкретизация целей ближайшего этапа развития дошкольного образовательного учреждения.
- 2.12. Разработка плана действий по реализации программы.
3. Этап экспертизы, подведения итогов и принятия решения об исполнении программы.
 - 3.1. Передача программы на независимую внешнюю экспертизу, оценка программы экспертами.
 - 3.2. Организация обсуждения и утверждения в дошкольного образовательного учреждения.
 - 3.3. Представление и защита программы в органах управления. Принятие решения по программе.

4. Примерный план деятельности по реализации программы развития образовательного учреждения дошкольного образования

Конкретный тактико-оперативный план действий по реализации программы. Данный раздел может рассматриваться либо как составляющая программы развития дошкольного образовательного учреждения, либо как относительно самостоятельный текст, не входящий в программу. Но в любом случае необходимо тесно связать программу стратегического развития ДООУ с планом действий по её претворению в жизнь.

При разработке мероприятий и условий их реализации важно учитывать следующие принципы:

- принцип соответствия – мероприятия программы должны соответствовать генеральной цели и подцелям;
- реалистичность, т.е. возможность осуществления мероприятий;
- эффективность, т.е. соотношение предполагаемого результата от мероприятия и затрат на его проведение.

Планирование деятельности образовательного учреждения напрямую связано с ожидаемыми результатами реализации программы. Под каждый ожидаемый результат необходимо выработать план действий.

Однако это возможно лишь в том случае, если ожидаемые результаты сформулированы конкретно. Естественно, что действия должны быть сориентированы во времени, а для выполнения каждого из них обязательно ставится ответственный исполнитель. Не следует назначать нескольких человек на одно и то же действие, это может привести к «размыванию» ответственности.

Планирование деятельности образовательного учреждения предполагает разработку механизмов ее реализации. Это могут быть и годовые планы работы образовательного учреждения и система проектов.

Важно соблюсти правило: чем ближе по времени событие или действие, обозначенное в программе, тем конкретнее оно должно быть спланировано.

В этом же разделе следует говорить о мониторинге программы. Необходимо предусмотреть, где и как будут подводиться промежуточные итоги ее реализации. Возможно, одной из форм отчета по этому вопросу будет публичный доклад заведующего дошкольным образовательным учреждением или публичный отчет детского сада о своей работе.

5. Управление реализацией программы развития образовательного учреждения дошкольного образования

Особенностью реализации программы развития автономного образовательного учреждения является необходимость сочетания управления программными изменениями с оптимизацией функционирования текущих образовательных и административных процессов.

Управление программой следует осуществлять как управление обновляемым набором проектов и программ.

Управление реализацией программы можно рассматривать на различных уровнях:

- 1) стратегический уровень – Наблюдательный совет, Попечительский совет (может быть создан), педагогический совет, директор;
- 2) экспертно-аналитический уровень – внешние и внутренние экспертные группы;
- 3) оперативный уровень – исполнители и администрация учреждения;
- 4) проектный (программный) уровень – руководители проектных групп, руководители реализации программ.

1. Стратегический уровень.

Руководителем программы является **директор учреждения**, который несёт персональную ответственность за её реализацию, конечные результаты, целевое и эффективное использование финансовых средств, а также определяет формы и методы управления реализацией Программы.

Для обеспечения открытости и общественного контроля над реализацией программы, получения обратной связи от заинтересованных партнеров и экспертов могут создаваться рекомендательные структуры – советы.

Наблюдательный совет учреждения, состоящий из представителей органов управления образованием, общественности, а также

представителей коллектива учреждения, создается с момента юридического оформления статуса как автономного учреждения. Наблюдательный совет осуществляет публичную экспертизу и контроль над эффективностью реализации программы, а именно:

- рассматривает ежегодный организационный и финансовый планы;
- рассматривает материалы о ходе реализации мероприятий;
- организует проверки выполнения мероприятий, целевого и эффективного использования средств;
- осуществляет мониторинг результатов реализации мероприятий и сопоставление их с целевыми показателями;
- формулирует рекомендации директору и педагогическому совету учреждения;
- обеспечивает регулярное публичное обсуждение итогов реализации Программы.

В состав **Попечительского совета** (в случае его создания) учреждения входят представители родительской общественности, сетевых партнеров, ведущих предприятий и организаций города:

- рассматривает материалы о ходе реализации мероприятий программы;
- разрабатывает предложения и рекомендации по приоритетным направлениям деятельности в рамках программы;
- организует мероприятия, связанные с привлечением дополнительных внебюджетных средств для финансирования приоритетных программных расходов учреждения.

Попечительский Совет учреждения формируется в течение года с момента принятия Устава автономного учреждения.

Педагогический Совет учреждения выступает полноправным органом управления программой и выполняет следующие функции в управлении реализацией программы:

- рассматривает и утверждает ежегодный организационный и финансовый планы;
- рассматривает результаты реализации мероприятий и содержание проектов, предлагаемых для реализации в очередном финансовом году;
- утверждает отчёты о реализации основных направлений программы;
- утверждает внутренние нормативные документы, связанные с реализацией программы.

2. Экспертно-аналитический уровень.

Важным условием эффективности управления программой является внешняя оценка её мероприятий и результатов, что предполагает привлечение к ключевым мероприятиям внешних специалистов в качестве представителей экспертной группы.

Экспертная группа выполняет следующие функции в управлении реализацией программы:

- осуществляет мониторинг и оценку эффективности выполнения мероприятий программы;
- рассматривает с точки зрения лучшего международного и отечественного опыта основные инструменты и механизмы реализации программы, выдвигает предложения и рекомендации по их корректировке;
- осуществляет оценку образовательных и воспитательных результатов программы, их соответствия современным требованиям;
- дает кадровые рекомендации и рекомендации по системе управления учреждением.

Внешняя экспертная группа формируется по предложениям Попечительского и Педагогического Советов.

Внутренние совещательные функции, а также работа по сбору и анализу информации по основным мероприятиям реализации Программы

возлагаются на *внутреннюю экспертно-аналитическую группу*, составленную из ведущих педагогических работников по основным тематическим направлениям программы. К основным функциям группы в части работ по программе развития учреждения относятся:

- сбор и систематизация информации по основным мероприятиям реализации программы, в том числе в рамках индикаторов, отражающих достижение целей программы;
- формирование заданий и анализ результатов мониторингов работы учреждения и основных запросов потребителей.

Отчёты экспертно-аналитической группы будут составлять основу внутренней оценки процесса достижения целей программы.

3. Уровень оперативного управления программой.

Для оперативного управления программой может определяться административный совет по реализации программы развития учреждения, руководителем которой является директор.

К функциям административного совета относятся управление бюджетом программы, человеческими, материальными и техническими ресурсами программы; разработка ежегодного организационно-финансового плана; мониторинг реализации плана и его соответствующая корректировка; разработка внутренних нормативно-методических рекомендаций, руководств и стандартов; разработка целевых индикаторов и сметы расходов на реализацию мероприятий; осуществление сводного планирования и контроля реализации конкретных мероприятий программы; управление рисками программы и разработка мероприятий, направленных на их снижение; осуществление координации деятельности экспертных и консультационных органов учреждения и подразделений, задействованных в реализации программы; осуществление контроля над использованием средств на реализацию программы; подготовка ежеквартальных и годовых отчётов о ходе реализации программы и

представление их в Наблюдательный, Попечительский и Педагогический советы, публикация итоговых отчётов; обеспечение распространения отработанных в ходе реализации программы практик и технологий; обеспечение информационного сопровождения реализации программы.

При административном совете может быть сформирован Координационный комитет, который рассматривает и утверждает стратегию реализации проектных направлений программы, рассматривает заключения Экспертных групп по тематическим направлениям, принимает решения о подготовке регламентов, нормативные документы по управлению программой, определяет и утверждает руководителей проектов программы, заслушивает отчёты руководителей проектных направлений о ходе выполнения программы, отчёты о выполнении финансово-экономического плана программы, материально-техническом обеспечении программы. Координационный комитет также выявляет содержательные и организационные проблемы в ходе реализации программы, управляет изменениями в программе, рассматривает результаты экспертизы проектов и мероприятий, предлагаемых для реализации в очередном финансовом году, в части их содержания и стоимости, обеспечивает взаимодействие в рамках партнерских сетей учреждения.

4. Проектный (программный) уровень управления.

Управление реализацией программы предполагает использование системы управления проектами (целевыми программами), интегрированной в систему управления учреждением.

Проектные группы создаются приказом директора по представлению административного совета учреждения. Основными функциями руководителей проектных групп являются разработка плана работ по выполнению мероприятий программы, организация и обеспечение

проведения организационно-технологических преобразований, контроль соответствия результатов работы требованиям технического задания.

Средства на реализацию мероприятий проходят через конкурсные механизмы финансирования. Для обеспечения эффективной работы формируются институциональные рамки, включающие системы мотивации, гарантий и льгот для исполнителей программы; приоритет отдается проектам инновационного и технико-внедренческого типов.

6. Словарь понятий

Анализ внешней среды – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ содержания работы – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

Автономное учреждение – некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.

Благотворительные организации – негосударственные, немunicipальные, некоммерческие организации в форме общественных объединений, фондов, учреждений (если учредитель – благотворительная организация) и в иных, предусмотренных законом формах некоммерческих организаций.

Взаимозависимость факторов внешней среды – сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Дерево целей – метод, который позволяет расчленить стратегическую цель на подцели, а также раскрыть взаимосвязь между целью, задачами и мероприятиями. «Дерево целей» позволяет конкретизировать цели деятельности на планируемый период.

Идеальный образ или видение – (от англ. vision – видение, картина) – это сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния школы.

Концепция – 1) определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности; 2) относительно целостная и завершенная, структурированная совокупность, система взглядов, представлений, идей. Описание основного смысла деятельности в целом.

Косвенные факторы окружающей среды – факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но, тем не менее, влияют на ее деятельность.

Метод экспертных оценок – метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

Методы попечительства – способы привлечения финансовых и других ресурсов для реализации общественно-значимых инициатив в образовании.

Миссия – в планировании основная общая цель или задача организации.

Модель – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

Организационная структура – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

Оценка деятельности – формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

Перестройка работы – в прогрессивных организациях это процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных инструкций и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

План – намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения.

Планирование - процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

Показатель результативности – специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей. Используется в процессе контроля.

Попечительский совет – это негосударственная, неправительственная, общественная, некоммерческая организация, объединяющая на добровольной основе физических и юридических лиц, заинтересованных в реализации образовательных потребностей на основе развития образования и конкретного образовательного учреждения.

Предварительный контроль – фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходят

оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

Прогнозирование – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

Программа – описание модели будущей деятельности в целом или по одному/нескольким направлениям.

Программа целевая – это: 1) механизм целостного развития образовательного процесса в школе; 2) управленческий инструментарий, направленный на разработку идеи для решения конкретной проблемы образовательного учреждения.

Проект – это деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов. Описание конкретной ситуации, которая должна быть улучшена, и конкретных методов по ее улучшению.

Система – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Социализация – процесс освоения знаний и навыков, способов поведения, необходимых человеку, чтобы стать членом общества, правильно действовать и взаимодействовать со своим социальным окружением.

Стратегическое планирование – набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегия – общий, всесторонний план достижения целей.

Тактика – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Целевое управление – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной, сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

Цели – в организации это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Ценности – общественно значимые для личности, общества в целом материальные, социальные объекты, духовная деятельность человека и ее результаты; одобряемые и разделяемые большинством людей представления о том, что такое добро, справедливость, дружба и т.п. Ценности не подвергаются сомнению, они служат эталоном, идеалом для людей.

7. Рекомендуемая литература:

1. Габдуллина, Н.И. Положение «О творческой группе по разработке и реализации программы развития». [Текст] //Практика административной работы в школе.-2007.-№6.-с.52;
2. Громова, И.Н. Некоторые подходы к созданию Программы развития. [Текст] //Образование в современной школе.-2007.-№2.-с.9;
3. Диагностика состояния школы при формировании концепции ее развития. [Текст] //Педагогическая диагностика.-2008.-№4.-с.40;
4. «Как написать программу развития школы». Консультация. [Текст] //Методист.-2007.- №9.-с.56;
5. Как составить программу развития? [Текст] //Управление школой «ПС».-2009.-№6.-с.14;

6. Лазарева, М. Развитие по программе. [Текст] //Управление школой «ПС».-2007.-№6.-с.33;
7. Лялина, Л. Единая программа развития ДОУ. [Текст] //Управление ДОУ.-2008.-№7.-с.25;
8. Моисеев, А. Пишем программу развития. [Текст]//Управление школой «ПС».-2009.-№24.-12;
9. Моисеев, А. Стратегическое управление школой: логика процесса. [Текст]// Управление школой «ПС».-2009.-№22.-с.21;
- 10.Немова, Н.В. Как оценить программу развития школы? [Текст] //Практика административной работы в школе.-2008.-№5.-с.5;
- 11.Осмоловская, И. Разработка и реализация программы развития. [Текст] //Директор школы.-2008.-№8.-с.55;
- 12.Поташник, М.М. Программы развития школ: новый уровень осмысления. [Текст] //Народное образование.-2007.-№8.-с.79;
- 13.Поташник, М.М. Хочется все!!! Здесь и сейчас. О массовой ошибке в подготовке программ развития школы. [Текст] //Народное образование.-2008.-№9.-с.104;
- 14.Романюк, С. Программа управления качеством образования. [Текст] //Практика административной работы в школе. – 2009.-№8.-с.12;
- 15.Рывкина, А. Управление инновационными процессами в новой школе на основе программы развития. [Текст] //Качество образования.-2009.-№4.-с.39;
- 16.Сулима, И. Что необходимо для написания программ развития? [Текст] //Народное образование.-2009.-№1.-с.138;
- 17.Хохлова, Н. Выдержка из программы развития лица. [Текст] //Завуч.-2009.-№2.-с.15;
- 18.Черевута, О.Н. Концептуальные основы и основные проекты развития «Школы – наукограда». [Текст] //Практика административной работы в школе.- 2009.-№7.-с.16;

19.Шогенов, А. Показатели и индикаторы образования. Анализ региональных программ развития образования. [Текст] //Народное образование.-2007.-№7.-с.47;

20.Ясвин, В. Полет на «воздушном змее», или анализ педагогических и управленческих моделей школы. [Текст] //Директор школы.-2009.-№5.-с.12.