



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

**Курсы повышения квалификации по программе
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ПЕРЕВОДА ОУ В НОВОЕ СОСТОЯНИЕ

**Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru**

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ПЕРЕВОДА ОУ В НОВОЕ СОСТОЯНИЕ:

- 1. Вероятностные сценарии развития ОУ и их рейтинговая оценка**
- 2. Основные направления развития ОУ**
- 3. Механизм реализации программы**

Вероятностные сценарии развития ОУ и их рейтинговая оценка

- Краткое описание сценария развития ОУ;
- Возможности, которые ОУ может использовать для реализации сценария;
- Ограничения, которые необходимо учитывать при реализации сценария;
- Риски, которые могут возникнуть в ходе реализации сценария;
- Последствия позитивные – результаты по итогам реализации сценария;
- Последствия негативные - результаты по итогам реализации сценария;
- Действия по реализации сценария;
- Общая оценка актуальности, реалистичности и риска реализации сценария

Инструментарий развития ОУ

МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ

1. Цель и задачи развития.
2. Предполагаемый результат изменений ОУ по основным показателям и пути реализации этих изменений.
3. проекты / целевые программы / направления развития ОУ.
Каждый путь изменений расписан в форме проекта или программы:
 - структура: ключевые проблемы, замысел, социальный эффект, цель и задачи, этапы;
 - календарный план мероприятий, критерии оценки и инструментарий, финансирование;
 - орган контроля.

План реализации Программы развития на период с ...2019 – 2025 годы

Направления деятельности (задачи)	Действия по решению задач (мероприятия)	Ресурсное обеспечение			
		Кадровое (исполнитель)	Временное (сроки исполнения)	Финансовое (за счет каких средств)	Материально-техническое
1	1.1.....				
2	2.1..... и т.д.				

Целесообразно дополнить таблицу графическим координационным планом, который разводит деятельность разных структур во времени.

Образец плана действий по реализации Программы развития на ...2019 – 2025 учебный год учебный год

№	Основные направления развития и задачи	Мероприятия по выполнению задач	Ожидаемые результаты
1.	Обновление содержания образования		
1.1	Ввести новый вариант образовательной программы школы, обеспечив.многоуровневость и вариативность образования	1.1.1. Переход на новый базисный учебный план (указываются этапы перехода, например: 1 этап — 1-е, 5-е, 10-е классы — 2006-07 уч. г.; 2 этап — 2-е, 6-е, 11-е классы — 2007-08 уч. г. и т.д.) 1.1.2. Разработка рабочих программ на основе государственного стандарта общего образования	1.1.1. Школа работает по новому базисному плану. 1.1.2. Учебный план на ...% обеспечен рабочими программами
1.2	Разработать компонент образовательного учреждения учебного плана	1.2.1. Разработка содержания и программно-методического обеспечения компонента образовательного учреждения, представленного следующими курсами: • для ступени начального общего образования (указывается название конкретных курсов); • для ступени основного общего образования	1.2.1. Реализуется компонент образовательного учреждения
1.3	Ввести предпрофильную подготовку учащихся	1.3.1. Изучение спроса на те или иные направления профильного обучения. 1.3.2. Разработка спецкурсов для предпрофильной подготовки учащихся (указываются конкретные спецкурсы)	1.3. ...% учащихся 9-х классов охвачены предпрофильной подготовкой и.т.д.

План-график реализации Программы развития (5 стр.)

«Дорожная карта»,
обеспечения условий
выполнения
государственного
(муниципального)
задания.

Диаграмма Ганта,
визуализирующая
систему реализации
проектов,
направленных на
удовлетворение
образовательных
запросов субъектов
образовательного
процесса и лиц,
заинтересованных в
результатах
образования.

Дорожная карта

- это наглядное представление пошагового сценария развития определённого объекта.
- Процесс формирования дорожных карт называют дорожным картированием, а объект, эволюция которого представляется на карте, - объектом дорожного картирования.
- Дорожное картирование увязывает между собой видение, стратегию и план развития объекта и выстраивает во времени основные шаги этого процесса по принципу «прошлое - настоящее - будущее».
- Дорожные карты позволяют просматривать не только вероятные сценарии, но и их потенциальную рентабельность, а также выбирать оптимальные пути с точки зрения ресурсных затрат и экономической эффективности.

Преимущества «Дорожной карты»

- Создание дорожной карты - это эффективная интеграция всех сторон и факторов, которые задействованы в развитии объекта.
- Дорожные карты включают такую точную характеристику, как время.
- Дорожные карты являются связующим звеном между стратегией, данными об объекте и технологическими решениями.
- С помощью дорожных карт обнаруживаются пробелы (недочёты) в планах, что позволяет избежать, а не решать возможные проблемы в будущем.
- С помощью дорожных карт удается ставить более реалистичные цели.
- Дорожная карта вырабатывает своеобразный «путеводитель» для руководителя.
- Использование дорожных карт позволяет использовать современные технологии управления.
- Создание дорожных карт подразумевает информационную открытость развития объекта.
- Формирование дорожной карты требует создания группы разработчиков. Процесс дорожного картирования формирует внутри группы общее понимание объекта и владение планом его развития.

БЛОКИ «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ»

- ожидаемый результат;
- классификатор мероприятий;
- кодификатор достижения результата.

«Дорожная карта»

Направление работы	Мероприятие	Основное содержание работы	Сроки выполнения	Планируемый результат	Целевые показатели

Результативность работы:

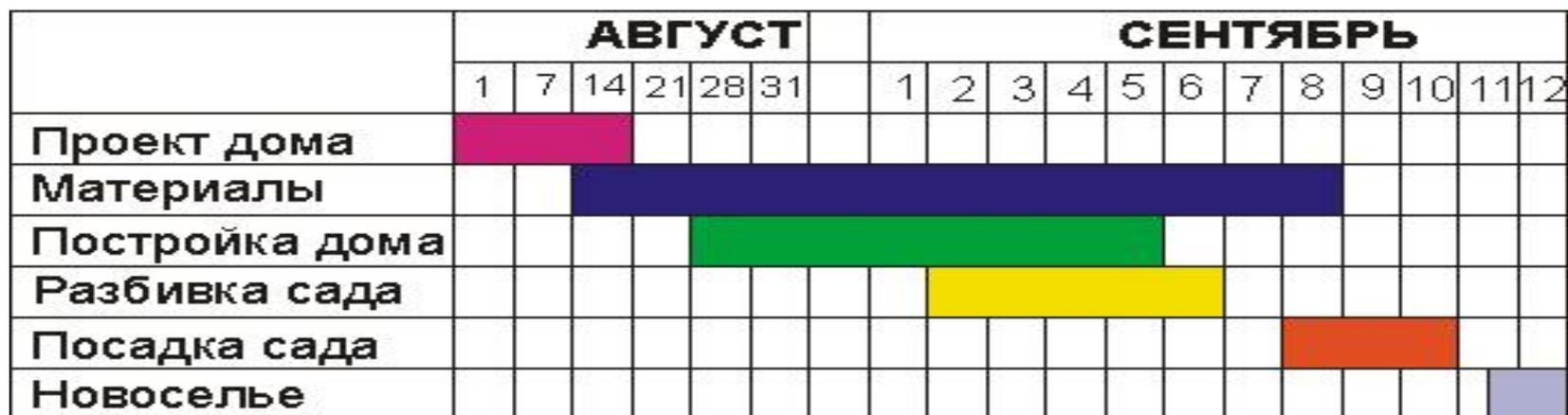
- организационно-содержательное обеспечение деятельности образовательной организации;
- совершенствование нормативного обеспечения деятельности образовательной организации;
- развитие финансово-экономического обеспечения деятельности образовательной организации;
- кадровое и методическое обеспечение деятельности образовательной организации;
- информационное обеспечение деятельности образовательной организации;
- совершенствование материально-технического обеспечения деятельности образовательной организации.

«Дорожная карта»

Целевой показатель (основной)	Целевой показатель (внутришкольный) **	Мероприятие***	Срок реализации	Отв-ный	Планируемый результат
Проект 1 «Современная школа» *					
Доля образовательных учреждений Санкт-Петербурга, в которых обновлено содержание и методы обучения предметной области «Технология» и других предметных областей	Количество общеобразовательных программ (основных и дополнительных) (отдельно выделить технической и естественнонаучной направленности) реализуемых в сетевой форме	Подготовка локальной нормативной базы по введению сетевой формы реализации образовательных программ	2020-2024		Количество программ: 2020 - 0 2021 - 2 2022 -3 2023 - 4 2024 - 7

Диаграмма Ганта

ДИАГРАММА ГАНТА



Проекты:

- Разработка и апробация модели инклюзивного образования;
- Разработка программы углубленного изучения предметов физико-математического направления;
- Создание структурного подразделения по работе с художественно одаренными детьми.

МАТРИЦА ОПИСАНИЯ ЦЕЛЕВОЙ ПРОГРАММЫ

Актуальность	
Цель	
Задачи	
Названия проектов	
Механизмы реализации	
Сроки реализации	
Источники финансирования	
Ресурсы	
Ожидаемые результаты	
Критерии эффективности	

МАТРИЦА ОПИСАНИЯ ПРОЕКТА

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА			
Цель Задачи проекта			
Краткое описание замысла проекта			
ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА			
Наименование этапа		Сроки реализации	
Содержание ПРОЕКТА			
№	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственный
ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ			
Наименование этапа		Объем	ИСТОЧНИК
Ожидаемые результаты реализации проекта			
Участники реализации проекта			
Руководитель рабочей группы по реализации проекта			
Взаимосвязь с направлениями региональной и муниципальной системы образования			

Проекты могут быть написаны по стандартной схеме

1. тема проекта и образовательная область;
2. проблема и ее актуальность;
3. анализ проблемы;
4. замысел (идея) решения проблемы;
5. цель;
6. программа;
7. условия реализации проекта;
8. критерии оценки результата;
9. финансовое и материально-техническое обеспечение.

ЗЕРКАЛО ПРОГРЕССИВНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

1. Постановка проблемы:

2. Причины:

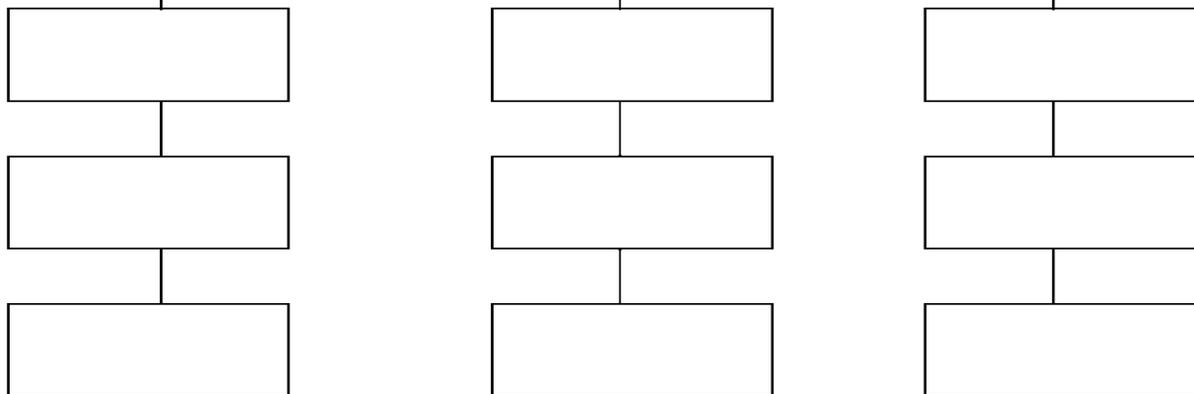
(формулировки с «не» и «нет»)



3. Цель:

4. Задачи:

5. Мероприятия, ответственные:



6. Ресурс: _____

7. Продукт: _____

8. Критерии эффективности: _____

ЗЕРКАЛО ПРОГРЕССИВНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

1 шаг: Сформулируйте одну конкретную проблему и запишите ее.

2 шаг: Выявите и запишите основные причины ее возникновения (причины формулируются со слов «не» и «нет»).

1 и 2 шага представляют ситуацию «минус». Далее ее надо перевести в ситуацию «плюс».

3 шаг: Проблема переформулируется в цель.

4 шаг: Причины становятся задачами.

5 шаг: Для каждой задачи определяется комплекс мероприятий - шагов по ее решению, для каждого шага назначаются ответственные, которые подбирают команду для реализации мероприятий.

6 шаг: Ответственные определяют необходимые материальные ресурсы и время для выполнения мероприятий.

7 шаг: Для каждого блока задач с мероприятиями определяется конкретный продукт и критерии эффективности решения задачи.

1. Постановка проблемы:

Недостаточные условия для реализации технологического профиля на старшей ступени обучения.

2. Причины:

(формулировки с «не» и «нет»)

Не разработаны организационные механизмы социального партнерства

Нет мотивации к выбору профиля

Нет достаточной ресурсной базы

Ситуация «минус»
Ситуация «плюс»

3. Цель:

Создать условия для реализации технологического профиля на старшей ступени обучения.

4. Задачи:

Разработать организационные механизмы

Повысить мотивацию

Сформировать ресурсную базу

5. Мероприятия, ответственные:

Сформировать рабочую группу

Создать информационную базу технологического профиля

Провести анализ ресурсов школы и внешней среды

Разработать целевую программу «Партнерство»

Организовать информационно-консультативное сопровождение

Определить способы компенсации ресурсного дефицита

Обсудить программу на педсовете, родительских собраниях, сельском сходе

Ввести на этапе предпрофильной подготовки ученический портфолио

Создать базы данных о рынке рабочих и учебных мест в регионе

Утвердить на заседании совета школы

Привлечь в школу регионального эксперта программы «Достижения молодых» для организации школьного бизнес-центра

Привлечь к комплектации ресурсной базы технологического профиля социальных партнеров школы

Утвердить приказом с назначением ответственных

Подписание договоров с социальными партнерами