

# Лекция 5. Управление развитием образовательной организации.



Учреждения дополнительного образования в настоящее время ориентируются на решение следующих задач:

- организация необходимых условий, «ситуации успеха» для более полного удовлетворения интересов и потребностей учащихся;
- психолого-педагогическая диагностика творческого потенциала каждого ребенка;
- организация широкого спектра деятельности учащихся и учет их индивидуальных особенностей, формирование способностей и качеств личности с учетом их природных задатков, склонностей и жизненного опыта; содействие выбору индивидуального пути образования и развития ребенка, по которому он может продвигаться в приемлемом для него темпе.

Образовательная деятельность учреждения дополнительного образования детей имеет свои конкретные, присущие только ей характерные черты, поскольку она:

- осуществляется в свободное от основной учебы время и отличается свободой выбора направлений, видов деятельности и возможностью смены сферы деятельности обучающегося в течение учебного года
- характеризуется добровольностью, инициативностью и активностью всех участников (детей, родителей, педагогов), а также отсутствием жесткой регламентации и строго установленного результата;
- направлена на развитие творческих способностей обучающихся, развивает познавательный интерес и дает ребенку право сочетать различные направления и формы занятий;
- создает условия для получения дополнительного образования всеми детьми – одаренными, социально незащищенными, инвалидами и другими;
- носит неформальный и комфортный характер для всех участников.

Одна из главных задач учреждения дополнительного образования детей состоит в том, чтобы не просто передавать знания, а развивать у учащихся ценные качества ума, научить приобретать знания самостоятельно, сформировать стремление к самообучению и раскрыть их способности.



## Специфическими требованиями к учреждению дополнительного образования являются:

- оснащенность образовательного процесса педагогическими программами, помогающими учащимся овладеть функциональной грамотностью;
- предоставление каждому ученику свободного выбора образовательной области, профиля программ, времени их освоения;
- многообразии видов деятельности, удовлетворяющих самые разные интересы;
- личностно-деятельностный характер образовательного процесса;
- профориентация, возможность получения допрофессионального образования;
- социокультурная направленность всех мероприятий и т. д.

!

- **Реализация всех указанных требований невозможна без детально проработанной программы — программы развития.**



# Программа развития

- – базовый документ, позволяющий всем участникам образовательного процесса (педагогам, родителям, обучающимся и воспитанникам, представителям вузов, общественности и т. д.) договориться о стратегии развития образовательной организации и взаимодействии в достижении поставленных целей.
- При составлении программы развития образовательной организации следует учитывать положения Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы, утв. Распоряжением Правительства РФ от 29.12.2014 № 2765-р, положения Государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" на 2013–2020 годы, утвержденной постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 295.

Можно назвать ряд особенностей подхода к разработке программы развития как эффективной стратегии:

1. Стратегический анализ.
2. Вовлечение участников образовательного процесса в разработку и реализацию программы.
3. Прагматичный программно-целевой подход.
4. Амбициозность и реалистичность в разработке стратегических целей.
5. Серьезная тактическая проработка способов реализации стратегии предполагает ответы на вопросы: как совершить этот качественный скачок? Как сохранить динамику развития, не потеряв при этом управляемость образовательной организации? Как внедрить инновационные средства для получения новых образовательных результатов – ключевых компетентностей?
6. Подбор критериев, показателей и индикаторов эффективности достижения целей и решения задач.

# Стратегический анализ включает:

- анализ внутренних предпосылок развития,
- описание структуры рынка образовательных услуг,
- изучение устройства аналогичных образовательных организаций,
- прогноз развития рынка образовательных услуг в связи с изменением социальных потребностей и ожиданий.
- Рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным образовательной организации, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке в рамках модели SWOT-анализа (выявление и анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), позволяет разработать программу соответствующих действий – стратегию развития организации. Информация о ситуации должна быть достоверной, достаточно полной и в то же время не избыточной.

# SWOT-анализ

- С помощью SWOT-анализа можно определить, обладает ли образовательная организация внутренними ресурсами и силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявить слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.
- Результатом проведения SWOT-анализа является развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды.
- SWOT-анализ целесообразно проводить с помощью "мозгового штурма", при участии всех представителей педагогического коллектива и заинтересованных сторон. Один из участников (одна из групп) должен действовать как посредник: принимать предложения, поступившие от других участников, записывать их и обобщать полученную информацию. На обдумывание предложений нужно предоставить достаточное количество времени. Не следует формировать слишком большие группы – это затрудняет обсуждение. Можно организовать несколько встреч, чтобы выяснить мнение различных заинтересованных сторон.

# Вовлеченность участников

## реализации программы развития:

- Успешность любой стратегии зависит не столько от того, как хорошо она разработана, сколько от того, насколько эффективно она будет реализована. Разработка программы должна быть выстроена так, чтобы стратегия стала "продуктом" педагогов, которые потом будут реализовывать ее на практике.
- Работу над стратегией развития можно организовать в формате стратегической сессии. Он позволяет вовлечь в процесс выработки и принятия стратегических решений всех ключевых участников реализации программы из числа педагогов, обучающихся и воспитанников, родителей, общественности.
- Для проведения стратегических сессий привлекаются специалисты-эксперты, консультанты. Активное участие консультантов в подготовке, проведении и подведении итогов обсуждений помогает сделать стратегический процесс более структурированным и результативным.

# Программно-целевой подход.

- Стратегия – это не всеобъемлющий план на 3–5 лет, а набор конкретных стратегических действий, которые нужны уже сегодня для того, чтобы быть успешным завтра.
- Целевой подход предполагает анализ и проработку именно тех вопросов, от которых сегодня в наибольшей степени зависит дальнейшее развитие образовательной организации и его эффективность в обеспечении максимального уровня качества образования в соответствии с запросами и ожиданиями заинтересованных сторон.

# Постановка целей.

- Достижение амбициозных целей требует серьезного внутреннего качественного изменения. Чтобы реализовать амбициозную стратегию, нужно, по сути, "прыгнуть выше головы". Решать такие задачи сложно, но интересно. Однако важно, чтобы цели и стратегия при этом оставались реалистичными.

# Показатели эффективности.

- Система ключевых показателей эффективности существенно снижает риск субъективизма при оценке и уменьшает количество конфликтов, связанных с этим, а также с неясной формулировкой задач при планировании. Поэтому данный метод позитивно воспринимается педагогами – при внедрении системы происходит отбор педагогов и сотрудников, готовых отвечать за результат.
- Чтобы использовать ключевые показатели эффективности для оценки и мотивации, следует определить ее основные принципы: личная ответственность сотрудника за выполнение целей; закрепление за сотрудником конкретных задач и приоритетов в работе; понимание перспектив карьерного роста; гибкость системы с возможностью коррекции целей и показателей; координация личных задач и задач образовательной организации; единый механизм для планирования, оценки и развития.
- Потребуется внесение поправок в схему мотивации и систему оценки деятельности педагогов: привязка стимулирующей части к выполнению запланированных показателей, нематериальная мотивация (поощрение высокой личной и групповой эффективности в соответствии с установленными целями и показателями).

## Программа развития образовательной организации может рассматриваться как особая разновидность плана работы.

Если говорить о сходствах, то программа развития, как и другие планы, способствует преодолению неопределенности, упорядочению совместной деятельности и в обязательном порядке должна содержать такие составляющие, как:

1. Аналитическое обоснование (хотя для обеспечения стратегического плана развития требуется во многом иная аналитика, точнее – аналитико-прогностическое обоснование, чем в обычном плане).
2. Постановку конкретных целей и задач (хотя требования к целеполаганию в программе развития существенно более высоки, чем в обычном плане).
3. Выбор и описание средств достижения целей, планирование важнейших действий, акций, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение цели в установленные сроки, определение последовательности этих действий, ответственных исполнителей (важно подчеркнуть, что последнее существенно отличает программу развития от концепций развития, которые столь же необходимы, но программой еще не являются).

