

# Стратегическое и организационное планирование

## ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ

*Олег Прикот, профессор кафедры институциональной экономики  
Национального исследовательского университета «Высшая школа  
экономики» (Санкт-Петербург), доктор педагогических наук*

*Виктор Виноградов, профессор кафедры управления и экономики  
образования Санкт-Петербургской академии постдипломного  
педагогического образования, кандидат педагогических наук*

Новый этап модернизации образования, основа которого процесс укрепления (а иногда восстановления) единого образовательного пространства страны, предполагает актуализацию в деятельности руководителей образовательных систем и организаций профессиональных компетенций, нормативно-правовой базой реализации которых является Закон «Об образовании в Российской Федерации».

В рамках исполнения поручений Президента Российской Федерации от 02 мая 2012 года № Пр-1140 по вопросам образования, были разработаны правила конкурсной системы отбора руководителей общеобразовательных учреждений с публичным представлением кандидатами программы развития общеобразовательного учреждения и последующим заключением срочного трудового договора с победителем конкурса, а также показатели оценки эффективности работы руководителей общеобразовательных учреждений, в том числе с учётом мнения родителей и учащихся.

В соответствии с содержанием Положения об организации и проведении конкурса на замещение вакантной должности руководителя государственного общеобразовательного учреждения ключевым документом кандидата выступает заверенная собственноручно программа развития учреждения.

Статья 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» относит к компетенции образовательной организации разработку и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации. Программа развития является обязательным

локальным актом, наличие которого в образовательной организации закреплено законодательно. Программа развития — локальный акт образовательной организации, определяющий стратегические направления развития образовательной организации на среднесрочную перспективу. В Положении об организации и проведении конкурса на замещение вакантной должности руководителя государственного общеобразовательного учреждения задано, что Программа развития учреждения кандидата должна содержать следующие разделы:

- информационно-аналитическая справка о текущем состоянии учреждения;
- цель и задачи Программы (образ будущего состояния учреждения) и общая стратегия их реализации в учреждении;
- описание ожидаемых результатов реализации Программы, их количественные и качественные показатели решения поставленных задач и хода реализации Программы по годам;
- план-график программных мер, действий, мероприятий, обеспечивающих развитие учреждения с учётом их ресурсного обеспечения (финансово-экономические, кадровые, информационные, научно-методические);
- приложения к Программе (при необходимости).

Критерии оценивания программ развития государственного общеобразовательного учреждения, представляемых кандидатами в рамках конкурсной системы отбора, отслеживают:

- актуальность (нацеленность на решение ключевых проблем развития учреждения);
- прогностичность (ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа на образование и управление учреждением и учёт изменений социальной ситуации);
- эффективность (нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов);
- реалистичность (соответствие требуемых и имеющихся материально-технических, кадровых и временных ресурсов);
- системность (наличие системного образа учреждения, образовательного процесса, отображение в комплексе всех направлений развития);
- проработанность (подробная и детальная проработка всех шагов деятельности по Программе);
- управляемость (разработанный механизм управленческого содержания Программы);
- контролируемость (наличие максимально возможного набора индикативных показателей);



## Стратегическое и организационное планирование

- социальная открытость (наличие механизмов информирования участников работы и социальных партнёров);
- культура оформления программы (единство содержания и внешней формы Программы, использование современных технических средств).

Опыт оценки Программ по этим критериям в рамках проведения конкурса позволил выявить профессиональные трудности как экспертов, так и кандидатов. На конкурсе оцениваться должна не сама Программа, а профессиональная компетентность кандидата через презентацию им содержания своей Программы. Правила проведения конкурсных процедур предусматривают, что в качестве документального подтверждения публичной презентации программы учреждения Кандидат представляет справку о том, что такая презентация имела место. Кандидат размещает публичную презентацию программы развития Учреждения (информация объёмом до 2 Мб) в сети Интернет на сайте организатора. Учреждение, на вакантную должность руководителя которого претендует кандидат, обеспечивает:

- организацию и проведение общественного опроса родителей (законных представителей) учащихся 1–11 классов, учащихся 6–11 классов, педагогов, утверждение его результатов;
- обеспечение открытости процедур и публичное представление результатов общественного опроса.

Несмотря на то, что у российских школ был накоплен опыт самостоятельной разработки Программ развития с 1990-х годов, новые требования при разработке программ вызвали затруднения у всех руководителей на всех уровнях управления образованием.

С вступлением в силу Федерального закона «Об образовании в РФ» государство рассматривает образовательную организацию как условие и/или инструмент выполнения своего образовательного задания, поэтому к школе предъявляются требования как к инструменту — максимально соответствовать выполнению предназначенной функции.

В условиях приведения деятельности образовательной организации в соответствии с требованиями ФЗ 273, ключевым направлением управления выступает повышение эффективности реализации образовательной организацией государственного задания.

Развитие школы как образовательной организации задаёт новую форму Программы развития. Во многом эта форма начинает соответствовать бизнес-плану. Традиционно бизнес-план описывает проект профессиональной работы организации, убедительный для инвестора, заинтересованного во вложении своих ресурсов в про-



изводство продукта. В современной системе образования описание такого «продукта» даётся в образовательной программе организации, а «проектом его производства» (организации образовательного процесса) является Программа развития образовательной организации.

Программа развития образовательной организации может рассматриваться как бизнес-план — инструмент обоснования инвестиций (субвенций) государства в обеспечение основной деятельности образовательной организации с последующей реструктуризацией инвестиций для обеспечения качества работы образовательной организации. Способность кандидата на пост руководителя образовательной организации разработать такую Программу развития является одним из важнейших показателей его профессиональной компетентности.

Попробуем с позиции эксперта оценить Программу развития учреждения как отражение профессиональной компетентности кандидата.

Титульный лист Программы. На титульном листе необходимо обратить внимание на название Программы. В Письме Министерства образования и науки Российской Федерации № ДЛ-151/17 от 10.06.2013 г. «О наименовании образовательных учреждений» даны все необходимые разъяснения на этот счёт. В связи с этим можно рекомендовать кандидату называть свою Программу в соответствии с официальным наименованием образовательного учреждения, на руководство которым он претендует, избегая в названии ярких эпитетов или даже метафор, что ранее довольно часто можно было встретить на титульных листах подобных документов.

Сроки реализации Программы имеет смысл увязывать с продолжительностью срочного контракта с руководителем образовательной организации. Конечно, желательно, чтобы работодатель не ограничивался годичным контрактом. Однако, даже если учредитель (а он формально не ограничен в выборе срока контракта) выберет столь жёсткие для кандидата условия, Программа, являющаяся качественно разработанным бизнес-планом, может быть написана и успешно реализована.

Также на титульном листе указываются результаты принятия Программы как локального акта: утверждена, согласована, принята. Согласно ст.28 ФЗ 273, «Программа должна быть согласована с учредителем», ст. 30 — «При принятии локальных нормативных актов, затрагивающих права учащихся и работников образовательной организации, учитывается мнение советов учащихся, советов родителей, представительных органов учащихся, а также в порядке

и в случаях, которые предусмотрены трудовым законодательством, представительных органов работников (при наличии таких представительных органов)».

Форма бизнес-плана предусматривает наличие паспорта Программы, где кратко в табличном виде указываются: статус Программы развития образовательной организации как локального нормативного акта; основания для разработки Программы; цели, задачи и направления Программы; сроки и этапы реализации Программы; ожидаемые конечные результаты реализации Программы; описание системы организации контроля и информационной открытости реализации Программы; объём и источники финансирования.

Самой объёмной частью традиционных Программ образовательных учреждений был анализ деятельности образовательного учреждения, где, как правило, на десятках страниц излагались разнообразные достижения школы за отчётный период. При этом, данный раздел всегда был перегружен количественной информацией, корректная интерпретация которой порой отсутствовала.

В Программе развития современной образовательной организации также присутствует информационно-аналитическая справка, три блока которой представлены на рис. 1.

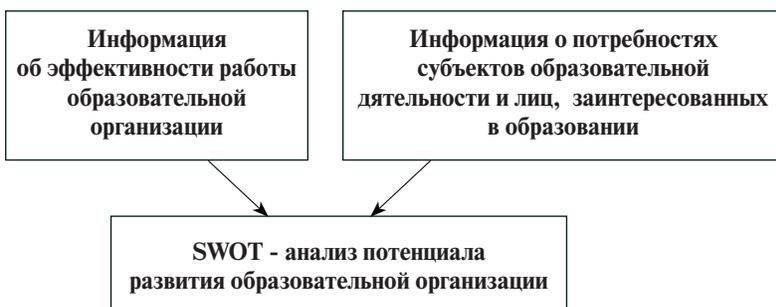


Рис. 1. Информационно-аналитическая справка

Наличие трёх блоков должно продемонстрировать способность кандидата анализировать проблемы работы образовательной организации изнутри и извне, возможности её развития и увязывать их между собой в процессе качественного анализа.

Мы полагаем, что объём информации по каждому блоку может быть уложен в 1–3 страницы, но при этом он должен быть структу-

рирован по целому ряду направлений. Направления первого блока совпадают с утверждёнными учредителем показателями эффективности работы образовательной организации. В содержании второго блока раскрываются:

- Результаты маркетинговых исследований образовательных потребностей лиц, заинтересованных в образовании, на территории, тяготеющей к образовательной организации.
- Результаты опросов и исследований образовательных потребностей и возможностей субъектов образовательной деятельности.
- Результаты оценки уровня удовлетворённости социума (учащиеся, родители, представители сообщества) результатами работы образовательной организации.

Информация третьего блока структурируется в форме таблицы в виде результатов SWOT-анализа.

Параметры анализа		Внешняя среда	
		Возможности (О)	Угрозы (Т)
Внутренняя среда	Сильные стороны (S)	I. Стратегия развития	II. Стратегия эксперимента
	Слабые стороны (W)	III. Стратегия компенсации	IV. Стратегия защиты

SWOT-анализ позволяет увидеть личностную позицию кандидата по отношению к информации, представленной в рамках первого и второго блоков. Интерпретация этой информации и выводы, сделанные кандидатом на её основе, позволяют оценить степень реалистичности принятия им управленческих решений.

В целевом блоке Программы мы выделяем инвариантную и вариативную части развития образовательной организации, для каждой из которых необходимо сформулировать свои цели и способы их достижения.

Для инвариантной части формулировка цели может звучать так: «выполнение государственного (муниципального) задания на оказание образовательных услуг». Для вариативной части — «удовлетворение образовательных запросов субъектов образовательной деятельности и лиц, заинтересованных в образовании».



## Стратегическое и организационное планирование

Специфика инвариантной части Программы развития, а именно её обязательность, исключает возможность формулирования задач развития, предполагающих вариативный характер последующих решений, заменяя их направлениями работы, при реализации которых инвариант цели, безусловно, достигается. В соответствии с идеологией модернизации образования такими направлениями выступают:

- обеспечение доступности образования;
- обеспечение заданного качества образования;
- обеспечение эффективной работы образовательной организации.

Вариативная часть Программы развития должна отражать цели и запросы образовательных систем более высокого иерархического уровня, содержащихся в региональных и/или муниципальных программах развития образования, а также цели, запросы, устремления учащихся, их родителей, представителей местного сообщества.

Вариативная часть Программы включает также перечень дополнительных платных образовательных услуг, описание порядка и условий их оказания. Самой объёмной частью Программы является план-график её реализации.

Процесс реализации инвариантной части Программы осуществляется с помощью современного управленческого инструмента — «дорожной карты». В культуре менеджмента термин «дорожная карта» (Road map) означает «план движения вперёд», «планы на будущее», алгоритмизированное, пошаговое представление сценария развития определённого объекта. В российском образовании этот термин приобрёл популярность в процессе внедрения ФГОС, когда министерский план мероприятий по его введению получил наименование «дорожная карта».

По форме «дорожная карта» может представлять собой следующую таблицу:

Направление работы	Мероприятие	Основное содержание работы	Планируемый результат	Документ, подтверждающий выполнение мероприятия	Сроки выполнения



Вариативная часть Программы развития образовательной организации реализуется посредством инициативных проектов. Успешность результатов проектирования определяется уровнем согласования позиций заказчиков и исполнителей (проектировщиков) на всех стадиях проектной деятельности. Среди заказчиков могут быть различные стейкхолдеры — люди и организации, чей вклад (работа, капитал, ресурсы, покупательная способность, пути распространения информации и прочее) является основой успеха организации. Это и региональные органы управления образованием, депутаты органов местного самоуправления, родители, спонсоры и др. Исполнителями выступают члены педагогического коллектива.

Специфика разработки и реализации проектов по направлениям Программы — в постоянном обновлении их номенклатуры и корректировке целей и задач проектирования. Проектов, как правило, набирается весьма значительное количество, их описания порой весьма объёмны. Поэтому имеет смысл включать их в состав приложений к Программе. В самой же Программе они могут быть представлены в рамках использования простого, но весьма действенного управленческого инструмента — диаграммы Ганта.

Сами проекты, представленные в Приложении, могут быть написаны по стандартной схеме:

- Тема проекта и образовательная область.
- Проблема и её актуальность.
- Анализ проблемы.
- Замысел (идея) решения проблемы.
- Цель.
- Программа.
- Условия реализации проекта.
- Критерии оценки результата.
- Финансовое и материально-техническое обеспечение.

Следующий блок Программы — ожидаемые конечные результаты реализации программы. Результаты делятся на обязательные и рейтинговые. Первые представляют инвариантные результаты реализации государственного (муниципального) задания, подтверждённые итогами внешнего надзора и контроля. Вторые — индивидуальные достижения образовательной организации, зафиксированные в ходе сравнительной общественной экспертизы результатов реализации Программы (рейтинг).

Для первой группы результатов используются показатели и критерии оценки эффективности работы образовательной организации, утверждённые учредителем, и данные по годам. Рейтинговая оценка



второй группы результатов может быть представлена на основе следующих показателей:

- Динамика рейтингового положения образовательной организации в районной (муниципальной) системе образования.
- Динамика роста привлечённых дополнительных ресурсов (финансы, кадры, структурные подразделения, материально-техническое обеспечение).
- Участие и победы образовательной организации в конкурсах профессионального мастерства.
- Динамика роста социального статуса образовательной организации в местном сообществе.

Заключительный компонент Программы — определение источников и краткое описание процесса финансирования. В рамках этого компонента кандидат должен продемонстрировать компетентность как в работе с нормативными источниками финансирования, так и с привлечением дополнительных финансовых ресурсов.

Финансовое обоснование выполнения государственного (муниципального) задания осуществляется в ходе проектирования и согласования задания. Какие дополнения в государственное (муниципальное) задание предлагает внести кандидат и насколько он готов к защите этих дополнений?

Финансовое обоснование выполнения вариативной части программы осуществляется по итогам разработки проектов и согласования их выполнения со стейкхолдерами. Здесь оценивается степень компетентности кандидата по реализации возможностей, предоставляемых действующим законодательством в сфере осуществления государственно-частного партнёрства и в области оказания платных образовательных услуг.

В целом Программа развития образовательной организации без приложений может иметь объём до 30 страниц. Этого, с нашей точки зрения, вполне достаточно как для компактного представления всех сторон профессиональной компетентности кандидата, так и для её корректной экспертной оценки. Кроме текстовой формы Программы, кандидат готовит и её презентационный вариант.

