



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА  
Кафедра управления образованием

---

# ЛОГИКО-СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Кравцов А. О.,  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
Санкт-Петербург  
[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)



Логико-структурный подход был разработан в конце 60-х гг. 20 в.

Американским агентством международного развития (USAID) для планирования, управления и оценки деятельности в области международного развития.

# Новые тенденции в управлении

- управление на основе стратегического планирования - разработки и реализации целевых программ развития качества образования;
- общественно-государственное управление качеством образования;
- индикативное управление, ориентированное на результат (предполагающее и бюджетирование, ориентированное на результат).

# Главные элементы управления, ориентированного на результат

- определение реалистичных результатов на базе соответствующего анализа;
- применение индикаторов для измерения хода реализации программы, проекта;
- управление возможными (прогнозируемыми) рисками;
- практический учет сделанных выводов;
- отчетность о достигнутых результатах (на основе индикаторов).

## Этапы логико-структурного подхода

<b>Аналитическая фаза</b>	<b>Фаза планирования</b>
<b>Этап 1.</b> Анализ заинтересованности сторон, подлежащих включению в процесс разработки и обсуждения проекта программы (идентификация всех заинтересованных сторон, их ключевых проблем, изучение ограничений и возможностей)	<b>Этап 4.</b> Выведение логики реализации (структуризация проекта, формулирование целей с точки зрения возможности их измерения)
<b>Этап 2.</b> Анализ проблем (формулирование проблем, построение причинно-следственных связей и "дерева проблем")	<b>Этап 5.</b> Указание допущений и факторов риска (выявление условий, оказывающих отрицательное влияние на реализацию проекта и не поддающихся контролю со стороны менеджмента проекта)
<b>Этап 3.</b> Анализ целей (выведение целей из определенных проблем, построение отношений "средства достижения - конечный результат", объединение целей в группы и определение ключевой проектной идеи -стратегии программы)	<b>Этап 6.</b> Определение показателей (формулирование показателей и определение методов и средств измерения процесса)
	<b>Этап 7.</b> Составление графика мероприятий (установление последовательности, сроков и продолжительности мероприятий, распределение ответственности)
	<b>Этап 8.</b> Составление плана-графика расходов В результате прохождения всего цикла этапов ЛСП строится логико-структурная матрица, которая позволяет собрать программу развития в одну таблицу

# ЛОГИКО-СТРУКТУРНАЯ МАТРИЦА

**Ключевая проектная идея программы**

<b>Текстовая часть логико-структурной матрицы</b>	<b>Мониторинг и оценка достижения целей программы</b>		
	<b>Базовые показатели</b>	<b>Базовые целевые индикаторы достижения</b>	<b>Измерение</b>
Стратегическая цель программы (образовательные результаты обучающихся, воспитанников)			
Стратегическая задача (основное средство)			
Ожидаемые результаты			

**Программа по реализации стратегии**

<b>Текстовая часть логико-структурной матрицы</b>	<b>Мониторинг и оценка достижения целей программы</b>			<b>Календарный план, ответственные</b>	<b>Риски</b>	<b>Финансовый план</b>
	<b>Показатели</b>	<b>Целевые индикаторы достижения</b>	<b>Измерение</b>			
<b>Цель 1</b>						
Задача 1						
Подпроект 1						
Подпроект 2						
Задача 2						
Подпроект 3						
Подпроект 4						
<b>Цель 2</b>						
...						

# АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ СТОРОН

<b>Группа заинтересованных сторон</b>	<b>Выгода заинтересованных сторон от реализации программы развития</b>	<b>Возможные угрозы для заинтересованных сторон</b>	<b>Формы поддержки программы развития со стороны заинтересованных сторон</b>	<b>Адекватный механизм участия заинтересованных сторон</b>
Администрация				
Педагоги				
Родители				
Обучающиеся (воспитанники)				
Вуз (другие учреждения образования)				
Органы управления в сфере образования				

# Сильные стороны логико-структурного подхода

1. Вся информация заносится в один документ (логико-структурную схему), представляющий собой обобщенное и краткое изложение программы развития ОУ.
2. Обеспечивается взаимосвязь целей, мероприятий и результатов программы.
3. Исследуются факторы риска, которые могут нанести ущерб успеху программы, поставить под вопрос ее реализацию.
4. Финансовый план «увязывается» с целями и задачами программы.
5. Определяются правила проведения мониторинга и оценки программы непосредственно с момента его старта (по каждой из целей, задач, направлений и подпроектов) - с назначением ответственных за группы показателей.

# Слабые стороны логико-структурного подхода

- его применение не гарантирует успех программе развития ОУ, поскольку не исключает формального подхода к разработке программы: слишком велико искушение простого «заполнения клеток», результатом которого станет низкое качество подготовки документа, неясная постановка целей и недостаточная заинтересованность в проекте участвующих сторон;
- применение ЛСП требует овладения особым умением: излагать сложные идеи и взаимоотношения простыми фразами.