



Новосибирский
Институт
Современного
Образования

Программа развития ДООУ (проектно-целевой подход)



*С.М. Оберемок,
эксперт МАУ ДПО «НИСО»*

Во всем мне хочется дойти
До самой сути.

Борис Пастернак



Руководитель ОУ



Каким быть ОУ в настоящее время и в будущем, чтобы...?

Как быть успешным, чтобы...?

Как быть востребованным...?

Куда двигаться ОУ?

Как выбрать приоритетные направления для ОУ?

Как избежать рисков?

Где взять ресурсы для достижения целей?

Умение анализировать внутренние и внешние факторы, влияющие на ОУ, оценивать возможные риски и вероятность развития событий по тому или иному сценарию, выбирать приоритеты, осуществлять мониторинг планов, вносить необходимые коррективы



Стратегическое планирование



- Стратегия – это прежде всего реакция ОУ на объективные внешние и внутренние обстоятельства его деятельности
- Иметь стратегию – это видеть направление, в котором движется, развивается организация
- Стратегия – детальный, всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление **миссии** организации и достижение ее **целей**. (М.Мескон, Основы менеджмента)



Федеральный закон РФ от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»

закон устанавливает правовые основы стратегического
планирования
в Российской Федерации

Стратегическое планирование - деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации,

субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации,

субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации;

национальный проект –

государственная программа Российской Федерации

«Закон об образовании в РФ» – 273 - ФЗ



- Статья 6. Полномочия федеральных органов государственной власти в сфере образования
 - 1.4 разработка, утверждение и реализация государственных программ Российской Федерации, федеральных целевых программ, реализация международных программ в сфере образования*
- Статья 8. Полномочия органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования
 - 1.1 разработка и реализация региональных программ развития образования с учетом региональных социально-экономических, экологических, демографических, этнокультурных и других особенностей субъектов Российской Федерации;*
- Статья 28. Компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации
 - п.3.7 к компетенции.... разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации, если иное не установлено настоящим Федеральным законом;*



Уровни стратегического планирования (проектирования)



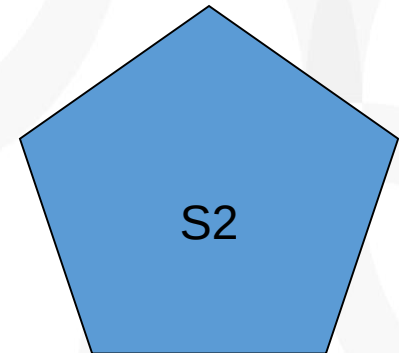
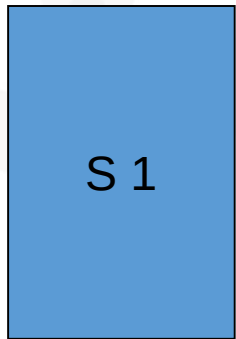
- **Федеральный** — *Концепция социально-экономического развития РФ до 2030 года; Государственная программа развития образования в России до 2030 года;*
- **Субъект федерации** — *Концепции управления качеством образования в Новосибирской области на период с 2022 по 2027 год»;*
- **Муниципальный** — *Муниципальная программа «Развитие сферы образования города Новосибирска», 2021 – 2026 год*
- **Уровень ОУ** - *Программа развития ОУ (3 -6 и более лет)*

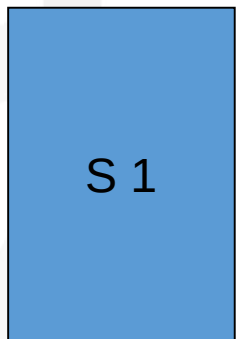


- **Программа** (греч. от рго - прежде, вперед, grapho- пишу) - краткое изложение того, что должно быть исполнено

(Ф.А. Брокгауз, И.А. Евфрон. Энциклопедический словарь)

- **РАЗВИТИЕ** - направленное, закономерное изменение; в результате развития возникает новое качественное состояние объекта - его состава или структуры. (Современный толковый словарь)



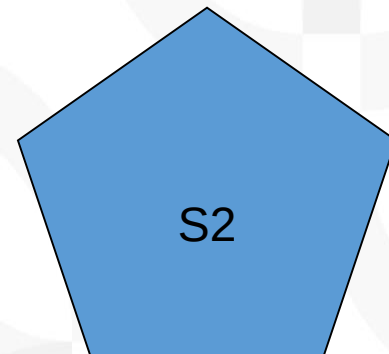


S 1

2025
образ ОО
(справка об ОУ)
Здесь и сейчас

Социальный заказ:
Дети, родители
Микросоциум
Общество
Государство

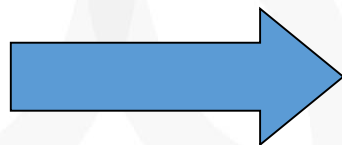
Внешняя среда



S2

2030
Образ ОО
(описан в ПР)
будущий
(?)

Соц. заказ
Дети, родители
Микросоциум
Общество
Государство



тренды
PEST-анализ





Программа развития

Концептуальная часть

Концепция — определённый способ понимания, трактовки каких-либо явлений,

- основная точка зрения, руководящая идея
- ведущий замысел, комплекс взглядов, связанных между собой и вытекающих один из другого,

Концепция определяет стратегию действий.

Проектная часть-стратегия действий

- Организационная основа деятельности
- Конкретизация общей идеи — как новый качественный результат
- Определенная последовательность шагов, этапов:
- Как, в какой последовательности, с помощью каких ресурсов достигается ...



Структура программы развития



1. Введение

2. Информационная справка об ОУ

3. Аналитический блок как обоснование программы (PEST-, SWOT-, ПО – анализ)

- Анализ внешней среды, - консолидированный социальный заказ (образовательная политика, тренды, заинтересованные стороны)
- Анализ внутренней среды (определение сильных и слабых сторон)

4. Концепция будущего состояния ОУ

- Миссия
- Видение
- Философия
- Образ выпускника
- Образ педагога

5. Стратегия и тактика перехода ОО в новое состояние:

- Сформулированные стратегическая цель и задачи
- Планы деятельности по реализации целей и задач – проекты или планы направлений
- Сформулированный конечный результат
- Сформулированные процедуры оценки реализации программы развития



Введение

При реализации программы будет использоваться проектно-целевой подход, то есть каждая задача, преобразуется в целевой проект.

Каждый проект (задача) будет иметь более глубокое обоснование, систему целей и задач, систему мероприятий, сроки реализации, мониторинг качества реализации, ответственных. Контроль промежуточных и итоговых результатов будет осуществляться в виде презентации отчетов проектной группы на педагогических советах.



Совокупность проектов образует собой двигатель развития ДОУ.



Возникновение новых обстоятельств
(направлений, новых задач
в образовательной политике и т.д.)
повлечет разработку новых проектов,
которые также будут включаться в программу развития

Информационная справка



• Самообследование

Федеральный уровень:

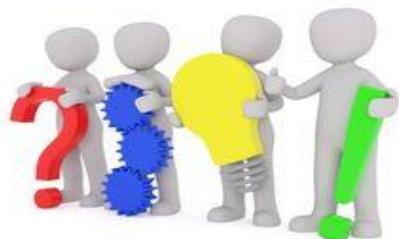
- Постановление Правительства РФ от 20.10.2021 № 1802 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и обновления информации об образовательной организации, а также о признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации» (в ред. 28.09.2023);
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 27.06.2013 № 462 «Об утверждении порядка проведения самообследования образовательной организацией» (ред. от 14.12.2017);
- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.12.2013 № 1324 «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию» (с изменениями и дополнениями). Приложение № 1– дошкольное образование)

Региональный уровень

- Приказ Министерства образования Новосибирской области от 19.04.2021 апреля 2014 г. № 999 «О сборе информации о показателях деятельности общеобразовательных организаций, расположенных на территории Новосибирской области, подлежащих самообследованию»;
- Приказ Министерства образования Новосибирской области от 01 марта 2023 г. № 424 «Об утверждении формы информации о показателях деятельности общеобразовательной организации, подлежащей самообследованию»;
- Приказ Министерства образования Новосибирской области от 06 марта 2023 г. № 462 «Об утверждении форм информации о показателях деятельности дошкольной образовательной организации и организации дополнительного образования, подлежащей самообследованию»

Аналитический блок

Социальный заказ – осмысленные и сформулированные потребности



Социальный заказ ОУ – любые и выраженные в любой (в том числе- молчаливой) форме и в любом объеме (в том числе – нулевом),
интересы, потребности,
запросы, требования,
ожидания, опасения
любых социальных групп,
публичных образований и индивидов,
связанных с ОО

(Моисеев А.М., Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы)



Социальный заказ:

кто носители социального заказа? Где они находятся? Чего хотят и ожидают от ДС? Чем ДС будет полезен для них?



- Воспитанники, их родители
- Микросоциум – дети еще/уже не посещающие ДС
- Педагогический и вспомогательный персонал
 - Потенциальные партнеры (образование, культура, спорт, научные структуры, ИРО, ДПО и т.д.)
- Ресурсные партнеры (реальные и потенциальные)
 - ПС, НКО (обществ. организации), депутаты, грантовые фонды, бизнес и т.д.
 - Органы правопорядка, СМИ,
 - Конкуренты



Государство (образовательная политика, социальный заказ) — **язык документов:**

- **Федеральный уровень** – *Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 25 ноября 2022 г. № 1028 «Об утверждении федеральной образовательной программы дошкольного образования»;*
- *Распоряжение Правительства РФ от 19 ноября 2024 г. № 3333-р «Об утверждении комплексного плана мероприятий по повышению качества математического и естественно-научного образования на период до 2030 года»*
- **Региональный** - *Приказ Министерства образования Новосибирской области от 24 мая 2022 г. № 1041 «Об утверждении Концепции управления качеством образования в Новосибирской области на период с 2022 по 2027 год»*
- **Муниципальный** – *Приказ департамента образования мэрии города Новосибирска от 28 июня 2022 г. № 0545-од «О утверждении Концепции управления качеством образования на период с 2022 по 2027 год»*

Современные тренды, влияющие на жизнедеятельность Д/С



PEST - анализ

Р – политика

Е – экономические процессы

С – социальные процессы

Т – технологические процессы



Специальные научно обоснованные публикации, конференции, семинары и т.д.

2017 - 2030 Тренды



Технологии

- Интернет маркетинг (персонализация)
- Интернет вещей
- Облачные технологии
- Рынок 3D принтеров
- Появятся новые способы взаимодействия с Big Data
- Мобильный интернет
- сети связи пятого поколения,

Образование:

- Непрерывное
- Стандартизация
- Качество
- Дистантное
- Электронное
- Смешанное
- Твердые навыки – мягкие навыки

Общие:

Глобализация
Цифровая экономика
Демография
Миграционные процессы-
Здоровье
Искусственный интеллект
Роботизация
Кадровый голод

Консолидированный социальный заказ

Гос политика
Федеральный
уровень

Тренды
PEST-анализ

Воспитанники
Родители



Региональный
Муниципальный
уровни

Микросоциум

Ресурсные
партнеры - ПС
НКО, грантовые ф.,
депутаты, бизнес ..

Партнеры –
образование,
культура, спорт,
ИРО ...

Анализ внутренней среды



Определение сильных и слабых сторон жизнедеятельности не «вообще», а относительно консолидированного социального заказа



и с четкими аргументами,
с ответом на вопрос:
«Что именно нам позволяет
утверждать, что это
сильная/слабая сторона?»

Например,

Кадры, педагоги, – сильная сторона: образование, кв. категории, стремление обучаться, участвовать в конкурсах, конференциях, отношение к инновациям.

Слабая сторона – взаимодействие с родителями, взаимодействие с ресурсными партнерами...



Объекты анализа



Образовательный процесс — реализация ОП ДО

Дополнительные процессы — доп. образование, здоровьесбережение, психологическое сопровождение, система взаимодействия с семьей

Система внутреннего управления

Ресурсы:

Кадры

Финансовые (бюджетные, вне бюджетные)

Нормативно-правовые

Н-методические, п-методические

Информационные

Партнерские отношения

Организационная культура





SWOT – анализ, как способ построения иерархии проблем

Сильные стороны
организации

Возможности внешней среды
(для *функционирования и развития*
организации)

Слабые стороны
организации

Угрозы внешней среды
(для *функционирования и развития*
организации)

Концептуальная часть может включать:



- Миссию
- Видение
- Философию организации
- Образ выпускника
- Образ педагога

***(Все формулируется на
понимании социального заказа)***



Зачем нужна концепция



Конкурентоспособная система

В такой системе имеют большое значение

Миссия. Видение. Ценности – четко прописаны, все знают, действуют механизмы формирования, есть критерии оценивания жизнеспособности миссии, философии, решения принимаются исходя из этого

Конкретность, точность, общее понимание

Неконкурентоспособная система

В такой системе нет понимания значения, нет критериев оценивания, нет механизмов формирования

Расплывчатость, неточность, красивость, нет общего понимания



МИССИЯ



Миссию можно описать как:

- *Совокупность целей и связанных с ней убеждений, отношений и направлений деятельности, характерных для конкретной организации*
- *Философию и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных*
- *Сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация*



Ключевые вопросы миссии

Зачем я утром иду на работу, зачем я делаю то, что я делаю? В чем смысл?

Зачем утром ДС открывает двери?

Зачем мы делаем то, что мы делаем? В чем смысл? Насколько это соответствует миссии и ценностям?



Как формулировать миссию?
Как сделать миссию работающей?



Хорошая миссия должна отвечать следующим параметрам:



- *Быть одобренной обществом (внешнее окружение)*
 - *Выполняться руководством организации*
- *Быть одобренной сотрудниками организации*
- *Быть лишенной внутренних противоречий*
- *Направлять повседневную деятельность*
- *Являться индикатором хороших решений*





- Миссия детского сада заключается в объединении усилий ДООУ и семьи для создания условий, раскрывающих индивидуальность ребенка и способствующих формирований компетенций, которые обеспечивают ему успешность сегодня и в будущем

Миссия нашего дошкольного учреждения заключается в создании условий для развития особых компетенций ребёнка-дошкольника обеспечивающих ему успешность в настоящей и будущей жизни. Это будет обеспечиваться реализацией инновационных образовательных технологий, высоким профессионализмом педагогов, построением образовательного процесса с учётом интересов, потребностей, возможностей ребёнка и его семьи, включением семьи во все процессы жизнедеятельности ДООУ.

Миссия Школы

Формирование инновационного мышления и исследовательской культуры



**Школа
самореализации
(10-11 классы)**

6 классов –комплектов
(3 параллели, 150 обучающихся)

**Школа
самоопределения
(8-9 классы)**

10 классов –комплектов
(5 параллелей, 250 обучающихся)

**Школа
самопознания
(5-7 классы)**

15 классов –комплектов
(5 параллелей, 375 обучающихся)

**Школа
открытий
(1-4 классы)**

20 классов –комплектов
(5 параллелей, 500 обучающихся)





В качестве миссии ФГОС ДО можно назвать:

поддержка разнообразия детства, сохранение
уникальности и самоценности дошкольного
детства как важного этапа в общем развитии



Видение



Каким должен быть детский сад?

Образ в будущем, но предельно конкретный

Например, «Стать первыми в ...»

«Стать лидерами в формировании субъектности ребенка...»

«в просвещении родителей...»



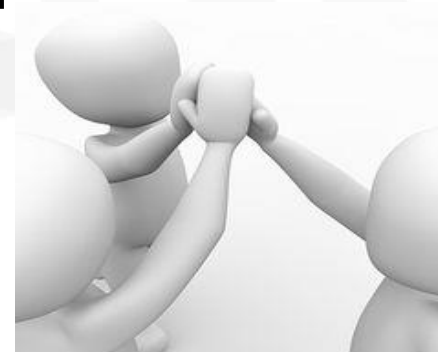
Это ваша мечта



Философия организации –

*система смыслов и ценностей,
которые определяют
деятельность этой
организации в целом
и поведение каждого сотрудника*

- Философия – ядро организационной культуры



Элементы структуры



*Программы,
технологии, планы,
конспекты,
структура, правовое
регулирование
жизнедеятельности,
формы контроля,
поощрения, и т.д.*

*Чувства, мысли, верования,
отношения, групповые нормы,
система ценностей, поведение,
личностные позиции, установки,
стереотипы, убеждения, традиции,
эмоциональный фон.*



Элементы культуры



- **Открытость, поддержка и сотрудничество**

Педагоги в ДООУ делятся опытом, информацией, идеями, открыто обсуждают проблемы и находят вместе решения, их действия корректны и носят поддерживающий характер.

Педагоги и родители открыто делятся информацией, обсуждают проблемы, соблюдая конфиденциальность. Комментарии педагогов корректны и носят оптимистичный, позитивный характер.

Для ДООУ характерен постоянный поиск партнеров и выстраивание профессиональных взаимовыгодных связей.

- **Инновационность**

Педагоги стремятся узнавать и осваивать новые, современные технологии уместно, деликатно, квалифицированно их интегрировать в жизнедеятельность ДООУ.

- **Индивидуализация**

Каждый участник образовательного процесса в нашем ДООУ рассматривается как уникальная, неповторимая, своеобразная личность со своими особенностями, возможностями и интересами., поэтому мы стремимся создавать условия для раскрытия потенциала и индивидуальных особенностей каждой личности.

Концепция



Автор: С. М. Оберемок,
Эксперт МАУ ДПО «НПСО»



Зачем мы
существуем?

Миссия

Смысл существования организации, совокупность целей, которые дают ответ, для кого существует организация и какую ценность она дает

Какими
мы должны быть?

Видение

Идеальный образ того, какой должна быть организация, чтобы реализовать миссию

Чем
руководствуемся в
своих действиях?

Философия (Ценности)

Это то, что имеет значение для организации, правила и принципы, которым следуют

Как мы должны
действовать?

Компетенции (образ педагога)
Поведение, которое должны
демонстрировать сотрудники



Образ выпускника:

Каким должен быть выпускник именно этого/нашего ДС? За что несет ответственность ДС?

ФГОС ДО, ФОП ДО – целевые ориентиры, ценности организации

Конкретность, точность, общее понимание:

расписано по возрастам, например, что означает «уверенный в себе», «субъектная позиция»





16 навыков, которыми должны владеть ученики XXI века (Всемирный экономический форум)

Фундаментальные знания	Компетенции (умение решать сложные задачи)	Черты характера, ценности, установки)
1. Язык 2. Математика 3. Естественно-научный цикл 4. ИКТ 5. Финансовая грамотность 6. Культура и гражданская грамотность	7. Критическое мышление 8. Креативность 9. Коммуникации 10. Сотрудничество	11. Любознательность 12. Инициативность 13. Упорство 14. Приспособляемость (адаптивность) 15. Лидерство 16. Социальная и культурная осведомленность



**Выбор, самостоятельность,
умение принимать решения,
активность, любознательность,
инициативность,
умение вырабатывать и принимать правила,
умение планировать, саморегуляция,
эмоциональный интеллект,
коммуникативно-речевые умения –
согласовывать интересы, обосновывать,
предлагать, договариваться
(ФОП ДО, Целевые ориентиры)**



Образ педагога

Каким должен быть педагог именно в
нашем ДС?



Основания:

Философия организации

Образ выпускника

ФГОС ДО, ФОП ДО – требования к психолого-педагогическим условиям

ЕКС (Профессиональный стандарт педагога – с 01.01.2015)



Стратегическая цель

Цель – это ожидаемый результат деятельности за определенный промежуток времени.

Цель — это желаемое будущее состояние, которого пытается достичь организация

Стратегическая цель - это цель, которая отнесена по времени в достаточно отдаленное будущее и, как правило, существенно отличается от того, что мы имеем в настоящее время.

Формулирование С Ц – исходя из миссии и выявленных проблем при анализе жизнедеятельности организации



Цель: созданию открытого, вариативного, здоровьесберегающего пространства, обеспечивающего качественное образование ребёнка.

Задачи:

- Создать в системе методической работы механизмы качественного непрерывного образования педагогов и профилактики синдрома-эмоционального выгорания...
- Создать систему просвещения родителей, основанную на мониторинге их содержательных запросов...учитывающую государственную Программу Просвещения родителей
- Создать в ДОО постоянно действующие инструменты по привлечению дополнительных ресурсов внешней среды
- Создать в ДОО динамичную, развивающуюся, ориентированную на запросы родителей систему дополнительных образовательных услуг

(ФГОС ОО – стандарт результатов условий)

ФГОС ДО – стандарт



Цель: созданию открытого, вариативного, здоровьесберегающего пространства, обеспечивающего качественное образование ребёнка

Задачи

Задачи – измеряемый, определенный по срокам результат. Задача определяется более узко, чем результат

Задачи в ПР могут преобразовываться в проекты



Цели должны быть:



Конкретные
Измеримые
Амбициозные
Реалистичные (достижимые)
Ориентированными во времени
Согласованные

Основные этапы разработки программы развития ДОУ

	Название этапа	Ожидаемые результаты
1	Подготовительный этап	Готовность разработчиков и ресурсов к началу работы над Программой ²
2	Основной этап – этап разработки Программы как документа	Готовность первого варианта Программы
3	Этап экспертизы, принятия решений (согласование, принятие, утверждение)	Утверждение Программы и принятие решения о переходе к выполнению





I Подготовительный этап

- Оценка реализации ПР за предыдущий период, принятие решений
- Создание творческой (проектной) группы
- Разработка плана работы проектной группы

Локальные акты

II Основной этап

1. Сбор информации и написание характеристики организации



2. Аналитическая часть –
**формирование консолидированного
социального заказа как обоснования Программы:**

- PEST- анализ
- Сбор информации и анализ документов, определяющих стратегии образовательной политики федерального, субъекта федерации, муниципального уровней



Основной этап

Аналитическая часть



- Сбор информации (анкетирование, опрос) и анализ социального заказа учащихся, родителей
- Сбор информации (опрос, анкетирование) социального заказа микросоциума
 - Сбор информации и анализ социального заказа сотрудников

Осмысление и формулирование консолидированного социального заказа как обоснования Программы



Практика планирования сбора необходимой информации (в плане рабочей группы)



Информация	Источник информации	Ответственный	Срок

Работа над концепцией, ориентированной на социальный заказ (мероприятия, процедуры – включение членов коллектива к выработке, обсуждению, принятию



- Формулирование миссии, видения, философии (ценностей)
- Формулирование образа выпускника
- Формулирование образа педагога



Основной этап Проектная часть

1.SWOT - анализ

Анализ сильных и слабых сторон
организации относительно
социального заказа,
истраивание иерархии проблем



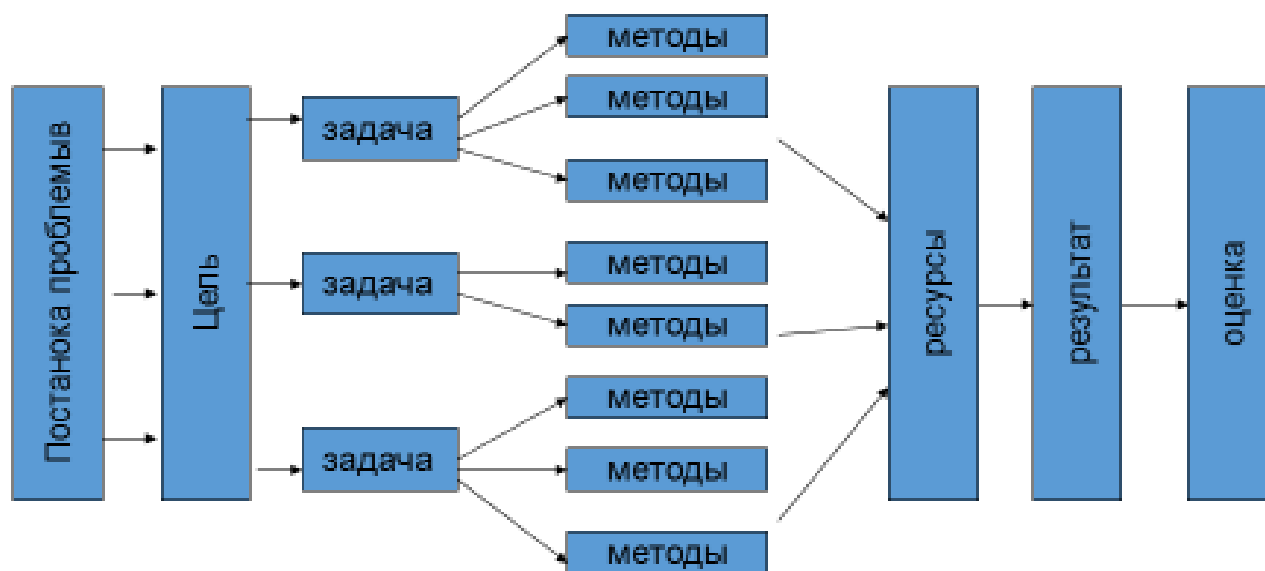
2. Формулирование стратегической цели

3. Формулирование задач (иерархии) –

- Преобразование задач в единичные проекты
- Формирование проектных групп и разработка единичных проектов –

**Технология разработки проектов,
проблемно-ориентированный анализ**







Департамент образования Новосибирской области
Новосибирский институт повышения квалификации
и переподготовки работников образования
Кафедра управления образовательными учреждениями

Комплексный проект
модернизации образования
Новосибирской области

С.М. Оберемок

ПРОЕКТИРОВАНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ

Научный редактор
канд. пед. наук, проф. Л.А. Каменщикова

III Заключительный этап



- Экспертиза
- Согласование с учредителем, попечительским советом



- Презентация, обсуждение и принятие программы на педагогическом совете, утверждение руководителем ОУ

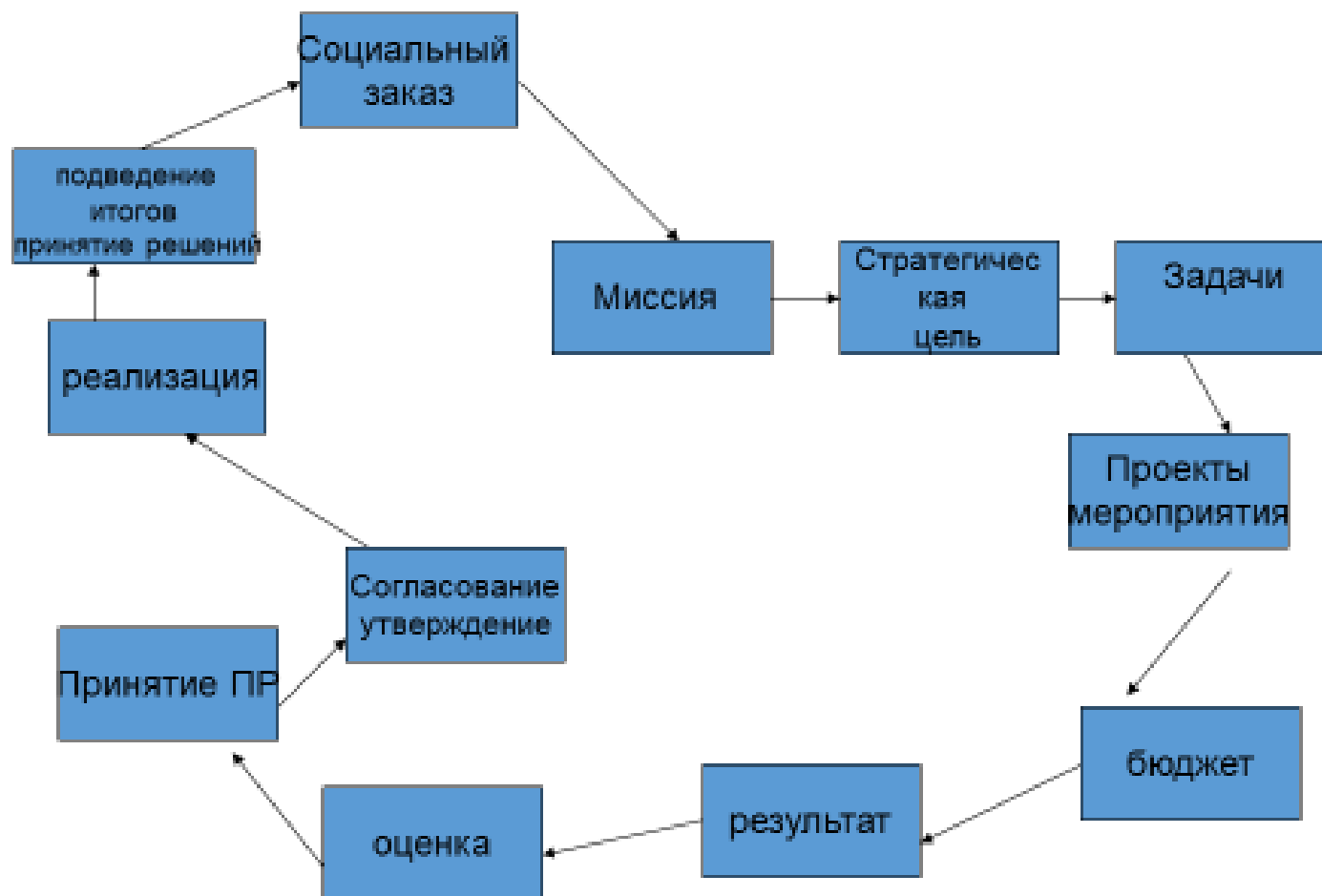




План реализации программы на год – диаграмма Г.Гантта

(Пример графика календарного планирования)

Время Работа	6.02-12.02	13.02- 19.02	16.02-23.02	16.02-26.02	27.02	28.02-12.03
Выбор темы работы	 					
Утверждение темы		 				
Изучение литературы			 			
Написание плана				 		
Утверждение плана					 	
Написание главы 1						



Принципы планирования



- Принцип единства (системности)
- Принцип участия
- Принцип непрерывности
- Принцип гибкости
- Принцип точности



«У нас, - сказала Алиса, - когда долго бежишь со всех ног,
неприменно попадешь в другое место!»

- «Какая отсталая страна, - сказала Королева.

– Ну а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног,
чтобы только остаться на том же месте!

Ну а если хочешь попасть в другое место,
тогда надо бежать, по крайней мере, вдвое быстрее».

Л. Кэрролл «Алиса в Зазеркалье»



Благодарю за внимание!

3110919 ОРДО НИСО

8 906 195 14 82 Оберемок С.М

8 913 209 43 95 Оберемок С.М.

