



Стратегическое и организационное планирование

ПРОЦЕСС И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ — ЗАРУБЕЖНЫЕ ПОДХОДЫ

Стратегическое планирование позволяет провести внешний и внутренний аудит организации, расставить приоритеты и определить направления развития образовательной организации. Предлагаем познакомиться с тремя зарубежными подходами к стратегическому планированию работы школы.



Подход первый



1. Определение стратегического планирования

Стратегическое планирование — это метод, посредством которого сообщество непрерывно создаёт систему по достижению целей.

«*Метод*» означает, что стратегическое планирование — не цель в себе. Оно заключается в том, чтобы судить только о результатах, которое оно производит, поэтому не может быть жёстким.

«*Сообщество*» — это место (образно), в котором можно увидеть, как отражается стратегический план. Оно содержит основные общие ценности.

«*Непрерывно*» означает, что стратегическое планирование — не событие, а, по сути, образ жизни.

2. Контекст стратегического планирования

В неявном виде стратегическое планирование — это концентрация всех усилий — ресурсов, а также деятельность, направленная на приведение связей и энергии воедино, достижение единой цели. Слово «стратегия» происходит от греческого слова strategos, то есть тот, кто ведёт армию. Стратегемы — это смелые и тщательно просчитанные планы, в которых лидер сосредотачивает усилия по контролю обстоятельств и событий, в конечном счёте, достигая победы.

Только стратегически управляемые организации могут заниматься стратегическим планированием. Что это означает? Стратегические



планы, разработанные в нестратегических организациях или подразделениях, даже несмотря на то, что схема планирования может напоминать стратегическое планирование, на самом деле могут быть в лучшем случае всеобъемлющими и долгосрочными.

Существует несколько характеристик стратегической организации или подразделения. Во-первых, стратегическая организация — автономна, то есть самоуправяема. Совершенно очевидно, что ни одну организацию нельзя полностью считать автономной, так как все организации подчиняются законам и постановлениям. Во-вторых, стратегические организации имеют прерогативы и ответственность, чтобы определить собственную уникальность и самобытность исполнения. В-третьих, в стратегической организации существует прерогатива и ответственность за приобретение и распределение ресурсов всех видов. В-четвёртых, стратегические организации несут ответственность за создание и поддержку собственных культурных ценностей и видения, которые проводит в жизнь руководство, и поддерживаются всеми, кто в неё входит. В-пятых, с практической точки зрения стратегические организации разрабатывают планы, которые носят экспансивный характер, то есть имеют масштабы. Диапазон планов может составлять пять лет и лежать за его пределами, а также систему работы, которую он влечёт за собой.

3. Методология стратегического планирования

Стратегическое планирование — это эффективное сочетание процесса и содержания, которое должно неукоснительно соблюдаться. План характеризуется оригинальностью, дальновидностью и реализмом. Содержание включает жизненно важные компоненты плана (организационно динамичный процесс), которые достигаются. Содержание и процесс направляются средствами, с помощью которых община непрерывно создаёт систему для обеспечения внеочередных целей.

Стратегическое планирование не является бесконечным интеллектуальным сумасбродством, которое служит заменой принятию решений. Однако оно служит добровольным обязательством для создания рациональных решений относительно распределения ресурсов к фиксированной цели и устремлениям. В целом — цель планирования состоит в том, чтобы принимать решения по поводу будущего.

Стратегическое планирование — не академическое упражнение по теории анализа и выявления проблем. Оно обязательно направлено на достижение ощутимых результатов, в конечном итоге переводится в исполнение лиц, ответственных за выполнение плана. Суть стратегического плана заключается в выявлении конкретных желаемых результатов, в отношении которого будут направлены все усилия и деятельность организации. Успех любого плана определяется только по результатам его достижения.



Стратегическое планирование — не рецепт для внешних экспертов, а служит своеобразным запретом, который сформулирован в результате сочетания знаний внутри организации. Стратегическое планирование не указание, а консенсус, который достигается на основе применения основных принципов: 1) лицо, которое выполняет задание, должно быть экспертом; 2) задача должна быть оперативной и иметь смысл; 3) ответственность, полномочия, а также информация должны быть соизмеримы и установлены в определённом порядке; 4) решения принимаются на момент действий.

На практике эти принципы означают, что делается ссылка на организационную структуру, стратегический план разрабатывается с точки зрения задач двух типов — стратегических и оперативных. Без этой двойственности план как результат считается либо слишком широким, либо слишком узким для достижения приверженности общим целям и устремлениям. План, который не основан на консенсусе, не план, а только механическое соединение мероприятий.

Стратегическое планирование — это не политическая манипуляция. Для успешного планирования процесс должен быть демократичным и подчёркивать общие интересы, а не особые, должен быть ориентирован на взаимное согласие.

Стратегическое планирование — это не какой-либо образ или просто бюджет, единственное предназначение которого всегда ограничивать творчество и таким образом ограничивать прогресс. Стратегическое планирование, если оно правильно проведено, способствует творчеству всей организации, рождает искры энтузиазма для новых знаний и создаёт гарантии прогресса без искусственных ограничений бюджета потому, что планирование начинается и заканчивается идеей и устремлениями, а не цифрами. В бюджете планировщики могут определить номера работы, её порядок.

4. Процесс стратегического планирования в Кембридже

Группа состоит от 25 до 30 человек, которые в совокупности отражают ценности и перспективы развития района. Команда состоит из членов совета директоров, администраторов, преподавателей, других сотрудников, членов общины, родителей и студентов. После сбора данных об организации, её отличительных особенностях группа планирования погружается на три дня в собранную информацию до начала фактического процесса планирования. В ходе этой встречи разрабатываются следующие компоненты плана в виде проекта:

Верования

Заявления о том, что является формальным выражением организации (сообщества) — основные ценности: этический кодекс, главные убеждения, нерушимые обязательства.



Миссия

Заявления о цели и способах действий, выраженные чётким и лаконичным языком.

Стратегические параметры

Ограничения, которые возлагает на себя организация — что в организации либо никогда не делают или будут делать всегда.

Цели

Определение и описание конкретных, поддающихся измерению конечных результатов. с точки зрения успеха студента, достижений и (или) эффективности.

Стратегии

Наиболее важная часть планирования содержания. В частности, артикуляция смелых инициатив, с помощью которых организация будет использовать ресурсы в направлении указанных задач и целей.

Кроме того, группа проводит обширный анализ:

- **Исследование внутренних факторов** — тщательное, непредвзятое, трёхстороннее изучение организации: сильных и слабых сторон, критика организационной структуры.

- **Исследование внешних факторов** — изучение тех сил, над которыми организация не имеет практически никакого контроля, например, таких, как социальные, политические, экономические, демографические, технологические и образовательные тенденции.

- **Критические вопросы** — угрозы и возможности пересмотра стратегии.

План действий в области развития

После того как проект стратегического плана разработан, он передаётся на рабочие места, руководству, а инициативные группы разрабатывают планы действий для реализации стратегии. Разработка планов действий, как правило, занимает 3–4 месяца.

Вторая сессия стратегического планирования

После того, как планы действий и затрат разработаны, проводится вторая сессия. В течение двух дней рассматриваются все планы действий по реализации выбранной стратегии. Общий план пересматривается, принимается его окончательный вариант, который выносится через управляющего на рассмотрение Совета для утверждения.

Периодическое обновление

В целях обеспечения непрерывности стратегического планирования команда планировщиков собирается периодически (как правило, на ежегодной основе), для рассмотрения прогресса, повторного анализа внутренних и внешних факторов и принятия решений об изменении какой-либо части плана, а также включения новых или обновлённых целей и стратегий, если некоторые уже выполнены и не актуальны.



Подготовка окончательного проекта

Главный исполнительный директор разрабатывает поэтапный график продвижения планов действий и готовит пятилетний прогноз в части экономии расходов, связанных с каждым планом. Существующие программы и мероприятия вне плана перенаправляются на новые планы действий.

Утверждение Совета

Главный исполнительный директор представляет проект Стратегического плана, а также график действий на утверждение Совета. Как правило, если в плане представлены широкие интересы профессионального сообщества, достигнуты согласие и план получил поддержку, он будет одобрен во всей его полноте.

Словарь

Верования

Представляют собой формальное выражение фундаментальных ценностей организации: её этического кодекса, главных убеждений, нерушимых моральных обязательств. По сути, он описывает характер этой организации. Это означает, что заявление о верованиях представляет собой квинтэссенцию из личных ценностей тех, кто заинтересован в работе организации. В образовательном округе заявление отражает общие базовые ценности всего общества.

Факт, что каждая организация имеет отличительную систему ценностей, даже если он не может быть официально сформулирован, не допускается. Тем не менее, заявление убеждений не должно быть просто признанием того, что в организации абсолютно всё хорошо. Убеждения — это, по сути, моральные императивы.

Миссия

Миссия формулируется в одном предложении. В заявлении следует отразить как ясность мышления, так и характеристики лидеров. Несмотря на то, что в заявлении должна быть признана реальность, очевидно также, что организация должна стремиться к идеалу. Кроме того, в заявлении должен быть не просто описан статус-кво, но оно должно быть довольно смелым в части того, какой будет организация. В этом смысле оно создаёт новую реальность.

Помимо всего прочего, заявление должно содержать обязательство по специальной самобытности, уникальности, быть оригинальным, которое отличает организацию от других. Если организация не может определить уникальность, то, вероятно, не может оправдать существование. Это означает, что все варианты, имеющиеся в распоряжении организации, должны серьёзно обсуждаться и согласовываться. Нередко школы имеют ошибочное представление о том, что их миссия настолько жёстко устанавливается законом, что у них нет выбора. Однако в действительности после тщательного изучения они приходят к выводу, что обладают значительной гибкостью и не так сильно ограничены.



Параметры

Параметры не служат законами или нормативными актами, вынесенными из государственного или местного образовательного совета — внешними или внутренними ограничениями, введёнными в отношении организации.

Скорее, параметры — это ограничения, которые организация возлагает на себя за все основания. Параметры называются «стратегическими», поскольку обладают эффектом «позиционирования» организации с точки зрения собственной миссии.

Внутренний анализ

Это предпосылки для разработки целей и стратегий, которые составляют суть плана. В самом деле, нет ничего необычного в стратегии — прямых ответов на вопросы о содержании деятельности.

Сильные стороны

Сильные стороны определяются как внутренние качества, обстоятельства или условия, которые способствуют достижению организацией миссии. По этой причине должны рассматриваться только те силы, которые прямо связаны с заявленной миссией.

Недостатки

Недостатки — это минусы в организации внутренних характеристик, условий и обстоятельств, которые ограничивают или которые даже необходимо предотвратить для реализации миссии. Если сильные представляют достижения, то недостатки, как правило, указывают либо на отсутствие работы или невозможность выполнения. Тем не менее, слабые места — это зачастую просто результат невмешательства. Таким образом, они не обязательно отражают способности и намерения организации, его нынешний потенциал.

Критика

В третьей части внутреннего анализа указывается критический анализ организации, то есть проводится тщательное изучение организации внутренней функции, связи и системы подотчётности и полномочий, как это отражено в организационной структуре. Эта критика направлена на исследование и исправление того, что работает, а что нет. По сути, на данном этапе критика «исправляет» решения, которые неуместны. По этой причине процесс планирования начинается с этого этапа, что будет сделано в рамках стратегической организации (или реорганизации). Почему? Поскольку один из основных принципов стратегического управления заключается в том, что включать в план или не планировать в организации.

Внешний анализ

Внешний анализ, как правило, наиболее интересная часть планирования содержания, поскольку это футуристический взгляд в будущее на срок от пяти до десяти лет; пророческие предсказания событий и условий, которые будут происходить в течение этого времени, а также конкретные воздействия на организацию в результате этих



событий и обстоятельств. Кроме того, правильно он называется «экологический анализ». Эта работа основана на осознании того, что есть и будет много внешних факторов, над которыми организация не имеет контроля. Однако это не означает, что организация полностью находится под контролем или их воздействием. По сути, это означает, что планирование предполагает поддержание контроля в среде, которая находится вне прямого контроля организации. Цель внешнего анализа заключается в том, чтобы предотвратить сюрпризы, которые могут негативно сказаться на организации, способности или возможности для выполнения миссии. Внешний анализ может служить в качестве непосредственного обоснования выделения ресурсов для разработки стратегического плана. То есть внешний анализ проводится не только для получения информации, но это и своеобразный призыв к действию.

Критические вопросы

В процессе планирования содержания довольно часто полезно выявить важные вопросы. Важнейшие вопросы — это те вопросы, которые должны быть рассмотрены, если организация хочет выжить и восстановить себя в контексте собственного заявления миссии. Как правило, эти важнейшие вопросы можно определить только путём тщательного пересмотра убеждений, параметров, внутреннего и внешнего анализа и оценки.

Цели

Заявление целей планирования организации — это обязательства по достижению конкретных, поддающихся измерению конечных результатов. В сущности, цели тесно привязаны к миссии, в действительности в них определяются задачи. Это не административные задачи или оперативные задачи.

Цели организации — это то, чего она должна добиться, чтобы выполнить миссию и быть верной убеждениям.

Стратегии

Без сомнений, самая важная часть процесса планирования — определение содержания. Сам по себе план — это перечень стратегий. Эти стратегии, в конце концов, делают этот план «стратегическим». В частности, в них формируются смелые обязательства по развёртыванию ресурсов организации в направлении поставленных целей. Любые и все организации, ресурсы людей, помещений, оборудования, денег — предмет уступки или перевода на основе стратегии.

Совершенно очевидно, что стратегия указывает, на что направлено оперативное внимание, каковы приоритеты в организации и по каким стандартам будет оцениваться собственная эффективность.

План действий

Заключительный компонент планирования содержания — планы действий. Действие — это подробное описание конкретных мер, необ-



ходимых для достижения конкретных результатов реализации стратегии. Каждая стратегия будет разрабатываться в нескольких таких планах, содержащих последовательность шагов, графики, распределение обязанностей, а также анализ затрат и выгод.

Именно через действие, планы стратегии начнут функционировать. В военной терминологии планы действий — это «тактика». Соответственно, каждый план действий имеет собственные специфические цели и должен, в конечном счёте, давать возможность судить о фактических результатах.

При подготовке статьи использованы материалы сайта:

www.cambridgestrategics.com/.../strategic-planning-for-school-district.html

Подход второй

Методика планирования доктора С. Заиди, профессора и руководителя департамента планирования образования, Нью-Дели, Индия

Планирование может рассматриваться с двух точек зрения — как процесс поиска альтернативных решений для тех, кто представлен на рынке, при этом государственное вмешательство может также рассматриваться в качестве альтернативы рыночной силы (обычно это происходит в централизованной — плановой — экономике), а также как результат оптимизации ресурсов. Во втором случае оно связано со стремлением обеспечить максимальные результаты в рамках имеющихся ресурсов. И в том, и в другом случае планирование деятельности — это попытка указать, какие должны быть приняты в качестве приоритетов меры и реализованы мероприятия. Расстановка приоритетов в плане со стороны управляющих — часть процесса планирования.

Планирование можно определить как «процесс принятия решений в отношении будущих действий в целях достижения заранее определённых целей, оптимального использования имеющихся ресурсов в сжатые сроки». Таким образом, предварительное условие для планирования — цели, которые должны быть достигнуты, и ограничения в отношении времени и ресурсов. Ресурсы включают три типа, а именно: физические (или материальные), финансовые и человеческие. Руководители планируют, потому что они имеют ограничения в ресурсах, и в рамках этих ресурсов достигают целей.

Термин «планирование» очень часто используется в повседневной жизни, и каждый человек без исключения на индивидуальном уровне планирует, когда нужно выполнить некоторые задачи. Например, в домашнем хозяйстве план составляется для удовлетворения потребностей семьи в пределах имеющихся доходов, и, таким образом, составляют план ежемесячных расходов. Когда планирование реализуется



на индивидуальном уровне, то решение принимается отдельными лицами. Тем не менее, если планирование проводится в рамках системы, например в области образования, рассматриваются важные вопросы, которые должны быть рассмотрены: кто (и на каком уровне) примет решение по поводу целей, задач, распределения ресурсов и сроков как важных и необходимых компонентов планирования. В рамках системы эти решения принимаются на различных иерархических уровнях. В соответствии с этим планирование возможно на национальном, государственном, окружных, районном и посёлковом уровнях. В Индии планирование, особенно в области образования, проводится на национальном, государственном и только в ограниченных масштабах на уровне округов.

Планирование в образовании проводится по шагам:

- Диагностика положения в области образования.
- Постановка задачи.
- Стратегии и мероприятия.
- Расчёт стоимости и подготовка бюджета.
- Мониторинг и его механизм.
- Переговоры, оценка и утверждение.

Диагностика образования

Первый шаг в разработке плана состоит в том, чтобы определить образовательную ситуацию. Диагностика — первый и важный шаг в разработке плана в понимании самой системы. Диагностика в процессе планирования позволяет дать реалистичную оценку в отношении того, что и в какой степени уже достигнуто до сих пор.

Диагностика в контексте планирования образования — это попытка дать справедливую оценку достижений и проблем. Весьма вероятно, что в результате решения задач, поставленных в предыдущем плане, может быть достигнут меньший результат, чем ожидалось. Причины этого могут быть различными. Диагностика — это попытка выявить трудности с тем, чтобы они были устранены при составлении и реализации следующего плана. Может быть также установлено, что при достижении целевых показателей возникли различные ограничения в системе образования изнутри или вовне. Часто достаточно трудно проанализировать, что происходит в системе образования без ссылки на то, что происходит на уровне экономики или в непосредственной обстановке, в которой школы функционируют. Например, зная причины, почему дети не учатся, возможно, придётся анализировать не только обстановку в школе, но и факторы, связанные с образованием — социальную и экономическую сферы общества.

Диагностика образовательной ситуации может проводиться на различных уровнях — на национальном, областном, районном, села



и школы. Тем не менее, характер и содержание анализа и показателей, используемых для анализа ситуации, могут быть разными на разных уровнях. На более высоких уровнях — на национальном и региональном — анализ существующей ситуации в образовании проводится в основном через количественные показатели и больше ориентирован на входные переменные, тогда как на более низких уровнях, например, села или школы, может быть сосредоточен на более качественных измерениях и обработке данных.

Уровень дезагрегирования информации, необходимой для анализа, также варьируется между различными уровнями. Например, при анализе образовательной ситуации на национальном уровне могут уделять больше внимания межгосударственным различиям в учёбе, а диагностика на государственном уровне сосредоточена на внутренних региональных различиях. На самом низком уровне, т.е. района или отдельного образовательного учреждения, фокус может быть сосредоточен на различиях между социальным уровнем семей.

Диагностика может быть чисто количественной или качественной. Тем не менее, она включает систематический и эмпирический анализ положения дел в области образования. Для этого существует необходимость создания надёжной базы данных для начала планирования. Количественный анализ имеет более важное значение при диагностике образовательной ситуации на национальном и региональном уровнях. Даже на местном уровне количественная информация обеспечивает более объективный анализ положения дел в области образования.

Для понимания положения дел может иметь значение анализ факторов, которые имеют непосредственное отношение к образованию. Поэтому анализ непосредственной внешней среды весьма полезен для понимания процесса образования, который формируется в школах и их ближайших окрестностях. Акцент на таком образовании имеет более важное значение для выявления проблем.

При планировании обучения внимание может быть направлено на различные факторы. Они могут быть связаны как с факторами, относящимися к затратам на систему образования, так и с факторами, связанными с её функционированием, а также с факторами, обеспечивающими эффективность и результаты образовательного процесса. При рассмотрении материалов важные элементы, на которые необходимо обратить внимание — положения объектов и инфраструктуры, уровень квалификации учителя и т.д. Что касается функционирования системы, во внимание должно быть принято управление образованием — учебный процесс на институциональном уровне и уровне класса. Для анализа качества и результатов работы системы образования также важное значение имеет эффективность обучения.



Постановка задачи

При постановке задачи целевые показатели должны быть переведены и чётко определены в количественном выражении. Задачи — это то, что в плане намерены добиться в течение обозначаемого периода, когда указанные в количественном выражении значения известны как цели. Цели — это заявления, описанные чётко и недвусмысленно, что должно быть достигнуто в измеряемых терминах, и определённые сроки. В целях разработки плана в области образования цели могут быть установлены в отношении приёма учащихся, достижения и сохранения уровня образования детей, однако желательно провести при установлении целевых показателей на дезагрегированной основе. Во-вторых, цели должны быть установлены на поэтапной основе в средне- и долгосрочной перспективе, что означает, что целевые показатели должны быть установлены не только для всего планового периода, но и для всех промежуточных этапов по годам или плановым периодам. Это может способствовать не только тому, чтобы увидеть прогресс в достижении плана на год, но и также содействовать в том, чтобы увидеть результаты реализации стратегии и, возможно, пересмотреть задачи на ближайшие годы.

Пол и социальное неравенство в сфере образования — общие тенденции в развивающихся странах. Эти различия могут быть в зачислении или даже в достижении учебных результатов. Одна из важных задач при планировании в области образования — уменьшение этих диспропорций. Поэтому важно установить целевые показатели по охвату и обучению отдельно для мальчиков и девочек, а также для различных этнических групп, которые могут иметь более низкий уровень образования или проблемы в обучении. С течением времени разрыв между мальчиками и девочками или между различными этническими группами может быть сокращён. Цель сокращения этого разрыва зависит от разрыва между этими категориями в базовый период плана.

Некоторые демографические показатели учащихся могут быть использованы при установлении целевых показателей. К ним относятся темпы прироста взрослого населения, прироста населения школьного возраста и доля населения школьного возраста в общей численности населения; доля девочек в общей численности детского населения; доли в соответствии с возрастом и количеством несовершеннолетних детей к общей численности учащихся на конкретном уровне образования. Таким образом, может быть определено соотношение темпа роста учащихся в предыдущем году с соотношением оценок выпускников.

Важно отметить, что план задач для всех основных мероприятий должен быть установлен на более низком уровне административной единицы. Кроме того, цели должны быть установлены на поэтапной основе и выражены как в абсолютных цифрах, так и с точки зрения показателей деятельности, где все это применимо.

Стратегии и мероприятия

После определения целей — следующий шаг в процессе планирования — разработка стратегии, направленная на достижение целей. Следовательно, стратегия разрабатывается для достижения целей — ещё один важный аспект при разработке плана. Эти усилия могут быть направлены на мероприятия, которые помогут преодолеть проблемы и ограничения, указанные в плане, чтобы обеспечить путь, с помощью которого достигаются задачи. Вместе с тем, следует отметить, что изменения в стратегии принимаются на основе выявленных проблем и вопросов.

Перевод стратегии в программы и мероприятия — это следующий шаг в разработке плана. Он заключается в том, что для достижения конкретной стратегии может потребоваться целый ряд программ, чтобы сделать её оперативной и эффективной. Однако программа может представлять собой совокупность различных мероприятий. Поэтому необходимо перевести всех и каждого в стратегию деятельности и задач.

Следующий шаг в разработке плана — последовательность и распределение видов деятельности и задач. Можно отметить, что некоторые виды деятельности / задач, реализуются в последовательном порядке, в то время как некоторые виды деятельности / задач запускаются одновременно. Например, строительство школьного здания и набор учителей могут быть спланированы одновременно, хотя фактически школа не может быть построена до принятия решения о месте строительства школы, так же как и разработка сайта — передачи земельного участка и определения организации по строительству и надзору.

Расчёт стоимости и подготовки бюджета

Важный шаг в разработке плана — расчёт расходов и оценка финансовых потребностей для реализации плана. Перевод физических потребностей в финансовые имеет важное значение для достижения целей. Все виды деятельности и задачи, которые имеют финансовые последствия, должны быть адекватны и надлежащим образом оформлены в виде расходов в бюджете. При оценке финансовых затрат учитываются: (I) перечень всех мероприятий, которые будут реализованы; (II) классификация всех видов деятельности на две категории — с точки зрения затрат и содержания, которые не имеют финансовых последствий; (III) классификации видов деятельности, которые требуют постоянного (периодического) и единовременного финансирования; (IV) средняя стоимость повторяющихся мероприятий и стоимость разовых мероприятий; (V) оценка затрат по отдельности в рамках периодических и единовременных статей бюджета.

При оценке финансовых потребностей для образования и планирования учитываются текущие расходы, проводится оценка по таким



важным вопросам, как заработная плата, обучение, техническое обслуживание здания, оборудование, мебель, инфраструктуры, расходы на поездки, стационарные и расходные материалы, непредвиденные расходы, арендная плата. Аналогичным образом проводится оценка единовременных расходов по таким вопросам, как строительство школьного здания, дополнительные классные комнаты, туалеты, соединения стен, оборудование, мебель; инфраструктура; транспортные средства и т.д. Агрегирование расходов на все виды деятельности и задачи в рамках различных стратегий предоставляют общий объём финансовых требований к плану.

Бюджеты составляются ежегодно, чтобы облегчить процесс распределения ресурсов. Это означает, что все мероприятия должны быть классифицированы в соответствии с годом начала и завершения деятельности. Это может помочь в подготовке годового бюджета. Бюджет должен соответствовать деятельности и реализован в течение года.

При оценке стоимости плана крайне важно не упускать из виду финансовые параметры, установленные на более высоком уровне принятия решений органами с учётом учебных планов, которые будут сформулированы на более низких уровнях. Стоимость плана должна соответствовать потолку по различным пунктам и другим финансовым параметрам, предусмотренным утверждающим их органом — национальным (т.е. центральным) правительством и (или) на региональном уровне.

График реализации и механизм наблюдения

Один из важных этапов в процессе планирования — механизм выполнения плана. При планировании на более низких уровнях, например районном уровне, — неотъемлемая часть планирования мероприятий. Разработанный документ считается неполным, если не содержит подробного плана по реализации программ и проектов. Это означает, что тем самым при планировании они должны быть встроены в документ. А неудачи в достижении плановых показателей в секторе образования в целом объясняются детальным планированием его реализации. Планирование мероприятий облегчает процесс реализации программ и проектов, обеспечивая механизм контроля в виде графика выполнения, а также повышает эффективность системы за счёт минимизации затрат на выполнение той или иной программы или проекта.

Планирование мероприятий по реализации позволяет критически проанализировать деятельность той или иной образовательной программы и разработать график реализации, которые могут быть использованы для контроля за ходом намеченных мероприятий. Существуют шаги, необходимые при планировании мероприятий по реали-



зации образовательных программ или проектов. Это — перечень видов деятельности, которые составляют программу, логику каждого из видов деятельности; взаимосвязи между видами деятельности; создание сети, деятельность по установлению продолжительности; определение материала, оборудования и человеческих ресурсов, потребностей; решение о продолжительности программ по каждому виду деятельности; выявление идентичных мероприятий в рамках программы, которые нельзя игнорировать, не влияющие на продолжительность выполнения программы и ресурсы, вложения в него, организационные меры для проведения программных мероприятий.

Составление графика — важный элемент в области планирования и для последующей реализации плана. Планирование означает процесс превращения учебного плана во время работы в таблицу, которая определяет начало и завершение, время всех мероприятий программы (плана). Есть несколько способов построения графиков реализации. К наиболее эффективным методам по оценке выполнения плана относят технику (PERT) и метод критического анализа (СРМ).

Техника (PERT) включает систему следующих последовательных шагов:

- 1) составление списка всех возможных мероприятий в рамках программы, плана;
- 2) сбор информации от предшественников по каждому виду деятельности;
- 3) разработка возможных мероприятий на основе собранной информации;
- 4) получение информации о времени, необходимом для завершения каждого мероприятия;
- 5) разработка трёх альтернативных вариантов оценки — оптимистичная оценка достижения результата по времени, наиболее вероятное время деятельности и пессимистический вариант достижения результата. Все три варианта могут помочь команде определить оптимальный вариант реализации программы. В связи с этим неопределённость выражается путём предоставления сметы от лучшего варианта реализации плана к худшему с указанием сроков завершения отдельных видов деятельности.

После того, как применён метод PERT, следующий шаг заключается в оценке критического пути в достижении результатов. Эта процедура позволяет установить начало и конец каждого вида деятельности. Кроме того, мероприятия оцениваются как менее значимые, если деятельность начата гораздо раньше и реализуется последний раз. Деятельность, включающая важнейшие мероприятия и имеющая самый длинный путь, определяется как критическая. Время, необходимое для прохождения критического пути, составляет период реализации программы. Все эти данные, изложенные в табличной форме, составляют график образовательной программы.



Переговоры, оценка и утверждение

Планы разрабатываются и затем принимаются на более высоком уровне, то есть получают одобрение властей. Поскольку ресурсы выделяются под реализацию плана, переговорный процесс очень важен. Многие предложения в плане могут потребовать финансовых ассигнований из вышестоящих инстанций. Таким образом, план может стать окончательным только тогда, когда он обсуждён и, наконец, одобрен властями, утверждается бюджет и выделяются средства в соответствии с требованиями.

При утверждении властями может быть рассмотрен вопрос о целесообразности предложений по реализации плана. Это процесс переговоров между теми, кто разрабатывал план, и теми, кто должен этот план и бюджет окончательно утвердить. В целом при утверждении плана властями возможно некоторое сокращение ресурсов со стороны властей, и в таком случае этот план пересматривается в процессе обсуждения. Чтобы план был обеспечен ресурсами предложения в плане должны быть приоритетными. Таким образом, после повторного обсуждения устанавливается связь между тем, что предлагается, и объёмом ресурсов для реализации плана.

Для того чтобы власти одобрили план и бюджет, как правило, целесообразно подготовить обзор различных аспектов и компонентов программных предложений. То есть план должен быть технически обоснованным, финансово жизнеспособным и оправданным. Как правило, он оценивается с помощью группы экспертов, которые обсуждают план предложений вместе с группой планирования. Этот процесс называется «оценкой плана». По результатам заключений экспертов об обоснованности и целесообразности представленного плана предложений принимается решение о его реализации.

Переговоры — это процесс, посредством которого можно ожидать большего объёма ресурсов. Если предложения, содержащиеся в документе плана, оправданны и команда сможет убедить власти, очень вероятно, что они могут получить больше ресурсов. Однако, если план предложений слабый и неубедительный, шансы получить дополнительные ресурсы уменьшаются. Обоснование предложений — важный фактор, влияющий на размер выделяемых ресурсов.

При подготовке статьи использованы материалы сайта:
www.educationforallindia.com/methodology-of-planning-for-education.htm

Подход третий

В начале 1950-х годов мир бизнеса охватила идея стратегических планов, процесс разработки которых стал широко распространённым явлением. Это было связано с частными и государственными учреж-



дениями и предположением, что процесс стратегического планирования станет ответом на все их отчаяния. Однако после некоторого бума, предприятия отказались от этого увлечения вплоть до 1990-х годов, когда процесс планирования вновь был признан полезным и необходимым (Mintzberg, 1994).

Постановка задачи

В течение последних десяти лет школы сталкиваются с непрерывными организационными изменениями, связанными как с государственной и федеральной политикой в области образования, так и проблемами разнообразия учеников. В связи с этим школы сталкиваются с проблемой разработки новаторских стратегий для внедрения изменений, чтобы по-прежнему отвечать на запросы школьных округов и государства, участвуют в разработке стратегических планов, в целях реализации перемен и для того, чтобы адаптироваться к постоянно меняющимся условиям (Dolence, 1997).

Цель планирования

Цель стратегического планирования состоит в том, чтобы школьные округа, другие организации и лидеры сконцентрировали возможности в области образования — цели, задачи и реализуемые мероприятия в заранее устанавливаемое время. Этот процесс позволяет руководителям организации действовать в ответ на изменение состояния дел, а также создавать решения и предпринимать действия, которые приведут организацию к будущему состоянию.

Преимущества стратегического планирования

Менеджеры и администраторы могут задаться вопросом: является ли стратегическое планирование ответом на многие организационные проблемы? Если да — то какие выгоды они получают от открытия стратегического плана школьного округа? Методикой разработки стратегического плана для школ, которая охватывает период до пяти лет, могут воспользоваться заинтересованные стороны по-разному. Стратегический план определяет видение, миссию и убеждения для школы. План определяет путь для достижения желаемого будущего. План представляет собой путь, который позволяет сообществу работать вместе для достижения целей, задач и мероприятий. Стратегический план позволяет понять, каким образом школа работает, на что и какие расходуются финансы, а также какие потребности существуют.

Методология

Большинство школ и члены школьного совета предпочитают выбирать идею в планируемом направлении для принятия решений. Однако существует путаница в отношении того, как организовать этот процесс, что необходимо разрабатывать и что выбрать в качестве приоритетов. «Планирование — это совокупность формализованных процедур для получения артикулярного результата в виде целостной системы решений». Планирование будущего и контроль по его



достижению — важные компоненты планирования (Mintzberg, 1994, р. 12). «Планирование необходимо, когда желаемое будущее состояние включает комплекс взаимосвязанных решений, то есть системы, решения» (Ackoff, 1970, Mintzberg, 1994, р. 11). Уильям Кук-младший (1988) писал: «Стратегическое планирование направлено на общую концентрацию организацией ресурсов на достижение измеримых результатов. Согласно этим определениям стратегический план школы включает цели и активности. Таким образом, стратегический план должен быть разработан и сознательно принят. Этот процесс требует качественной методологии». По словам D. Воетее (1998), качественная методология описывает жизнь, то есть как достигался результат. По определению Л. Гей (1996) стратегическое планирование включает качественные исследования — сбор обширной описательной информации о многих переменных в течение определённого периода времени, которое происходит в действительности. Это позволяет понять происходящее.

В процессе стратегического планирования используется несколько подходов в целях сбора всеобъемлющей информации и углубления знаний по этому вопросу. Эти подходы не ограничиваются наблюдением, а включают сбор документов, а также неформальные беседы. В результате обеспечивается углублённая оценка происходящего. Поэтому огромная задача состоит в сборе информации, которая служит в качестве инструмента для определения будущих направлений деятельности.

При стратегическом планировании должны быть чётко определены термины, которые используются лидерами образования до начала процесса планирования. Каждая учебная группа должна быть осведомлена о мерах, а также должен быть известен язык, используемый в процессе планирования.

Концептуальная модель стратегического планирования

Шаг 1: Подготовка к планированию.

Готовность группы к планированию — это первый важный шаг. Необходимо определить круг лиц, участвующих в планировании, необходимые ресурсы, ознакомиться с целями и политической обстановкой в организации, формы и сроки докладов, уровень требований к ним, организационные меры.

Шаг 2: Усиление и поддержка приверженности.

Этот шаг включает определение заинтересованных сторон, которые должны быть вовлечены в процесс стратегического планирования и процедуры для достижения результатов.

На этом этапе проводятся открытые заседания с участием различных сторон, привлекаются средства массовой информации, устанавливаются разумные ожидания от работы групп, реалистичные сроки, возможности отметить основные вехи, определение выполнения за-



дач, которые приводят к временному успеху, устанавливаются коммуникации, обеспечивается участие общественности, использование «горячих линий», участие консультантов, организуются общественные форумы.

Шаг 3: Процесс начинается с объяснения того, что включает планирование.

Этот шаг включает определение текущего состояния организации, рассмотрения её приоритетов, принятие решений, выявление необходимых ресурсов для достижения результатов по направлению (например, принятие решений о том, где вы находились, куда вы хотите идти и как вы собираетесь туда добраться).

Шаг 4: объяснение того, что такое стратегическое планирование, что оно включает:

- 1) предполагает, что планирование — это длительный процесс;
- 2) как правило, это план по крайней мере на пять лет;
- 3) этот процесс носит комплексный характер.

Шаг 5: руководство представляет то, что подразумевает стратегическое планирование:

- 1) какие широкие и конкретные факторы будут рассмотрены;
- 2) какие конкретные способы будут использованы, чтобы достигнуть результатов.

Шаг 6: объяснение, на что направлен стратегический план:

- 1) удовлетворённость клиентов;
- 2) затраты-выгоды;
- 3) заинтересованные стороны;
- 4) непрерывность цели;
- 5) отчётность;
- 6) эффективность;
- 7) структурированная система мониторинга.

Шаг 7: постановка вопросов для стратегического планирования:

- 1) Где мы сейчас?
- 2) Где мы хотим быть в будущем?
- 3) Каким образом мы сможем туда добраться?
- 4) Каким образом мы измеряем наш прогресс?

Шаг 8: разъяснение смысла стратегического планирования, терминов, объясняющих процесс — мега, макро-, микроуровней — видение, миссия и цели.

Шаг 9: внутреннее и внешнее сканирование, процесс оценки.

Этот процесс очень важен. Рассматривается каждая деталь в действии, что оказывает влияние на эффективность работы организации, потому что результаты могут повлиять на весь план.

Внутреннее сканирование (оценка) включает изучение текущего состояния дел, оценку квалификации персонала, расходы на операции, прибыль и процессы в письменном виде.



Внешнее сканирование (оценка) включает изучение текущего состояния дел в отношении этой организации (например, соблюдение законов, финансирование, демографические характеристики и т.д.).

Результаты внутренней и внешней оценки составляют картину данных и последующую информацию, которая помогает организации:

- 1) уточнить будущее направление;
- 2) определить приоритеты;
- 3) разработать стратегию;
- 4) спланировать изменения;
- 5) совершенствовать знания;
- 6) расширить командное участие;
- 7) создавать партнёрские отношения;
- 8) укреплять связи.

Шаг 10: Выработка стратегического направления:

1) стратегическое направление устанавливается путём видения и заявления миссии;

2) заявление о перспективах выхода на основе «мозгового штурма», изучение мнения о реалистичном, надёжном и привлекательном будущем.

3) концепция — идеал, какой станет организация;

4) миссия определяет, кто мы такие, для чего мы служим, для каких целей можем работать, какие вопросы, приняты для решения, чего мы попытаемся достичь и что делает нас уникальными и отличными от других.

Шаг 11: SWOT- анализ:

1) достоинства — ссылки на те аспекты организации, которые созданы и реализуются по мере ожиданий;

2) недостатки — ссылки на те аспекты организации, которые не соответствуют современным стандартам и ожиданиям заинтересованных сторон;

3) возможность ссылки на те виды деятельности, которые в настоящее время поддерживаются и выполняются;

4) угрозы, которые могут быть определены в отношении организации (Bryson, 1995).

Шаг 12: расширение планирования:

1) речь идёт об усилиях, общих направлениях для достижения результатов;

2) приобретение продуктов питания, распространение опыта, работа с персоналом, ремонт помещений и т.д.

Шаг 13: разъяснение понятия «цели» в аудитории:

1) заявление широких целей, которые должны быть достигнуты;

2) ответы на вопросы по целям;

3) цели, конкретно связанные с вопросами, обнаруженными путём сканирования;

4) цели, сосредоточенные на мерах по их достижению;



- 5) гармоничность целей в соответствии с видением, миссией и заявленными ценностями;
- 6) отражение в целях стратегических вопросов и приоритетов;
- 7) каждая цель должна быть сосредоточена на одном вопросе;
- 8) цели должны обеспечивать чёткое руководство к действию;
- 9) цели должны быть протяжёнными или неограниченными во времени;
- 10) общее число целей должно быть сведено к минимуму.

Шаг 14: цели SMART (Друкер, 1954):

- 1) конкретные;
- 2) измеримые;
- 3) достижимые;
- 4) ориентированные по срокам;
- 5) количественные промежуточные шаги на пути к достижению долгосрочного видения и целей;
- 6) связанные непосредственно со стратегическими целями;
- 8) измеримы по времени на основе заявления о намерениях;
- 9) иметь результаты в конце конкретного периода времени.

Все задачи должны быть связаны с конкретными мероприятиями. Цель должна быть подробной, чтобы быть понятной и содержать чёткие указания другим.

Шаг 15: Мероприятия:

- 1) процесс достижения результата, как правило, в течение определённого периода времени в несколько этапов или с возможностью повторения.
- 2) мероприятия включают фактическую работу;
- 3) речь идёт о том, кто, где, что, когда, сколько, как часто работает и до каких пор.

Шаг 16: Разработка графика:

- 1) проводится на пять лет;
- 2) содержит диаграммы;
- 3) составление списков;
- 4) PERT-анализ;
- 5) Все перечисленные инструменты планирования, которые можно использовать для достижения целей плана.

Шаг 17: Финансовые соображения:

- 1) определить содержание работы;
- 2) кто будет отвечать за деятельность;
- 3) определить сроки (от года до пяти лет);
- 4) когда деятельность будет начата и закончена в течение года;
- 5) какая деятельность будет реализована в течение всего периода;
- 6) какой будет стоимость этой деятельности для реализации плана в течение срока.

Внутренняя и внешняя доходность SWOT сканирования:

В процессе SWOT-анализа основное внимание уделяется таким вопросам, как организация структуры, культуры, работникам, налогам, кадровым и материальным ресурсам, внутри или вне факторов, влияющих на эти элементы.

Шаг 18: внутреннее сканирование охватывает следующие данные:

- 1) интервью;
- 2) обзоры;
- 3) архивные данные;
- 4) информацию о бюджете;
- 5) отчёт;
- 6) оценку;
- 7) проверку рекомендаций доклада;
- 8) другие внутренние планы.

Шаг 19: Внешнее сканирование включает следующие данные:

- 1) федеральные и государственные доклады и базы данных;
- 2) законодательство, постановления, указы, судебные постановления, судебные решения и т.д.;
- 3) стандарты профессиональных ассоциаций;
- 4) информация о сообществе;
- 5) список средств массовой информации;
- 6) перечень консультативных и других советов;
- 7) информацию о научно-исследовательском центре информации.

Стратегическое планирование требует особой последовательности действий. В процессе планирования важно использовать некоторые вариации шагов.


После того как с помощью внутреннего и внешнего сканирования собраны данные, определяется порядок, затем документ принимается в первом варианте, а затем обсуждается в полной мере. В случае необходимости в него вносятся поправки. После того, как проект был пересмотрен и исправлен, его вновь представляют на рассмотрение в целом. Если руководство соглашается с тем, что этот документ отвечает их убеждениям, его придают огласке, а затем представляют на рассмотрение и тщательное обсуждение общественности. После того, как документ признан со стороны общественности, руководитель представляет стратегический план на совет по вопросам образования с его рекомендацией, чтобы принять или отвергнуть окончательный проект. Когда совет утвердит итоговый документ, он может быть напечатан и распространён. Этот документ может быть оглашён и должен быть доступным для всех, чтобы любой человек смог ознакомиться с его содержанием. Содержание проекта должно предоставляться с указанием видения, миссии, убеждений, целей и задач.

Стратегические планы, как правило, оформляются сроком на пять лет. Однако планы могут быть разработаны, чтобы охватить часть времени в течение ближайших пяти лет. Сроки и цели могут быть адаптированы


с учётом потребностей района. Документ создаётся не только для того, чтобы стоять на полке и собирать пыль, а на месячной или квартальной основе в течение всего графика, заверяется. В нём также указывается, на кого возложена ответственность за деятельность, чтобы сообщать о прогрессе, достигнутом на регулярной основе.

Ежегодный обзор документа должен проводиться в течение всего периода и включать анализ того, что на самом деле реализовано и какие элементы плана выполнены. При составлении плана нужно помнить, что это не просто план, реализуемый в школьном округе, но план для всей общины, района, в котором находится школа.

При подготовке статьи использованы материалы сайта: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FCG/is_3_32/ai_n15882748/



**В восьмом номере журнала
«Народное образование»:**



- воспитание как национальная идея;
- трудовое воспитание — современная традиция;
- эффективное управление кадровым потенциалом школы;
- что тормозит инновационные процессы в школе?