



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

**Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента**

---

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

---

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КАК  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДОКУМЕНТ**

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



**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДУМА  
ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ПОСТАНОВЛЕНИЕ**  
**от 20 ноября 2002 г. N 3316-III ГД**

**О ПРОЕКТЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗАКОНА N 68749-3  
"О ФЕДЕРАЛЬНЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММАХ  
РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ"**

# ПРОГРАММА

комплекс взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих эффективное решение конкретных социально-экономических задач в рамках реализации стратегии развития.

# Общие принципы разработки программы развития ОУ

1. предполагать анализ состояния и прогноз вероятных направлений изменения окружающей среды;
2. строиться на основе представления о завтрашнем социальном заказе, который будет адресован школе (прогнозирование такого заказа - важное управленческое нововведение);
3. стимулировать самоанализ и самооценку достижений школы, ее конкурентных преимуществ (что, кроме всего прочего, способствует повышению самоуважения и сплоченности школьного коллектива);
4. базироваться на специальной технологии проблемно-ориентированного анализа; школы ориентируют свои планы на решение реальных и конкретных проблем, а не всех сразу.

# Необходимыми элементами программы являются:

1. наличие верифицируемых целей и задач;
2. наличие обоснованных сроков реализации программы, критериев ее завершения;
3. наличие качественных и количественных индикаторов достижения поставленных целей;
4. наличие плана мероприятий;
5. обоснование потребности в ресурсах;
6. наличие методики и индикаторов эффективности;
7. наличие механизма управления программными мероприятиями, мониторинга и контроля.

**ПРАВИТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**  
**ПОСТАНОВЛЕНИЕ**

**от 25 декабря 2013 года N 1039**

**О порядке принятия решений о разработке  
государственных программ Санкт-Петербурга,  
формирования, реализации и проведения оценки  
эффективности их реализации**

## 1.2. Основные понятия, используемые в настоящем Порядке:

- 1.2.1. Государственная программа Санкт-Петербурга (далее - государственная программа) - система взаимоувязанных мероприятий, направленных на достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития Санкт-Петербурга.
- 1.2.2. Подпрограмма государственной программы (далее - подпрограмма) - комплекс взаимосвязанных по срокам и финансовым ресурсам мероприятий, нацеленных на решение конкретных задач в рамках государственной программы.
- 1.2.3. Отдельное мероприятие государственной программы (далее - отдельное мероприятие) - мероприятие государственной программы, направленное на решение задачи государственной программы, не относящееся к сфере регулирования подпрограмм.
- 1.2.4. Цель государственной программы (подпрограммы) - прогнозируемое состояние в соответствующей сфере социально-экономического развития Санкт-Петербурга, которое планируется достичь посредством реализации государственной программы (подпрограммы).
- 1.2.5. Задача государственной программы (подпрограммы) - направление деятельности по достижению цели государственной программы (подпрограммы).
- 1.3. Государственная программа включает в себя подпрограммы и отдельные мероприятия.

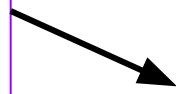
# 2. Требования к содержанию государственной программы

## 2.1. Государственная программа в обязательном порядке должна содержать:

1. паспорт государственной программы;
2. характеристику текущего состояния соответствующей сферы социально-экономического развития Санкт-Петербурга с указанием основных проблем;
3. приоритеты и цели государственной политики на соответствующий период в соответствующей сфере социально-экономического развития Санкт-Петербурга, прогноз развития соответствующей сферы социально-экономического развития Санкт-Петербурга и планируемые макроэкономические показатели по итогам реализации государственной программы;
4. описание целей и задач государственной программы;
5. сроки реализации государственной программы в целом, контрольные этапы и сроки их реализации;
6. описание и обоснование состава и значений конечных и непосредственных (по годам реализации) целевых показателей государственной программы, индикаторов подпрограмм и отдельных мероприятий;
7. целевые показатели государственной программы; индикаторы подпрограмм и отдельных мероприятий;
8. механизм реализации мероприятий и механизм взаимодействия соисполнителей в случаях, когда мероприятия подпрограммы или отдельные мероприятия предусматривают их реализацию несколькими соисполнителями;
9. перечень и краткое описание подпрограмм и отдельных мероприятий с обоснованием их выделения;
10. перечень мероприятий подпрограмм и отдельных мероприятий с указанием сроков их реализации, объемов финансирования и исполнителей мероприятий;
11. информацию об источниках финансирования (средства бюджета Санкт-Петербурга, средства федерального бюджета, внебюджетные средства, включая доходы бюджетных и автономных учреждений от оказания платных услуг и услуг ОМС (обязательного медицинского страхования) государственной программы (с расшифровкой по главным распорядителям бюджетных средств Санкт-Петербурга, мероприятиям подпрограмм, источникам внебюджетных средств, а также по годам реализации государственной программы).



Образовательная  
программа



Программа



Программа развития

## - программирование развития

- Анализ ситуации и образ будущего «продукта»
- Проектирование качественно новых образовательных результатов и показателей их достижения
- Проектирование новых условий для достижения образовательных результатов
- Определение собственных действий по достижению запланированных результатов

## Существующие в практике подходы к различению и разработке Образовательной программы и Программы развития

- Образовательная программа отражает особенности только **функционирования** ОУ, Программа развития – только **развитие** (концепцию и поэтапную реализацию)
- 2 разных документа, **не связанных общим целеполаганием**, но предполагающих программирование **развития**
- 2 разных документа, **связанных общим целеполаганием**: образовательная программа отражает **системные** изменения, программа развития – **локальные** изменения в рамках общей концепции
- Программа развития является **составной частью Образовательной программы** (общая концепция, программа реализации)

# ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА И ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

Образовательное учреждение

**Образовательный заказ**  
(государственный  
образовательный стандарт,  
государственный (муниципальный)  
образовательный заказ,  
образовательные услуги)

**Инфраструктура,**  
обеспечивающая выполнение  
образовательного заказа  
(педагогические, материальные,  
финансовые, управленческие  
условия)

Образовательная  
программа

Программа  
развития школы

# Программа развития ОУ

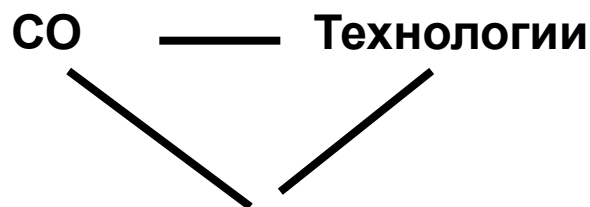
Инструмент управления  
качеством образования



Документ для внешнего  
предъявления



Создание новой практики  
образования в условиях:



**Новые потребности  
общества,  
социальный заказ,  
цели, условия ОУ**

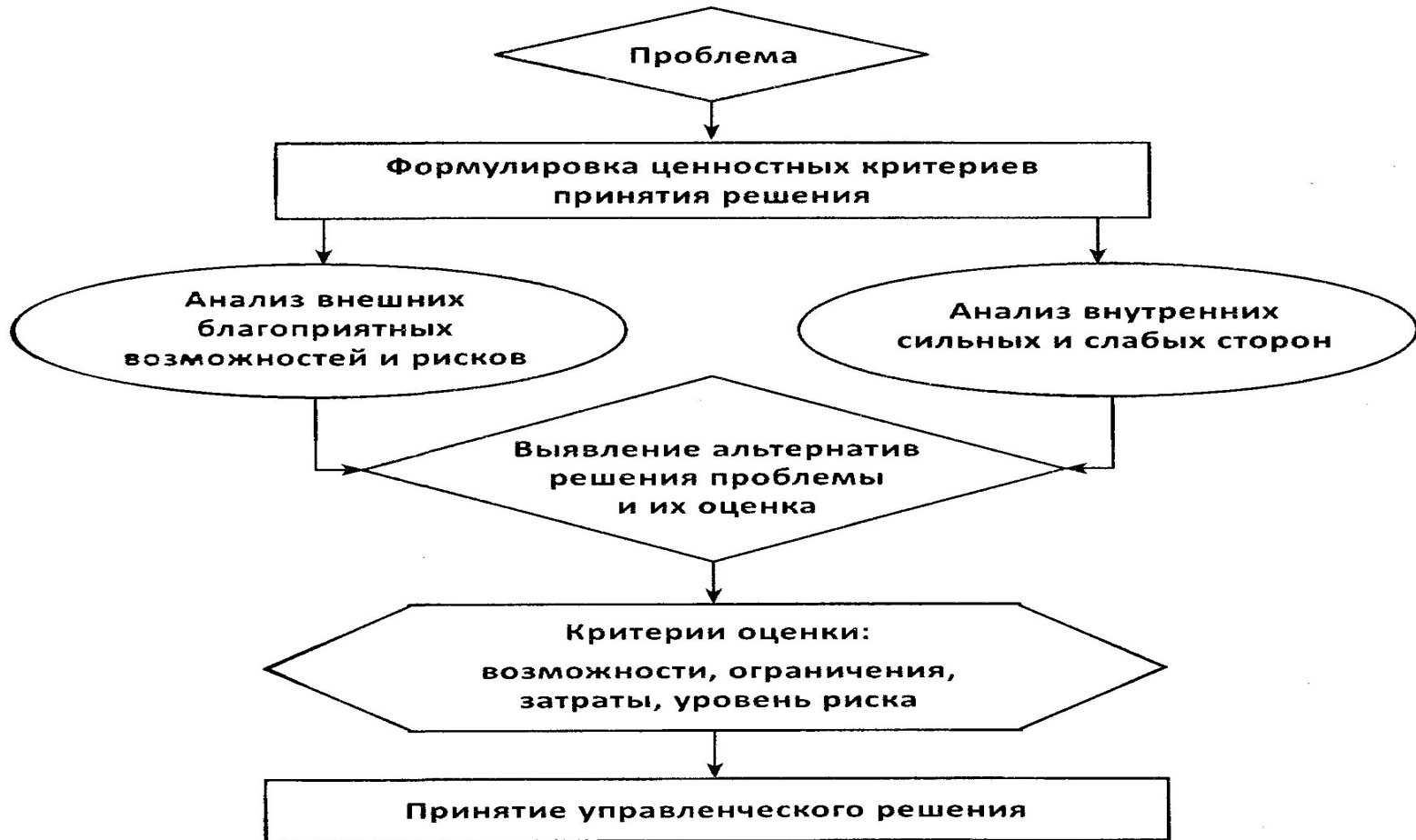
для участия ОУ в конкурсах в  
рамках Национального проекта  
«Образование» с целью  
привлечения дополнительных  
финансовых средств (грантов)

# I .Программа развития -

особый вид проекта,  
выполняющий в первую  
очередь конструктивную  
(конструирующую) функцию,  
когда в приоритете находится  
выстраивание конкретных  
шагов по достижению  
спроектированного облика.

**II . Программа** - это есть ориентированное на будущее управленческое инструментальное знание, определяющее принцип связи концептуально-определенных стратегических целей и способов (механизмов) их реализации в исторически конкретной ситуации.

# Алгоритм принятия управленческого решения



### III. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ -

доктринальный документ, который характеризует процесс развития ОУ на трех его уровнях:

- **концептуальном:** проектируются идеи, принципы, ведущие понятия, ценности;
- **проективно-управленческом:** проектируются цели; условия, средства, технологии
- **практическом:** проектируется инструментарий, формы, приемы.



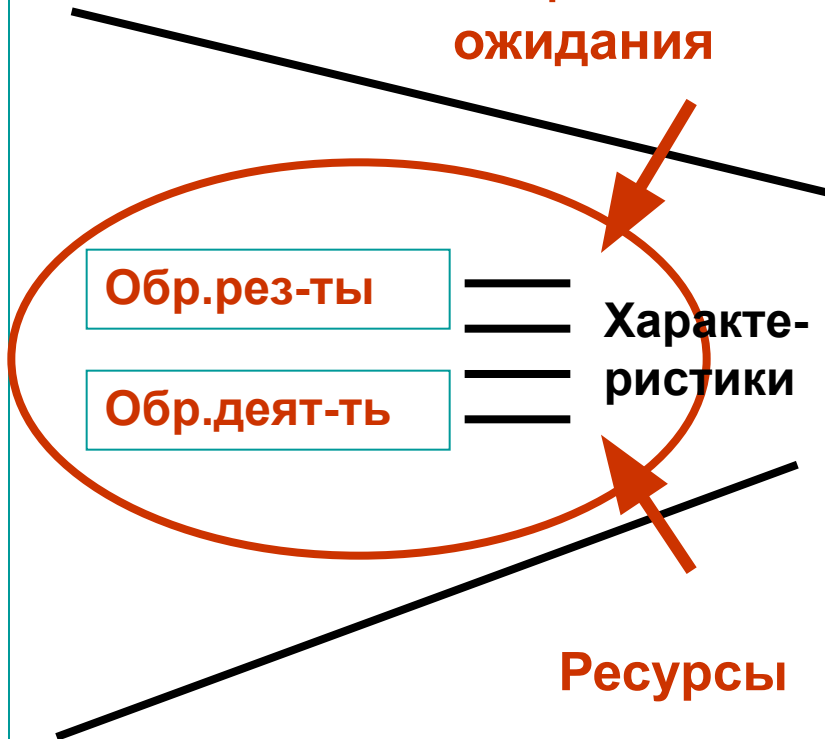
## IV. Программа развития как документ, отражающий способы управления качеством образования

Под **качеством образования** понимается интегральная характеристика системы образования, отражающая степень соответствия реальных достигаемых образовательных результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям»

# Различение понятия «качество образования» в России и Европе

## • Россия

Социальные ожидания



## • Совет Европы

Обеспечивающие возможность самостоятельного решения лично значимых проблем

Для чего?

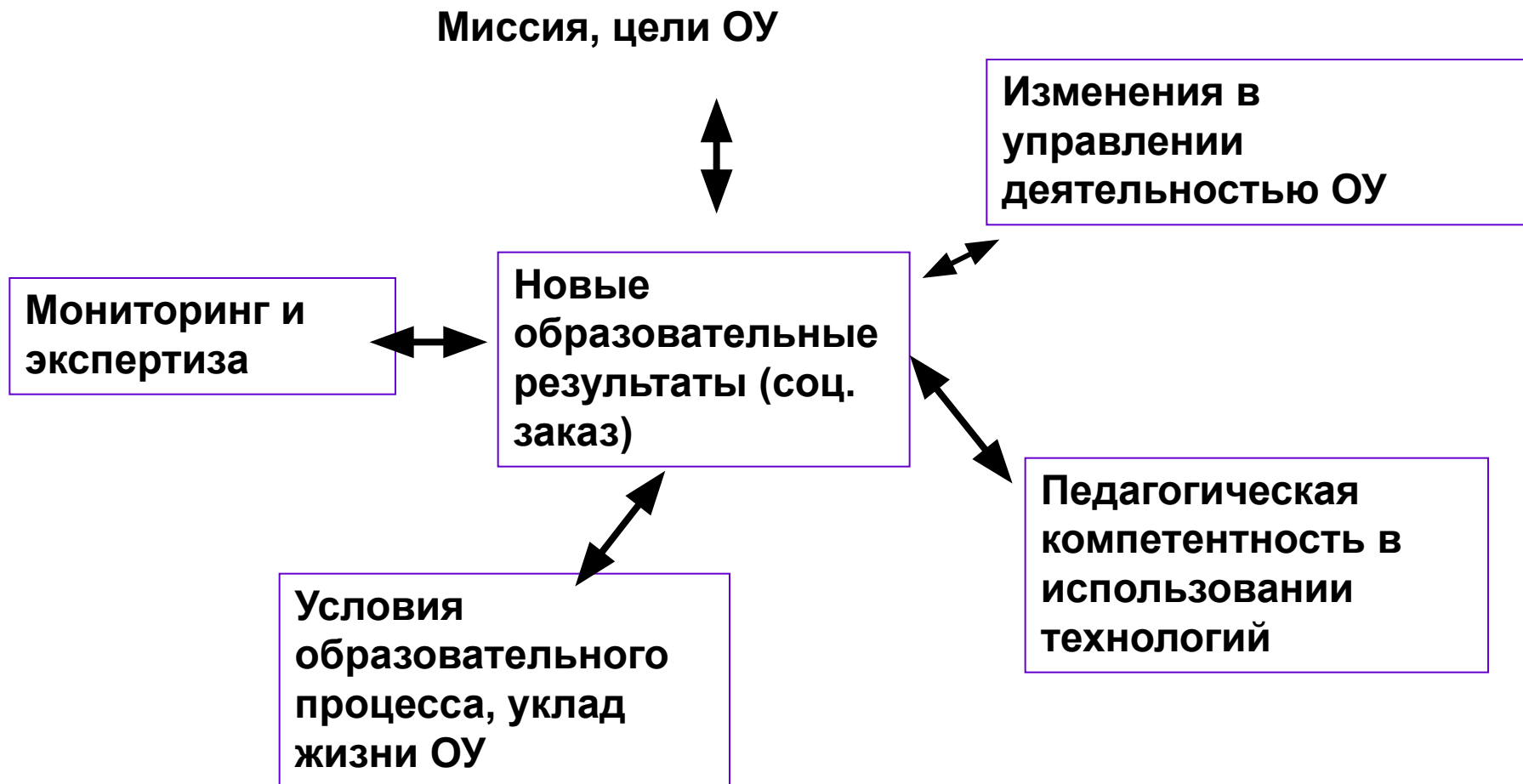
Образовательные результаты

Время

Время, позволяющее заниматься другими делами, значимыми для личного развития



# Необходимый набор показателей оценки качества образования, который должен быть отражён в Программе развития ОУ:



# Чем отличаются ?

Программа

Проект

Акция

# РАЗЛИЧИЯ



**ПРОГРАММА  
РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ:  
СУЩЕСТВЕННЫЕ  
ПРИЗНАКИ**

**Стратегический характер**, ее преимущественная направленность на решение наиболее важных, предопределяющих общие направления жизнедеятельности ОУ и педагогического сообщества стратегических задач. Стратегический характер программ развития связан с их ярко выраженной ориентацией на учет состояния и прогнозирования тенденций изменении внешней среды ОУ, адресуемого ей социального заказа.

Ярко выраженная  
инновационная  
направленность (в то время  
как обычный план основное  
внимание уделяет вопросам  
обеспечения стабильности  
идущего функционирования  
ОУ);



## Прогностичность,

направленность на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социальной заказа на образование;

Опора на идеологию  
системного, проектно-  
ресурсного подхода **в**  
**управлении;**

Использование при  
разработке специальных и  
достаточно жестко  
структурированной  
технологии и т.д.

# **СТРУКТУРА ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ НА РАЗРАБОТКУ ПРОГРАММЫ**

<b>Подструктуры технического задания на разработку проекта</b>	<b>Вопросы</b>
<b>1. Обоснование необходимости разработки программы</b>	Кому и почему нужна программа? На преодоление какой проблемы она направлена? Каковы нормативные основания разработки программы?
<b>2. Цели и задачи программы (предварительная формулировка)</b>	К какому непосредственному изменению ситуации для решения поставленной проблемы стремится программа? Каков ожидаемый долгосрочный социально-педагогический эффект от воплощения программы? Что нужно сделать для достижения непосредственного ожидаемого результата?
<b>3. Разработчики программы</b>	Кто будет заниматься разработкой программы?
<b>4. Сроки реализации программы</b>	На какие сроки реализации программы рассчитана?
<b>5. Целевые группы</b>	К каким группам населения (социальным, профессиональным, возрастным, иным) адресована программа? Кто выиграет от достижения планируемых результатов, в чем и почему?

<b>6. Организация работ по разработке программы</b>	На какие этапы планируется разбить разработку программы? Кто будет исполнять работы на каждом этапе?
<b>7. График выполнения работ</b>	Каковы временные рамки проектных работ с указанием даты начала и окончания каждого этапа разработки программы?
<b>8. Отчетность</b>	Какие документы должны быть получены в ходе разработки программы по этапам и в итоге?
<b>9. Экспертиза отчетных материалов</b>	Каков состав группы экспертов? Как планируется оценивать эффективность работы разработчиков программы? По каким критериям должна осуществляться экспертиза представленных документов?
<b>10. Ресурсное обеспечение разработки программы</b>	Какие ресурсы необходимы для разработки программы? Как планируется их обеспечение?

# ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

1. Титульный лист (1 стр.)
2. **Утверждение Программы развития как документа:** (2 стр.)
  - «Утверждаю» - начальник Управления образования района;
  - «Согласовано» - Глава муниципального совета;
  - «Утверждена»- решение совета ОУ
  - «Принята к исполнению» -Председатель ОГОУ
  - Коллектив разработчиков Программа под руководством директора .
  - **Введена в действие Приказом по школе №..... от.....**
3. **Содержание**

# 4. Паспорт Программы развития

Полное наименование программы	
Основания для разработки программы	
Период и этапы реализации программы	
Цель программы	
Основные задачи, мероприятия программы	
Ожидаемые конечные результаты, важнейшие целевые показатели программы	
Разработчики программы	
Фамилия, имя, отчество, должность, телефон руководителя программы	
Постановление об утверждении программы	
Система организации контроля за выполнением программы	



# КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 1. Чего мы хотим добиться в результате нашей деятельности?* (Модель желаемого состояния). Здесь речь прежде всего идет о *постановке целей*, исходя из видения руководством фирмы своего бизнеса в определенном будущем. При этом следует посредством анализа оценить возможные изменения в окружающей среде, которыми можно воспользоваться для эффективного достижения целей, и те перемены, которые могут помешать организации в достижении своих целей.
- 2. Кто мы в настоящее время?* (Модель реальной ситуации). Оценивая потенциальные возможности компании в части организационного потенциала (маркетингового, производственного, финансового, кадрового, и т. п.), руководители должны определить, чего реально может добиться организация и какими ресурсами она обладает для достижения намеченных целей. Такая диагностика дает представление о возможностях организации в части реализации новых целей и о том, чего не хватает для этого в организационных ресурсах.
- 3. Как перейти из состояния, в котором находится организация в настоящее время, в состояние, которое обеспечит достижение поставленных целей в будущем?*

# ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОУ

- I. ВВЕДЕНИЕ (КРАТКАЯ АННОТАЦИЯ ПРОГРАММЫ).
- II. ИНФОРМАЦИОННАЯ СПРАВКА ОБ ОУ
- III. БЛОК АНАЛИТИЧЕСКОГО И ПРОГНОСТИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ ПРОГРАММЫ
- IV. КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ОУ
- V. SWOT — АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ ОУ
- VI. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ПЕРЕВОДА ОУ В НОВОЕ СОСТОЯНИЕ:
  - Вероятностные сценарии развития ОУ и их рейтинговая оценка
  - Основные направления развития ОУ
  - Механизм реализации программы
  - Проекты и целевые программы
- VII. НОРМАТИВНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ
- VIII. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ
- IX. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ОБЩЕСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ
- X. ВОЗМОЖНЫЙ РИСК
- XI. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММ
- XII. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ
- XIII. КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

# Основные содержательные компоненты Программы развития ОУ

Программа развития ОУ  
как инструмент управления качеством образования

## 1. Концепция

1.1. Анализ социальной ситуации

Единый определяющий замысел (ведущая идея), обоснование исходя из социального заказа

1.2. Направления, цели, задачи, ожидаемые результаты

## 2. Реализация концепции

2.1. Краткий анализ внутренней ситуации (ресурсы и слабые стороны для достижения результата)

2.2. Модель реализации концепции  
Инновационные программы, подпроекты

2.3. Этапы, задачи, сроки, отв.  
Календарный план 1 этапа

2.4. Мониторинг (содержание, критерии, индикаторы, процедуры)

2.5. Риски и их минимизация

2.6. Финансовый план реализации программы

# ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

№	Название этапа	Ожидаемые результаты этапа
<b>1.</b>	<b>ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП</b>	<b>ГОТОВНОСТЬ РАЗРАБОТЧИКОВ И РЕСУРСОВ К НАЧАЛУ РАБОТЫ НАД ПРОГРАММОЙ</b>
1.1	Принятие решения о необходимости и сроках подготовки программы	Принятие решения, его оформление и доведение до всего коллектива
1.2	Создание и запуск системы управления проектом по разработке программы	Определение и распределение ответственности за разработку программы, планирование работы, запуск системы стимулирования и контроля
1.3	Работа по выявлению, учету и вовлечению в работу возможных партнеров внутри и вне ОУ	Расширение числа разработчиков программы и ее исполнителей
1.4	Организация рабочих групп по разработке программы, их обучение и обеспечение ресурсами	Готовность разработчиков к действиям
1.5	Подготовка необходимых ресурсов и материалов, создание условий для работы	Готовность условий и ресурсов
1.6	Поиск дополнительных ресурсов, дополнительный инструктаж для сотрудников (в случае необходимости)	Полная готовность к работе (См. Общие ожидаемые результаты 1 этапа)

<b>№</b>	<b>Название этапа</b>	<b>Ожидаемые результаты этапа</b>
<b>2.</b>	<b>ОСНОВНОЙ ЭТАП - ЭТАП РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ КАК ДОКУМЕНТА</b>	<b>ГОТОВНОСТЬ ПЕРВОГО ВАРИАНТА ПРОГРАММЫ</b>
<b>2.1.</b>	<b>Подготовка аннотации и Введения к программе</b>	<b>Аннотация и Введение к Программе</b>
<b>2.2.</b>	<b>Описание объективных, “биографических” данных об истории ОУ и его современном состоянии, констатация достигнутого уровня развития</b>	<b>Текст Информационной справки об ОУ</b>
<b>2.3.</b>	<b>Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды ОУ</b>	<b>Данные анализа и прогноза. Выводы об условиях жизнедеятельности ОУ и главных влияниях среды на ОУ в будущем.</b>
<b>2.4.</b>	<b>Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа ОУ</b>	<b>Данные анализа и прогноза. Выводы об исходном социальном заказе.</b>

<b>2.5.</b>	<b>Анализ состояния и прогноз тенденций изменения в ресурсном обеспечении ОУ</b>	<b>Данные анализа и прогноза. Соотнесение нового заказа и ресурсных возможностей ОУ по его выполнению. Выводы о социальном заказе, принимаемом к исполнению</b>
<b>2.6.</b>	<b>Анализ и оценка достижений ОУ и их причин</b>	<b>Данные анализа и оценки. Вывод о главных достижениях ОУ за прошлые годы и достоинствах, лежащих в их основе</b>
<b>2.7.</b>	<b>Анализ и оценка инновационной среды и потенциала ОУ. Прогноз отношения к изменениям со стороны работников ОУ и его партнеров</b>	<b>Данные анализа и оценки. Выводы о возможностях развития ОУ, “точках роста”, о силах поддержки изменений в ОУ и силах сопротивления новому. Действия руководителя ОУ по расширению сил поддержки нововведений в ОУ. Расширение базы для успешного развития ОУ</b>
<b>2.8.</b>	<b>Проблемный анализ состояния дел в ОУ</b>	<b>Система ключевых проблем ОУ и их причин в виде упорядоченного перечня</b>

<b>2.9.</b>	<b>Разработка образа желаемого будущего состояния ОУ и ее результатов</b>	<b>Концепция (концептуальный проект) нового состояния ОУ как общего желаемого результата инновационных процессов в ОУ</b>
<b>2.10</b>	<b>Разработка и описание стратегии перехода ОУ в новое состояние</b>	<b>Стратегия – области, направления, способы, этапы и задачи перехода ОУ в новое состояние</b>
<b>2.11.</b>	<b>Конкретизация целей ближайшего этапа развития ОУ</b>	<b>Формулировки целей ближайшего этапа для образовательной и других подсистем ОУ</b>
<b>2.12.</b>	<b>Разработка и описание плана действий по реализации идей программы</b>	<b>Конкретный, контролируемый план действий</b>
<b>2.13.</b>	<b>Сборка и первичное редактирование текста программы</b>	<b>Готовность первого варианта программы (См. Общие ожидаемые результаты 2 этапа)</b>



№	Название этапа	Ожидаемые результаты этапа
3.	<b>ЭТАП ЭКСПЕРТИЗЫ, ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ</b>	<b>УТВЕРЖДЕНИЕ ПРОГРАММЫ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ПЕРЕХОДЕ К ЕЕ ВЫПОЛНЕНИЮ</b>
3.1.	<b>Оценка и первичная коррекция программы развития в ОУ</b>	<b>Внесение изменений и поправок в первый вариант текста</b>
3.2.	<b>Передача программы на независимую внешнюю экспертизу, оценка программы экспертами (при наличии возможности)</b>	<b>Получение заключений независимых внешних экспертов и корректировка программы в случае необходимости по результатам этих заключений</b>
3.3.	<b>Информирование коллектива о ходе работы, организация обсуждения и утверждения программы (при необходимости повторяется несколько раз на разных этапах готовности программы)</b>	<b>Согласованное понимание целей программы и работ, которые надо выполнить, всеми внутренними и внешними участниками работы. Согласование (утверждение) программы развития Управляющим советом или иным уполномоченным органом государственно-общественного управления ОУ. Принятие и утверждение программы развития коллективом ОУ.</b>
3.4.	<b>Передача программы развития на согласование и официальную экспертизу (в случае необходимости). Представление и защита программы руководством ОУ. Принятие решений по программе.</b>	<b>Итоговое решение об утверждении программы и переходе к ее выполнению, о дополнительном финансировании и поддержке программы органами управления и т.п. (См. Общие ожидаемые результаты 3 этапа)</b>