

КОМИТЕТ ПО ОБРАЗОВАНИЮ МИНГОРИСПОЛКОМА

Городской конкурс  
«Лидер столичного образования» 2021  
(среди учреждений дошкольного образования)

**Инновационный проект**



**Совершенствование управленческой  
деятельности по стратегическому  
планированию в учреждении дошкольного  
образования посредством технологии  
Форсайт**

Кузьмич Татьяна  
Александровна

Государственное учреждение  
образования  
«Ясли-сад № 239 г. Минска»

Минск  
2021

## АННОТАЦИЯ

В условиях динамичной внешней среды, учреждениям образования, которые ориентированы на перспективность развития своей деятельности, необходимо внедрение современных инструментов управления. Технология Форсайт позволяет наиболее точно представить, оценить и спрогнозировать дальнейшую тенденцию развития, разработать вероятные сценарии развития и их потенциальную эффективность, а также принять оптимальные управленческие решения с точки зрения ресурсной затратности и эффективности.

Адресован заведующим учреждений дошкольного образования, заместителям заведующего по основной деятельности, педагогическим работникам.

## **Информационная характеристика проекта:**

**Тема проекта:** Совершенствование управленческой деятельности по стратегическому планированию в учреждении дошкольного образования посредством технологии Форсайт.

**Автор проекта:**

Заведующий ГУО «Ясли-сад № 239 г. Минска» Кузьмич Татьяна Александровна;

**Учреждение образования:** Государственное учреждение образования «Ясли-сад № 239 г. Минска».

**Юридический адрес учреждения образования, рабочий телефон, факс, сайт:** г. Минск, ул. Захарова 61А, 8017 356 35 64, ddu239.minskedu.gov.by.

**Временные рамки реализации проекта:** сентябрь 2020г.- сентябрь 2025г.

## **Актуальность темы (Приложение 1).**

В настоящее время темп развития общества заметно обостряет процессы конкуренции, что приводит руководителей всех уровней к необходимости обратиться к такому прогнозу, который позволит выявить не только краткосрочные, но и долгосрочные тенденции развития. Знать движущие силы будущего – значит, получить возможность не только развивать те перспективные направления, которые могут дать наибольший эффект, но и влиять на формирование новых тенденций.

Таким образом, современная ситуация развития теории и практики управления в системе образования характеризуется напряжённым поиском путей опережающего реагирования на вызовы времени.

Однако, сложность управленческой проблематики (в том числе и на локальном уровне) требует глубокого и детального осмысления, которое раскрывало бы пути опережающего реагирования на вызовы времени, другими словами - **это поиск новых идей и подходов выработки эффективных стратегий планирования дальнейшего развития учреждения.**

Кодексом образования Республики Беларусь определено, что прогнозирование развития системы образования осуществляется на республиканском, областном, районном уровнях на основе реализации программ:

- социально-экономического развития Республики Беларусь;
- программы развития системы образования;
- программ развития дошкольного, общего среднего, профессионально-технического, среднего специального, высшего, специального образования, дополнительного образования детей и молодёжи и дополнительного образования взрослых [1].

Говоря о локальном уровне управления учреждением дошкольного образования необходимо отметить, что в соответствии с Единым квалификационным справочником должностей служащих [6], именно

руководитель определяет стратегию, цели и задачи развития учреждения, что закреплено в его должностной инструкции. Данное обстоятельство не предполагает обязательной разработки и реализации отдельной программы развития как локального документа. Но определяет необходимость проведения грамотного планирования, обеспечивающего основу для принятия всех управленческих решений.

В настоящее время нет нормативно закреплённых единообразных требований, которые бы определяли структуру, содержание и технологию осуществления стратегического планирования в учреждении дошкольного образования, а эти требования чаще всего представлены в виде методических указаний «рамочного» варианта на районном уровне, что, с одной стороны выступает как преимущество и даёт руководителю «большое поле для деятельности» в данном направлении. С другой же стороны руководители зачастую имеют неполное представление о технологиях стратегического планирования. Данные обстоятельства **определяют актуальность темы стратегического планирования в учреждении дошкольного образования** как с точки зрения теории, так и с позиции практического применения.

Как показывает практика (анализ анкетирования руководителей учреждений дошкольного образования районного методического объединения клуба «Эверест») в ряде случаев стратегическому планированию руководители не уделяют должного внимания, а функцию планирования сводят к формальной разработке программы развития. Полученный в результате документ теряет статус индивидуальной траектории динамичного поступательного развития и оказывается малоэффективным (Приложение 2).

Анализ проведённого анкетирования позволил сделать вывод о достаточно низком уровне компетентности руководителей в вопросах стратегического планирования и соответственно отсутствие развития и сбалансированности системы стратегического планирования в целом. Вместе с тем, можно с уверенностью говорить о наличии необходимого потенциала,

достаточно высоком уровне заинтересованности и готовности руководителей к совершенствованию управленческой деятельности по стратегическому планированию. (Приложение 3).

Кроме этого в теории и практике стратегического планирования развития учреждений образования назрела необходимость изменений в переходе **на новую систему организационного управления**. В основе данной системы находится формирование особых условий, в которых возрастает личная заинтересованность каждого за устойчивое социально - экономическое развитие учреждения; персональная ответственность за достижение стратегических целей.

И ещё один аргумент в обоснование актуальности поиска эффективных инструментов стратегического планирования заключается **в повышении мотивации законных представителей воспитанников к участию в управлении**, в определении основных целей и траектории развития учреждения. Это закреплено и законодательно: Кодексом об образовании Республики Беларусь [1], а также нормативными правовыми актами, регламентирующими деятельность органов самоуправления учреждений образования, в состав которых входят законные представители воспитанников [4,5]. Данный тезис также подтверждается проведённым опросом, в котором большинство респондентов считают необходимым вовлечение родителей в управленческий процесс и выражают свою потребность в информационной и консультационной поддержке по вопросам общественного участия в управлении учреждением. (Приложение 4,5).

Таким образом, в условиях динамичной внешней среды, учреждениям образования, которые ориентированы на перспективность развития своей деятельности, необходимо внедрение современных методов управления. Данные инструменты позволяют наиболее точно представить, оценить и спрогнозировать дальнейшую тенденцию развития, разрабатывать вероятные сценарии развития и их потенциальную эффективность, а также принимать

оптимальные управленческие решения с точки зрения ресурсной затратности и эффективности.

В теории менеджмента существуют современные технологии, которые могли бы не только облегчить процесс управления, но и создавать подробнейший сценарный план развития. Одной из актуальных технологий, определяющих современные тренды образования, является Форсайт (от англ. foresight – «взгляд в будущее, предвидение»). Форсайт-менеджмент (англ. foresightmanagement) методология управления, которая характеризуется выраженной способностью стратегического планирования и понимания ответственности не только за ближайшие, но и за отдалённые результаты своих решений[16].

Форсайт – это технология, основанная на системе методов экспертной оценки долгосрочных перспектив инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных наиболее позитивно воздействовать на развитие учреждения. Форсайт – это выявление тактических и стратегических конкурентных преимуществ, построение планов и организация систематических действий, позволяющих достичь на их основе ощутимых эффектов.

Выбор данной технологии был продиктован тем, что возможности ее реализации полностью соответствует задачам стратегического менеджмента.

Достоверность прогнозов, полученных в результате применения технологии Форсайт в стратегическом планировании подтверждается активным внедрением в настоящее время данной технологии во все сферы общественной деятельности: науку и технологии, экономику, в сферу социальных, общественных отношений, культуру и образование[18].

Таким образом, **актуальность проблемы внедрения технологии Форсайт в стратегическое планирование развития учреждения дошкольного образования обусловлена сложившимися противоречиями:**

- между необходимостью изменения подходов в системе стратегического планирования развития учреждения образования и отсутствием разработанной модели такого планирования;
- между возрастающей потребностью руководителей в компетентном сопровождении процесса стратегического планирования развития учреждения и отсутствие у них необходимых компетенций;
- между наличием заинтересованности родительской общественности принимать участие в управлении учреждением дошкольного образования и отсутствием условий, способствующих вовлечению их к планированию развития учреждений образования;
- между выбором использования потенциала технологии Форсайт - как эффективного инструмента стратегического планирования инновационного развития учреждения образования и недостаточной разработанностью его научно-методических основ для системы образования.

**Новизна данного проекта** заключается в теоретическом обосновании и практическом использовании проактивной Форсайт-технологии как ресурса инновационного менеджмента по стратегическому планированию развития учреждения образования.

Поскольку предстоящие десятилетия представляют собой как новые возможности, так и вызовы, практика непрерывного стратегического предвидения будет иметь решающее значение для специалистов по планированию образования. Это требует постоянного обновления стратегий и планов, чтобы учреждения образования оставались в центре этих изменений.

Инструменты Форсайта могут сделать эту работу значительно более управляемой. Они обеспечивают целостное мышление, позволяя увидеть, как взаимосвязаны силы перемен и как, казалось бы, несвязанные тенденции в различных отраслях промышленности и науки могут оказывать существенное влияние на образование.



Таким образом, **теоретическая значимость проекта** заключается в конкретизации теоретических представлений о методах и принципах Форсайт-технологии; дополнением представлений о процессуальных аспектах совершенствования управленческой деятельности посредством внедрения Форсайт-технологии в систему стратегического планирования развития учреждения.

**Практическая значимость** заключается в разработке практических материалов: модели «Стратегическое планирование в учреждении дошкольного образования посредством технологии Форсайт»; рекомендаций по проведению SWOT-анализа деятельности учреждений дошкольного образования; по выбору экспертной группы, по построению дорожных карт развития; а также диагностического инструментария для оценки эффективного стратегического планирования и в целом эффективности развития учреждения дошкольного образования.

Таким образом, практическая значимость проекта обусловлена возможностью совершенствовать управленческие процессы посредством внедрения технологии Форсайт в систему стратегического планирования.

**Цель проекта:** совершенствование управленческой деятельности по стратегическому планированию в учреждении дошкольного образования посредством технологии Форсайт.

**Объект проекта:** управленческая деятельность учреждения дошкольного образования по стратегическому планированию.

**Предмет проекта:** технология Форсайт как средство совершенствования управленческой деятельности по стратегическому планированию в учреждении дошкольного образования.

### **Задачи проекта:**

1. Изучить и проанализировать научно-методические подходы стратегического планирования и технологии Форсайт в научной, методической литературе, в источниках периодической печати (научно-методические журналы), сети интернет.
2. Создать материально-технические, технологические и кадровые условия, обеспечивающие эффективность и качество реализации проекта.
3. Повысить профессиональный уровень руководителей и педагогических работников по использованию технологии Форсайт в стратегическом планировании развития учреждения.
4. Разработать и внедрить в систему управления учреждением дошкольного образования:
  - Модель стратегического планирования посредством технологии Форсайт.
  - Рекомендации для руководителей по проведению SWOT-анализа деятельности учреждения дошкольного образования; по выбору экспертной группы.
  - Принципы построения дорожных карт развития для учреждений дошкольного образования.
  - Диагностический инструментарий для оценки эффективного стратегического планирования в учреждении дошкольного образования и эффективности развития учреждения дошкольного образования.
5. Обобщить и распространить опыт по теме: «Совершенствование управленческой деятельности по стратегическому планированию в учреждении дошкольного образования посредством технологии Форсайт».

### **Предполагаемый результат:**

#### **Управленческий аспект:**

1. Совершенствование управленческой деятельности
  - 1.1. Повышение качества по стратегическому планированию развития учреждения дошкольного образования.
  - 1.1. Созданы материально-технические, технологические и кадровые условия, обеспечивающие эффективность и качество реализации проекта.
  - 1.2. Внедрены методы Форсайт-технологии в управление учреждением дошкольного образования.
  - 1.3. Оптимизировано образовательное пространство учреждения.
  - 1.4. Расширена сфера взаимодействия учреждения образования между всеми субъектами образовательного процесса.
2. Повышен уровень конкурентоспособности учреждения дошкольного образования, статус учреждения в целом.
3. Обобщен и распространен опыт по теме «Совершенствование управленческой деятельности по стратегическому планированию в учреждении дошкольного образования посредством технологии Форсайт».

#### **Методический аспект:**

1. Разработано методическое обеспечение внедрения технологии Форсайт в систему стратегического планирования развития учреждения дошкольного образования.
2. Обеспечено стимулирование процесса самообразования педагогов.

## Критерии и показатели эффективности реализации проекта

| КРИТЕРИИ                                                                                     | ПОКАЗАТЕЛИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наличие динамики уровня развития организационной культуры учреждения образования             | <p>Понимание и принятие педагогическим коллективом миссии, цели и задач развития учреждения дошкольным образования;</p> <p>Способность коллектива к совместной выработке решений, ответственность за достижение стратегических целей</p> <p>Повышение адаптивных способностей, гармоничное взаимодействие учреждения и социума;</p>                                                    |
| Повышение уровня профессиональной компетентности руководителя и участников Форсайт-команды   | <p>Внедрение инструментов Форсайт-технологии в стратегическое планирование развития учреждения</p> <p>Повышение активности и качества самообразования; удовлетворенность своей деятельностью;</p> <p>Личностные достижения (публикации, участие в конкурсах, мероприятиях и др.)</p> <p>Уровень использования различных современных методик, инновационных технологий;</p>             |
| Повышение качества образовательного процесса                                                 | <p>Рост уровня представлений, умений и навыков воспитанников в соответствии с учебной программой дошкольного образования;</p> <p>Положительная динамика достижений воспитанников на следующей ступени обучения;</p> <p>Доступность для потребителей образовательных услуг, удовлетворение их образовательных потребностей</p>                                                          |
| Повышение качества управления инновационными процессами в учреждении дошкольного образования | <p>Улучшение организационно-педагогических, материально-технических и социально-психологических условий;</p> <p>Динамика результативности деятельности учреждения;</p> <p>Степень удовлетворения результатами труда, соотносимая с основными мотивами трудовой деятельности педагогов</p> <p>Эффективность взаимодействия с социумом;</p> <p>Информационная открытость учреждения;</p> |

## Этапы реализации проекта

| <b>I. Подготовительный этап (сентябрь 2020 –апрель 2022)</b>                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Цель:</b><br>научно-методическое обоснование проблемы; разработка методического инструментария внедрения Форсайт-технологии в систему стратегического планирования развития учреждения                                           |                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Мероприятия</b>                                                                                                                                                                                                                  | <b>Предполагаемый результат</b>                                                                                                                                                                          |
| Уточнить сущностные характеристики, определить научно-методическую основу использования технологии Форсайт в стратегическом планировании развития учреждений образования<br>Изучить принципы технологии Форсайт в сфере управления. | Повышен уровень профессиональной компетентности руководителя по вопросам использования технологии Форсайт в стратегическом планировании.<br>Создан аннотированный список литературы, глоссарий.          |
| Освоение программы «Международные проекты: основы разработки и привлечения иностранной безвозмездной помощи»                                                                                                                        | Повышен уровень профессиональной компетентности руководителя по вопросам разработки международных проектов<br>(Приложение 6)                                                                             |
| Участие в методическом объединении клуба руководителей учреждений дошкольного образования Партизанского р-на г. Минска «Эверест»                                                                                                    | Выступление с докладом на тему: «Форсайт: от прогноза к формированию будущего» (Приложение 7)                                                                                                            |
| Разработка анкет и проведение анкетирования руководителей учреждений дошкольного образования Партизанского р-на г. Минска                                                                                                           | Изучен и проанализирован уровень профессиональной компетентности руководителей учреждений дошкольного образования района в вопросах стратегического планирования развития учреждений<br>(Приложение 2,3) |
| Разработка анкет и проведение анкетирования для законных представителей воспитанников                                                                                                                                               | Изучена и проанализирована степень участия и готовности к дальнейшему участию в управлении развития учреждения дошкольного образования со стороны родительской общественности<br>(Приложение 4,5)        |
| Организовано методическое сопровождение педагогов:<br>— проведена коллективная консультация на тему «Форсайт –                                                                                                                      | Обеспечена мотивационная и когнитивная готовность педагогического коллектива к внедрению технологии Форсайт в                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>инновационный инструмент моделирования будущего»</p> <p>— проведена диагностика педагогического коллектива «Выявление готовности к реализации инновационного проекта», «Наличие и преодоление барьеров освоению инноваций» (Приложение 8,9)</p> | <p>стратегическое планирование деятельностью учреждением дошкольного образования.</p> <p>Создание Форсайт-команды из 12 человек на основе приведённой диагностики</p>                                                                                                                                                                                          |
| <p>Разработка содержания основных этапов процесса стратегического планирования</p>                                                                                                                                                                 | <p>Разработана графическая схема этапов стратегического планирования. Обозначены и даны определения ее структурным компонентам (Приложение 10)</p>                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Проведение сравнительного анализа методов Форсайта</p>                                                                                                                                                                                          | <p>Определение основных инструментов Форсайта в модели стратегического планирования развития учреждения дошкольного образования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— мозговой штурм;</li> <li>— SWOT-анализ;</li> <li>— метод экспертных панелей;</li> <li>— метод Дельфи;</li> <li>— метод дорожного картирования;</li> </ul> <p>(Приложение 11)</p> |
| <p>Проведение оценки и анализа внешней и внутренней среды</p>                                                                                                                                                                                      | <p>Проведён SWOT-анализ деятельности учреждения (анализ потенциала, сильных и слабых сторон учреждения, возможностей и угроз) (Приложение 12)</p>                                                                                                                                                                                                              |
| <p>Разработка рекомендаций для руководителей учреждений дошкольного образования по оценке и анализу внешней и внутренней среды</p>                                                                                                                 | <p>Разработаны рекомендации для руководителей учреждений дошкольного образования по проведению SWOT-анализ деятельности учреждений (Приложение 13)</p>                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Разработка принципов составления дорожных карт развития</p>                                                                                                                                                                                     | <p>Разработаны принципы построения дорожных карт развития для учреждений дошкольного образования (Приложение 14)</p>                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Разработка критериев и показателей эффективного стратегического планирования в учреждении дошкольного образования</p>                                                                                                                           | <p>Разработаны индикаторы эффективного стратегического планирования в учреждении дошкольного образования. Такими критериями выступают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ состояния внешней и</li> </ul>                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                             | <p>внутренней среды учреждения;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- целеполагание;</li> <li>- качество и степень участия субъектов планирования;</li> <li>- требования к планируемым действиям для достижения поставленных целей;</li> <li>- мониторинг реализации стратегии</li> </ul> <p>По каждому критерию определены показатели<br/>(Приложение 15)</p>                                                    |
| Разработка критериев и показателей оценки совершенствования управленческой деятельности                                                                     | Разработан диагностический инструментарий оценки эффективности инновационного проекта<br>(Приложение 16)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Проведение Online-анкетирования законных представителей воспитанников                                                                                       | Привлечение законных представителей воспитанников к определению основных трендов развития учреждения<br>(Приложение 17)                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Проведение Форсайт-сессии в форме мозгового штурма: «Детский сад будущего: планируем и движемся»                                                            | <p>Определены основные тренды развития учреждения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Информатизация;</li> <li>— Внедрение STEM- образования;</li> <li>— Здоровьесбережение;</li> <li>— Вариативные формы организации дошкольного образования;</li> <li>— Социальное партнерство;</li> <li>— Инклюзивное образование.</li> </ul> <p>Для каждого тренда определены основные направления<br/>(Приложение 18)</p> |
| Выбор экспертной группы (Приложение 19),<br>Разработка рекомендаций для руководителей учреждения образования по выбору экспертной группы<br>(Приложение 20) | Определение состава экспертной группы Привлечение экспертов к работе Форсайт-команды.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Структуризация задач, проблем, направлений для их разукрупнения и конкретизации в виде иерархической системы (дерева), в которой осуществляется             | Разработка графической модели «Дерево трендов»<br>(Приложение 21)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| поуровневая декомпозиция направлений более общих на частные                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Структуризация управленческих действий, этапов стратегического планирования с использованием технологии Форсайт                                            | Разработана графическая модель «Стратегическое планирование в учреждении дошкольного образования посредством технологии Форсайт» (Приложение 22)                                                                                 |
| Проведение Форсайт-сессий. (Приложение 24)                                                                                                                 | Составлен график проведения Форсайт-сессий (Приложение 23)<br>Создание «Дорожных карт развития» (Приложение 25)<br>Создание желаемого образа будущего учреждения дошкольного образования и определение стратегий его достижения. |
| <b>II. Основной этап (май 2022- май 2025)</b>                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Цель:</b> внедрение и реализация модели стратегического планирования посредством технологии Форсайт в управление учреждения                             |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Разработка стратегической программы реализации дорожных карт развития учреждения                                                                           | Реализация стратегии развития учреждения образования                                                                                                                                                                             |
| Внесение дополнений и изменений в содержание дорожных карт развития                                                                                        | Коррекция, обновление содержания дорожных карт развития                                                                                                                                                                          |
| Мониторинг динамики развития учреждения дошкольного образования на основе разработанных критериев и показателей                                            | Определение эффективности разработанной модели «Стратегическое планирование в учреждении дошкольного образования посредством технологии Форсайт»                                                                                 |
| <b>III. Итоговый этап (май 2025- сентябрь 2025)</b>                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Цель:</b> Обобщение, внедрение и распространение опыта работы по проблеме.                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Систематизация и обобщение полученных результатов работы по проекту, их статистическая обработка.                                                          | Материалы систематизации, обобщения и статистической обработки. Оформление и подготовка презентации полученных результатов работы.                                                                                               |
| Обобщение и трансляция результатов работы по теме: «Совершенствование управленческой деятельности по стратегическому планированию в учреждении дошкольного | Распространение опыта через публикации в профессиональных изданиях (журналах «Пралеска», «Вестник МГИРО» и др.), СМИ, участие в научно-практических конференциях, конкурсах республиканского и международного                    |



|                                                 |         |
|-------------------------------------------------|---------|
| образования посредством<br>технологии Форсайт». | уровня. |
|-------------------------------------------------|---------|

### **Описание деятельности**

Работа над проектом началась в сентябре 2020 года.

Мероприятия **подготовительного этапа** предполагали деятельность, направленную на создание комплекса условий, обеспечивающих эффективность и качество реализации проекта, определение направлений работы. На подготовительном этапе велось изучение научно-методической литературы, законодательных и нормативных документов, передового опыта.

В процессе изучения теоретических и практических основ технологии Форсайт в стратегическом планировании были **уточнены сущностные характеристики технологии**, а именно:

На сегодняшний день пока есть много разночтений в понимании Форсайта (от англ. technological foresight), дословный перевод термина «форсайт» на русский язык, — это «видение будущего».

Цель Форсайта — определение возможного будущего, создание желаемого образа будущего и определение стратегий его достижения[18].

Стратегия Форсайт ориентирована на прогнозирование и отличается от обычного метода прогнозирования тем, что будущие состояния объекта не выявляются в результате прогноза, **а устанавливаются в качестве цели**.

Также была определена **научно-методическая основа** использования технологии Форсайт в стратегическом планировании развития учреждений образования.

Теория и методология технологии Форсайта получили развитие в классических работах Бена Мартина (Центр исследований научной политики Сассекского университета, Великобритания) и Ричарда Слотера (основателя компании Foresight International, Австралия), ряда британских (Л. Джорджиу, М. Кинэн, Д.Лавридж, Р.Поппер) и германских (Х. Групп и К.Кульс) исследователей[18].

В русскоязычном сегменте публикаций по тематике Форсайта наиболее широко представлены российские авторы: А.Соколов (форсайт-центр ГУ-ВШЭ), Л.Гохберг (Институт статистических исследований и экономики знаний ГУ-ВШЭ), И.Куклина (Научно-технологический центр экспертизы и прогнозов РНЦ «Курчатовский институт»)[20].

В последние годы развитие технологии Форсайт идет быстрыми темпами, над этими проблемами работают серьезные научные коллективы (Институт научной политики Манчестерского университета, Институт перспективных технологических исследований Европейской Комиссии в Севилье, Институт инновационных исследований Общества Фраунхофера (Карлсруэ), Национальный институт научно-технической политики Японии, Корейский институт научно-технической политики). Проблемы Форсайта обсуждаются на страницах ведущих международных журналов. Формируются программы обучения методам Форсайта в рамках международных организаций (ЮНИДО, АТЭС) и ряде университетов. Корпоративный Форсайт вошел в практику многих крупнейших компаний (Моторола, Нокиа, Шелл, Петронас, Даймлер Крайслер и др.).

Исходя из определения Бена Мартина, Форсайт – это технология, основанная на системе методов экспертной оценки долгосрочных перспектив инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных наиболее позитивно воздействовать на развитие учреждения.

Инновационный проект разработан на основе методологического обоснования Форсайта как стратегии для образования, посредством которого достигается иной качественный уровень управленческой деятельности, автором которого является Соколов А.В.

В рамках работы над проектом за основу мы взяли следующие **базовые принципы Форсайта:**

— будущее творимо; оно зависит от прилагаемых усилий;

- будущее вариативно (возможно много вариантов будущего) - оно не проистекает из прошлого и зависит от решений, которые будут предприняты участниками;
- есть зоны, по отношению к которой можно строить прогнозы, но наши действия не predetermined;
- будущее нельзя спрогнозировать или предсказать, можно быть к нему готовым.

Результатом проведенной работы стал аннотированный список литературы, глоссарий, куда вошли узкоспециализированные термины технологии Форсайт.

Уже на подготовительной этапе заведующий Кузьмич Т.А. приняла участие в методическом объединении руководителей учреждений дошкольного образования Партизанского р-на г. Минска, где выступила с докладом на тему: «Форсайт: от прогноза к формированию будущего» (Приложение 7). С целью изучения и анализа уровня профессиональной компетентности руководителей учреждений дошкольного образования района в вопросах стратегического планирования, было проведено анкетирование (Приложение 2).

В результате выяснено, что абсолютное большинство опрошенных отмечают недостаточный уровень или полное отсутствие стратегического планирования в учреждении. Руководители недостаточно осознают и видят свою роль в реализации стратегического планирования. Многие затрудняются с определением ресурсов и их источников для реализации стратегических задач учреждения. Вместе с тем, абсолютное большинство руководителей отмечают, что в учреждениях имеется определённый потенциал и ресурсы для внедрения системы стратегического планирования, среди путей повышения эффективности работы учреждения абсолютное большинство руководителей видят элементы внедрения системы стратегического планирования (Приложение 3).

Хотелось бы отметить, что абсолютно все из опрошенных указывают, что не знакомы с технологией Форсайт, однако отдельными инструментами технологии пользуются.

Также на подготовительном этапе была изучена и проанализирована степень участия в управлении развития учреждения дошкольного образования родительской общественности (Приложение 4).

Большинство выражают свою потребность в информационной и консультационной поддержке по вопросам общественного участия в управлении учреждения. Многие считают себя активными, заинтересованными в участии в управлении, но при этом основная их часть не готова погружаться в управленческую жизнь в системном режиме, ориентируется на участие в решении локальных вопросов, затрагивающих интересы детей. Участие родителей в управлении, как правило, носит несистематический выборочный характер, зависит от конкретной ситуации.

Результаты анкетирования показали отсутствие уверенности в реалистичность и значимость своего участия в управлении учреждением.

Основная масса родителей, хоть и заинтересована в том, что происходит в учреждении, при этом сильно дистанцирована. Родители находятся вне ритмов и проблем учреждения из-за занятости на работе. Эта объективная составляющая проблемы усугубляется тем, что подавляющее большинство родителей, возможно и принимало бы участие в управлении учреждения, но испытывает в этом затруднения. Многие родители не готовы принимать управленческие решения в рамках органов самоуправления (Приложение 5).

С целью обеспечения мотивационной и когнитивной готовности педагогического коллектива к реализации инновационного проекта была проведена коллективная консультация на тему «Форсайт – инновационный инструмент моделирования будущего», а также диагностика «Выявление готовности к реализации инновационного проекта» (Приложение 8) и «Наличие и преодоление барьеров в освоении инноваций». (Приложение 9).

Результатом проведенной диагностики стало создание Форсайт-команды, куда вошли педагоги с высоким уровнем профессиональных притязаний, сильной потребностью в достижении высоких результатов, и потребностью в лидерстве и самовыражении, другими словами **с высоким уровнем инновационного потенциала**. А также педагоги, не имеющие барьеров в освоении инноваций, с ясно выраженной потребностью в развитии. Форсайт-команда была составлена из 12 человек:

|    |                |                                                          |
|----|----------------|----------------------------------------------------------|
| 1  | Кузьмич Т.А    | заведующий                                               |
| 2  | Шаповалова А.Н | заместитель заведующего по основной деятельности         |
| 3  | Шевчик Н.Л.    | учитель-дефектолог высшей квалификационной категории     |
| 4  | Орлова О.Г.    | учитель-дефектолог второй квалификационной категории     |
| 5  | Баранова Н.В.  | музыкальный руководитель высшей кв. категории            |
| 6  | Кисель Н.М.    | руководитель физического воспитания первой кв. категории |
| 7  | Боброва Ю.А    | педагог-психолог второй квалификационной категории       |
| 8  | Хмелева Ю.Н.   | воспитатель дошкольного образования первой кв. категории |
| 9  | Казак О.В.     | воспитатель дошкольного образования первой кв. категории |
| 10 | Метлицкая Н.А. | воспитатель дошкольного образования первой кв. категории |
| 11 | Дудко В.И.     | воспитатель дошкольного образования второй кв. категории |
| 12 | Протас А.Ю.    | воспитатель дошкольного образования второй кв. категории |

На этом этапе активно велось обсуждение, а в дальнейшем принятие педагогическим коллективом идей внедрения технологии Форсайт в стратегическое планирования учреждения.

Была разработана графическая схема этапов стратегического планирования, обозначены и даны определения ее структурным компонентам. (Приложение 10).

В ходе проведения сравнительного анализа методов Форсайта, были определены наиболее приемлемые для системы управления учреждением образованием. Ими выступили: мозговой штурм; SWOT-анализ; метод экспертных панелей; метод Дельфи; метод дорожного картирования, которые вошли как структурные компоненты в модель управления стратегическим планированием учреждения дошкольного образования (Приложение 11).

Был проведен SWOT-анализ деятельности учреждения, в ходе которого были выявлены сильные и слабые стороны учреждения, возможности и риски. Сильные стороны были соотнесены с возможностями. Преимущества сопоставили с угрозами, чтобы понять, как минимизировать неблагоприятное

влияние внешних обстоятельств с учетом имеющихся ресурсов. Затем сопоставили слабые стороны и возможности. Определили, как наилучшим образом использовать предоставленные возможности для компенсации или уничтожения слабостей. На последнем шаге соотнесли слабости и угрозы. Это дало понимание того, как можно снизить уровень угроз, убрав имеющиеся недостатки (Приложение 12).

Такая аналитическая работа позволила разработать рекомендации для руководителей учреждений дошкольного образования по проведению SWOT-анализа деятельностью учреждения (Приложение 13).

Большое внимание на подготовительном этапе было уделено разработке методического инструментария метода дорожного картирования.

Одним из главных преимуществ дорожных карт является их внешний вид: построения графической сети, состоящей из «узлов» (этапов развития или пунктов принятия управленческих решений) и «связей» (причинно-следственных взаимоотношений между «узлами»).

Дорожное картирование несет две основные функции:

- предвидение и планирование развития ситуации, включая технологический, социальный, экономический аспекты (прогноз будущего);
- управление развитием ситуации в зависимости от поставленных стратегических целей (конструирование будущего).

Именно дорожные карты – инструмент визуализации разработанных стратегий и выявления логических нестыковок и «пробелов», которые могут быть не видны в «гладком» тексте. Это эффективный инструмент коммуникаций, вовлекающий всех членов Форсайт-команды в креативный процесс построения и последующего обсуждения дорожных карт.

Результатом проведенной работы стала **разработка принципов составления дорожных карт развития для учреждений образования** (Приложение 14).

Далее были разработаны критерии и показатели эффективного стратегического планирования: анализ состояния внешней и внутренней

среды учреждения; целеполагание; качество и степень участия субъектов планирования; требования к планируемым действиям для достижения поставленных целей; мониторинг реализации стратегии. По каждому критерию определены показатели (Приложение 15).

Оценить критерий «совершенствование управленческой деятельности», заявленный в теме проекта нам предоставляется возможным посредством разработки **критериев и показателей эффективного развития учреждения образования в целом, которые также были разработаны на подготовительной этапе** (Приложение 16).

Следующим шагом стало непосредственно проведение Форсайт-сессии «Детский сад будущего: планируем и движемся». Мнение родителей, высказанное при заполнении анкеты (Приложение 17), созданной с помощью Google- формы и размещенной на официальном сайте учреждения учитывалось при определении основных драйверов (условий, стимулирующих развитие тренда), а затем и самих трендов развития учреждения. Ими выступили:

- информатизация учреждения образования;
- внедрение STEM- образования;
- здоровьесбережение;
- вариативные формы организации дошкольного образования;
- социальное партнерство;
- инклюзивное образование в учреждении образования.

Для каждого тренда были определены основные направления. Проведенная работа позволила произвести структуризацию задач, проблем, направлений для их разукрупнения и конкретизации и представить это в виде иерархической графической модели «Дерево трендов», в которой визуализирована поуровневая декомпозиция направлений более общих на частные. (Приложение 21).

Так как технология Форсайт в-первую очередь технология экспертных оценок, к дальнейшей работе Форсайт-команды нами были привлечены

эксперты-профессионалы. Данный опыт лег в основу разработки рекомендаций для руководителей учреждения образования по выбору экспертной группы (Приложение 20). Специалисты, являющиеся ключевыми источниками информации, приглашались к участию в проектах посредством писем-приглашений (Приложение 19).

Финальным и завершающим моментом подготовительного этапа стала разработка графической модели «Стратегическое планирование в учреждении дошкольного образования посредством технологии Форсайт», которая позволила структурировать управленческие действия, этапы стратегического планирования с использованием технологии Форсайт (Приложение 22).

Дальнейшая реализация проекта предполагает проведение Форсайт-сессий, целью которых станет создание «Дорожных карт развития». На сегодняшний момент в феврале 2021 года проведен первый этап Форсайт-сессии: «IT детский сад: планируем и движемся» (Приложение 24), в ходе которой участниками сессии разработан проект дорожной карты развития «Дистанционная платформа «KidsSmart.by»» (Приложение 25).

В дальнейшем, в соответствии с графиком проведения Форсайт-сессий будут проведены аналогичные по всем трендам развития учреждения. (Приложение 18).

Мероприятия основного этапа предполагают разработку стратегической программы реализации дорожных карт развития учреждения дошкольного образования, что позволит реализовать намеченную стратегию развития учреждения образования в целом. Стратегическая программа определяет общую направленность (стратегию) развития учреждения. Она сконцентрирована на ключевых, наиболее перспективных направлениях, выявленных на основе анализа потенциала, сильных и слабых сторон учреждения образования, возможных сценариев развития внешнего мира.



Безусловно, в ходе реализации проекта предполагается коррекция, обновление содержания дорожных карт развития путем внесения дополнений и изменений в содержание.

С целью определения эффективности разработанной модели «Стратегическое планирование в учреждении дошкольного образования посредством технологии Форсайт» будет проведен мониторинг динамики развития учреждения дошкольного образования на основе разработанных критериев и показателей.

Итоговый этап предполагает систематизацию и обобщение полученных результатов работы по проекту, их статистическая обработка, а также обобщение и трансляция опыта через публикации в профессиональных изданиях, СМИ, участие в научно-практических конференциях, конкурсах республиканского и международного уровня.

## ГЛОССАРИЙ

1. **Форсайт** (от англ. Foresight — «взгляд в будущее») — социальная технология, основанная на системе методов экспертной оценки долгосрочных перспектив инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных наиболее позитивно воздействовать на развитие учреждения. Это формат коммуникации, который позволяет участникам договориться по поводу образа будущего, способов его построения. Это работа не с текстами, а с образами и схемами.

2. **Сканирование горизонта** - это систематический сбор информации для выявления ранних признаков потенциально важных событий, выявление новых и возникающих тенденций.

3. **Дорожная карта** – визуальный образ (схема) или же обобщающий документ плана-сценария развития, который фиксирует возможные сюжеты и точки критических решений, содержащий описание и визуальное представление вызовов и связанных с ними стратегических целей и задач, важнейших мероприятий, способных оказать существенное влияние на инновационное развитие рассматриваемой области в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах, а также ожидаемых результатов их реализации.

4. **Тренд** – базовая сущность Форсайта. Это тенденция, важное, заметное направление в развитии чего-либо, объективно наблюдаемый и измеряемый процесс, развивающийся в определенном направлении, имеет измеряемый индикатор, изменяющийся в определенном направлении со временем. Тренды – это не только фиксация того, что есть – как «снимок настоящего», но и наблюдения за изменениями, которые происходят сейчас.

Тренды в Форсайте делятся на 3 типа: устойчивый (значение тренда со временем будет усиливаться) на карте времени- сплошная линия; неопределенный (значение со временем будет меняться) - волнистая линия и угасающий (значение со временем будет уменьшаться) - прерывистая линия.

5. **События** - то, что имеет место, происходит, наступает точке пространства-времени; значительное происшествие, явление или иная деятельность как факт общественной или личной жизни.

6. **Вызов, угроза** — возможность или проблема, которая существует в настоящее время или ожидается в будущем в рамках рассматриваемого тренда, наступление которого носит вероятностный характер и связано с угрозами или возможностями улучшения развития рассматриваемого тренда в целом или какой-либо его части, требующая комплекса целенаправленных действий для его реализации или преодоления. Вызовы подразделяются на положительные (новые возможности) и отрицательные (проблемы).

7. **Черные лебеди** - непризнанные, маловероятные, но в то же время интересные тренды

8. **Драйвер** — условие или событие, в значимых масштабах стимулирующее развитие рассматриваемого тренда в целом или его части.

9. **Ограничение** — существующее или ожидаемое условие, сужающее спектр возможностей развития.

10. **Карта будущего** - графическая схема трёх горизонтов: ближний, средний и дальний. Ближний горизонт –ближайшее неизбежное будущее, которое вполне может быть описано начальными трендами. Средний горизонт – то, что можно предположить и собственно ради чего производились действия. Дальний - с трудом поддается формированию.

11. **Сценирование** – технология прогнозирования, предполагающая разработку нескольких развернутых картин будущего, каждая из которых реализуется при исполнении определенных условий. В отличие от классического прогнозирования, которое строится на выявлении всех последствий текущей ситуации, сценирование прожективно. На практике сценирование представляет собой набор альтернативных текстов, выстроенных вокруг тщательно отобранных точек. В сценарном подходе то, что случится, и предсказывается, и проектируется одновременно.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кодекс Республики Беларусь об образовании /М-во внутр. дел Респ. Беларусь, учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». – Минск : Акад. МВД, 2011. – 332 с.
2. Об утверждении образовательного стандарта дошкольного образования [Электронный ресурс]: постановление Министерства образования Республики Беларусь, 15 августа 2019 г., № 137 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь.
3. Учебная программа дошкольного образования. – Минск: нац. ин-т образования; 2019. – 480 с.
4. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 25 июля 2011 г. № 146 «Об утверждении Положения о попечительском совете учреждения образования»
5. Постановление Министерства образования Республики Беларусь 18 июля 2011 г. № 84 «Об утверждении Положения о совете учреждения образования».
6. Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 29 мая 2020 г. № 56 «Об утверждении выпусков Единого квалификационного справочника должностей служащих»
7. Инструктивно-методическое письмо Министерства образования Республики Беларусь «Приоритетные направления деятельности учреждений системы дошкольного образования в 2020/2021 учебном году»
8. Бассей, М. Концептуальные основы Форсайт-исследований и их эффекты: классификация и практическое применение / М. Бассей // Форсайт. – 2013. – Т. 7, № 3. – С. 64-73.
9. Бруммер, В., Конолла, Т., Сало, А. Многообразие в форсайт-исследованиях: практика отбора инновационных идей / В. Бруммер // Форсайт. – 2015. – Том 4. № 4. – С. 56-68.
10. Гапоненко, Н.В. Форсайт. Теория. Методология. – М. : Юнити-

Дана, 2015. – 239 с.

11. Гохберг, Л. М. Новые тенденции в российской практике Форсайт-исследований / Л. М. Гохберг // Форсайт. – 2016. – № 3 (11). – С. 5.
12. Гретченко, А. А. Форсайт как инновационный инструмент прогнозирования и реализации научных и технологических приоритетов // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М. Ф. Решетнева. – 2016. – № 1. – С. 154-159.
13. Епифанова, Н. Ш. Методологический подход к формированию и развитию форсайт-организаций / Н. Епифанова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1.
14. Епифанова, Н. Ш. От форсайт-исследований к форсайт-организациям / Н. Епифанова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2016. – № 4 (20). – С. 143-147.
15. Кирпичников, М. П. Междисциплинарный характер Форсайта / М. Кирпичников // Форсайт. – 2016. – № 3 (11). – С. 39.
16. Ковалев, В. И. Форсайт: прогнозирование инноваций или инновации в прогнозах? / В. И. Ковалев // Вестник Омского университета. – 2015. – № 2. – С.169-172.
17. Крюков, С. В. Форсайт: от прогноза к формированию будущего // Terra Economicus, 2017. – Том 8. – № 3-2. – С. 7-17.
18. Международный научный семинар «Форсайт и научно-техническая и инновационная политика: лучший опыт» // Форсайт, 2016. – № 4. – С. 79-87.
19. Соколов А. В. Форсайт: взгляд в будущее / А. В. Соколов // Форсайт. – 2007. – Т. 1, № 1. – С. 8-15.
20. Соколов, А. В. Форсайт: взгляд в будущее / А. В. Соколов // Форсайт. – 2017. – № 1 (1). – С. 8-15.

## ПЕРЕЧЕНЬ ПРИЛОЖЕНИЙ

|               |                                                                                                                                            |       |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1  | Графическая схема «Актуальность. Обоснование проблемы»                                                                                     | 28    |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2  | Анкета оценки развития системы стратегического планирования                                                                                | 29-30 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 3  | Результаты анкетирования руководителей учреждений дошкольного образования Партизанского р-на г. Минска                                     | 31-32 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 4  | Анкета «Степень участия родителей в управлении учреждением дошкольного образования»                                                        | 33    |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 5  | Результаты анкетирования законных представителей воспитанников на тему: «Степень участия в управлении учреждением дошкольного образования» | 34-35 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 6  | Сертификат: «Освоение программы «Международные проекты: основы разработки и привлечения иностранной безвозмездной помощи»                  | 36    |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 7  | Конспект доклада выступления на МО клуба руководителей учреждений дошкольного образования Партизанского р-на г. Минска «Эверест»           | 37-41 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 8  | Анкета: «Выявление готовности педагогического коллектива к реализации инновационного проекта»                                              | 42    |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 9  | Анкета «Наличие и преодоление барьеров освоения инноваций»                                                                                 | 43    |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 10 | Графическая схема «Этапы стратегического планирования»                                                                                     | 44    |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 11 | Сравнительный анализ методов Форсайта                                                                                                      | 45-46 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 12 | SWOT-анализ деятельности ГУО «Ясли-сад № 239 г. Минска»                                                                                    | 47-50 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 13 | Методические рекомендации по проведению SWOT-анализа деятельности учреждения дошкольного образования                                       | 51-54 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 14 | Принципы построения дорожной карты развития                                                                                                | 55-57 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 15 | Критерии и показатели эффективного стратегического планирования в учреждении дошкольного образования                                       | 58-60 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 16 | Критерии и показатели эффективного развития учреждения дошкольного образования                                                             | 61-64 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 17 | Online-анкетирование законных представителей воспитанников «Детский сад будущего»                                                          | 65    |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 18 | График проведения Форсайт-сессий                                                                                                           | 66-67 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 19 | Письмо-приглашение эксперту к работе Форсайт-команды                                                                                       | 68    |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 20 | Рекомендации по выбору и работе с экспертной группы                                                                                        | 69-70 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 21 | Графическая модель «Дерево трендов»                                                                                                        | 71    |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 22 | Графическая модель «Стратегическое планирование в учреждении дошкольного образования посредством технологии Форсайт»                       | 72    |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 23 | Конспект Форсайт-сессии «IT детский сад: планируем и движемся»                                                                             | 73-80 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 24 | Графическая схема: Дорожная карта развития проекта «Дистанционная платформа «KidsSmart.by»»                                                | 81-82 |

# Актуальность. Обоснование проблемы



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Анкета оценки развития системы стратегического планирования

Уважаемые коллеги, Вам представлены вопросы, которые помогут оценить уровень развития и сбалансированности системы стратегического планирования Вашего учреждения, а в случае отсутствия таковой помогут в целом определить степень готовности учреждения к стратегическому планированию.

1. Как, по Вашему мнению, в учреждении в целом на сегодняшний день развита система стратегического планирования?

| Отлично | Хорошо | Затрудняюсь с ответом | Плохо | Очень плохо |
|---------|--------|-----------------------|-------|-------------|
| +2      | +1     | 0                     | -1    | -2          |

2. Достаточно ли чётко Вы видите свою роль в его реализации?

| Абсолютно | Хорошо | Затрудняюсь с ответом | Плохо | Очень плохо |
|-----------|--------|-----------------------|-------|-------------|
| +2        | +1     | 0                     | -1    | -2          |

3. Достаточно ли совершенна и управляема система стратегического планирования в Вашем учреждении?

| Отлично | Хорошо | Затрудняюсь с ответом | Плохо | Очень плохо |
|---------|--------|-----------------------|-------|-------------|
| +2      | +1     | 0                     | -1    | -2          |

4. Как последовательно составлено планирование работы учреждения в соответствии с общими целями и задачами?

| Отлично | Хорошо | Затрудняюсь с ответом | Плохо | Очень плохо |
|---------|--------|-----------------------|-------|-------------|
| +2      | +1     | 0                     | -1    | -2          |

5. Достаточно ли хорошо определены объёмы ресурсов и их источники для реализации стратегических задач Вашего учреждения?

| Отлично | Хорошо | Затрудняюсь с ответом | Плохо | Очень плохо |
|---------|--------|-----------------------|-------|-------------|
| +2      | +1     | 0                     | -1    | -2          |

6. В Вашем учреждении существует прописанная Миссия?

- Да
- Нет

7. Заинтересованные в деятельности учреждения сотрудники имеют общее представление о характере стратегического планирования?

- Да
- Нет

8. В Вашем учреждении есть компетентная группа сотрудников, которые выражают желание работать в команде по стратегическому планированию?

- Да



→ Нет

9. В Вашем учреждении существует единодушие относительно задач, поставленных перед командой планирования?

→ Да

→ Нет

10. Как Вы считаете, организационная структура Вашего учреждения

|                                 |         |                       |                      |               |
|---------------------------------|---------|-----------------------|----------------------|---------------|
| Отлично и оптимально определена | Имеется | Затрудняюсь с ответом | Формально определена | Не определена |
| +2                              | +1      | 0                     | -1                   | -2            |

11. Как Вы считаете долгосрочные цели, стратегия учреждения в Вашем учреждении

|                             |                      |                       |                   |             |
|-----------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|-------------|
| Выполняются в полном объёме | Выполняются частично | Затрудняюсь с ответом | Имеются формально | Отсутствует |
| +2                          | +1                   | 0                     | -1                | -2          |

12. Как Вы считаете среднесрочные планы, их оценка в Вашем учреждении

|                             |                      |                       |                   |             |
|-----------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|-------------|
| Выполняются в полном объёме | Выполняются частично | Затрудняюсь с ответом | Имеются формально | Отсутствуют |
| +2                          | +1                   | 0                     | -1                | -2          |

13. Что позволило бы Вашему учреждению работать более эффективно? (Расставьте по степени важности)

→ Ясные цели и задачи ☐

→ Чёткое взаимодействие между специалистами, информационный обмен ☐

→ Чёткое определение функций и ответственности между сотрудниками ☐

→ Точное планирование, контроль и оценка работы ☐

→ Изменение системы поощрения работников, оценка результативности ☐

14. Какое место стратегическое планирование занимает в Вашей иерархии функций управления

|              |                                                |                       |             |             |
|--------------|------------------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|
| Приоритетное | Хотелось бы, чтобы заняло приоритетную позицию | Затрудняюсь с ответом | Минимальное | Отсутствует |
| +2           | +1                                             | 0                     | -1          | -2          |

15. Какие технологии, системы сбора анализа данных, методы стратегического планирования Вам известны:

Не известны – 0, Слышал – 1, Использую в работе - 2

→ SWOT-анализ ☐

→ Метод Дельфи ☐

→ Сценарное планирование ☐

→ Форсайт ☐

→ Фокус-группы ☐

→ Мозговой штурм ☐

→ Экспертные панели ☐

→ Ретроспективный анализ ☐

→ Метод дерева целей ☐

→ Метод дорожного картирования ☐

БЛАГОДАРИМ ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!

## Результаты анкетирования руководителей учреждения дошкольного образования Партизанского р-на г. Минска

В анонимном анкетировании приняло участие 29 руководителей.

Абсолютное большинство опрошенных отмечают недостаточный уровень (17 человек, 59%) или полное отсутствие (9 человек, 31%) стратегического планирования в учреждении. Соответственно низкую оценку («плохо» и «очень плохо») опрошенные дали и таким показателям качества стратегического планирования как «совершенство» и «управляемость» (73%).

Возможно, причина этого в том, что руководители достаточно плохо осознают и видят свою роль в реализации стратегического планирования (84 %).

В то же самое время, в целом систему планирования, сложившуюся в учреждении оценивают, как «отличную» 12 человек (41%), как «хорошую», 14 человек (48%), лишь 3 человека (11%) затрудняются с ответом и никто не даёт ей отрицательную оценку.

Многие руководители затрудняются с определением ресурсов и их источников для реализации стратегических задач учреждения (55%). Лишь 4 человека (14%) говорят о достаточном и хорошем уровне.

Ни в одном учреждении нет прописанной миссии.

Вместе с тем, абсолютное большинство руководителей отмечают, что в учреждениях имеется определённый потенциал и ресурсы для создания рабочих групп стратегического планирования. Так, 19 человек (66%) отмечают наличие компетентной группы сотрудников, которые выражают желание работать в команде по стратегическому планированию.

Заинтересованные в деятельности учреждения сотрудники имеют общее представление о характере стратегического планирования (25 человек, 82% опрошенных). В учреждениях существует единодушие относительно задач, поставленных перед командой планирования (100%).

Имеются затруднения у руководителей и в вопросах определения орг. структуры учреждения. 18 человек (67%) опрошенных затруднились с ответом. 11 человек (33%) говорят о формальном ее определении.

В связи с тем, что абсолютное большинство опрошенных отмечают недостаточный уровень или полное отсутствие стратегического планирования в учреждении, они также указывают на формальное выполнение долгосрочных целей и стратегий учреждения (15 человек, 52%). В отношении среднесрочных планов оценка более благоприятная: 45% - отмечают выполнение в полном объёме, 32% - частичное выполнение. Остальные затрудняются с ответом.

Вместе с тем, среди путей повышения эффективности работы учреждения абсолютное большинство руководителей видят элементы внедрения системы стратегического планирования.

По результатам опроса стратегическое планирование занимает в иерархии функций управления приоритетное место лишь у 8 человек (28 % опрошенных). Вместе с тем, многие (16 человек, 55%) отмечают, что хотели бы, чтобы стратегическое планирование заняло приоритетную позицию.

Практически все руководители знакомы с технологиями, методами и формами работы по стратегическому планированию. Хотелось бы отметить, что абсолютно все из них, указанные в анкете используются в Форсайте. Однако руководители не связывают их с Форсайтом и не знакомы с такой технологией.

Анализ проведённого анкетирования позволяет сделать вывод о достаточно низком уровне компетентности руководителей учреждений дошкольного образования в вопросах стратегического планирования и соответственно отсутствие развития и сбалансированности системы стратегического планирования в целом. Вместе с тем, проведённый анализ показал наличие необходимого потенциала, достаточно высокий уровень заинтересованности и готовности руководителей к внедрению системы стратегического планирования в управление учреждениями дошкольного образования.

Анкета

«Степень участия родителей в управлении учреждением дошкольного образования»

1. Считаете ли Вы необходимым вовлечение родителей в управление учреждением

- Да, безусловно
- Нет

2. Каким образом, на Ваш взгляд родители могут участвовать в управлении учреждением

- выбирать стратегию, перспективы, цели развития учреждения
- влиять на управленческие решения руководства,
- принимать активное участие в работе органов самоуправления
- осуществлять обратную связь по всем вопросам
- интересоваться жизнью учреждения
- участие в независимой оценке качества образования
- участие в контроле качества питания
- экспертиза условий на предмет безопасности,
- Ваши варианты

---

3. Испытываете ли Вы потребность в информационной и консультационной поддержке по вопросам общественного участия в управлении учреждения.

- Да, безусловно
- Нет

5. Испытываете ли Вы желание принимать личное участие в управлении учреждением

- Да, безусловно
- Нет (укажите причину)

---

6. Оцените уровень своей информированности по ключевым вопросам, связанным с работой попечительского совета учреждения

- Да, владею полной информацией
- Осведомлён в общих чертах
- Знаю, что такой орган существует, не интересуюсь его компетенцией
- Впервые слышу о таком

7. Оцените уровень своей информированности по ключевым вопросам, связанным с работой совета учреждения

- Да, владею полной информацией
- Осведомлён в общих чертах
- Знаю, что такой орган существует, не интересуюсь его компетенцией
- Впервые слышу о таком

БЛАГОДАРИМ ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!

Результаты анкетирования законных представителей воспитанников на тему:  
«Степень участия в управлении учреждением дошкольного образования»

В анкетировании приняло участие 112 человек. По итогам проведённого анализа степени участия родителей в управлении учреждением дошкольного образования хотелось бы отметить, что большинство из опрошенных выражают свою потребность в информационной и консультационной поддержке по вопросам общественного участия в управлении учреждения (92 человека, 82%).

В первую очередь можно зафиксировать наличие двух основных групп родителей. Для первой группы характерно выраженное желание принимать участие в управлении учреждением, и она реализует его, проявляя активность и инициативу. Представители данной группы положительно оценивают, как результаты их деятельности, так и степень информированности и подготовки. Для данной группы родителей характерно наличие интереса, однако желание не перерастает в активное участие, в т.ч. в работе коллегиальных органов самоуправления. Представители этой группы в средней степени оценивают уровень своей информированности по ключевым вопросам, связанным с работой органов самоуправления.

Вторая группа – это родители, которые имеют установки на участие, но не до конца понимают свою роль в процессе общественного управления учреждением. Неоднородность родительского сообщества, даже в его активной части, создаёт определённые трудности в процессе формирования устойчивых результатов, требует дифференцированных подходов к информированию, просвещению и обучению разным моделям участия родителей в управлении.

В ходе мониторинга выявлены следующие проблемы, мешающие в полной мере реализовывать права родителей (законных представителей) в управлении.

Большинство родителей считают себя активными, заинтересованными в участии в управлении учреждения образования (79 человек, 70%), но при этом основная их часть не готова погружаться в управленческую жизнь в системном режиме, ориентируется на участие в решении локальных вопросов, затрагивающих интересы детей (83 человека, 74%). Участие родителей в управлении в большинстве случаев носит несистематический выборочный характер, зависит от конкретной ситуации (95%).

Результаты анкетирования показали отсутствие уверенности в реалистичность и значимость своего участия в управлении учреждением. Только 25 человек, 22 % опрошенных родителей считают своё влияние на реальное положение дел не только возможным, но и относящимся к существенным аспектам организации работы учреждения.

Основная масса родителей (69 человек, 61%), хоть и заинтересована в том, что происходит в учреждении, при этом сильно дистанцирована.

Родители находятся вне ритмов и проблем учреждения из-за занятости на работе. Эта объективная составляющая проблемы усугубляется тем, что подавляющее большинство родителей может быть и участвовало бы в управлении, но испытывает в этом затруднения (83 человека, 74%).

Ключевой проблемой вовлечения родителей в управление является сложность собрать неравнодушных родителей, неслучайных людей, которые не только хотят, но и могут участвовать в управлении.

Многие родители не готовы принимать управленческие решения в рамках органов самоуправления (98 человек, 88%). Груз ответственности за принятие таких решений оказывает эффект снижения активности родителей. Родители массово участвуют в решении частных, «мелких» вопросов, которые не оказывают значительного или существенного влияния на стратегию развития учреждения (102 человека, 91%).

В настоящее время родители в незначительной мере принимают участие в независимой оценке качества образования (36 человек, 32%). Основными формами являются контроль качества питания, участие в опросах относительно удовлетворённости различными аспектами образовательного процесса (59 человек, 52%). Формы участия, требующие более высокой степени организации и компетентности: экспертиза условий организации образовательного процесса на предмет безопасности, участие в оценке качества образовательного процесса, распространены гораздо меньше (22 опрошенных, 20%).

Важнейшей проблемой является необходимость отношений доверия между администрацией и родителями. Представители родительского сообщества отмечают (45 опрошенных, 40%), что важным и желаемым эффектом от работы коллегиальных органов управления является выстраивание «партнёрских отношений и использование потенциала и ресурсов» всех участников образовательного процесса. Часто родители оказываются недостаточно проинформированными о целях, задачах, полномочиях органов самоуправления (69 человек, 61%). Вместе с тем, вопросы удовлетворённости, вовлечённости и мотивации родителей как участников управления учреждением находятся в прямой зависимости от понимания членами коллегиальных органов управления своих прав и обязанностей.

Вывод: большинство из опрошенных считают необходимым вовлечение родителей в управление учреждением, выражают свою потребность в информационной и консультационной поддержке по вопросам общественного участия в управлении учреждением.



**СВИДЕТЕЛЬСТВО  
о повышении квалификации**

№ **3700407**

Настоящее свидетельство выдано Кузьмич  
Татьяне Александровне

в том, что он (она) с 02 ноября 2020 г.  
по 15 декабря 2020 г. повышала  
квалификацию в государственном учреждении  
образования «Минский городской  
институт развития образования»

по программе «Международные проекты:  
основы разработки и привлечения иностранной  
безвозмездной помощи» (руководители и  
педагогические работники учреждений  
образования)

**Кузьмич Т. А.**  
выполнил а полностью учебно-тематический план  
образовательной программы повышения квалифи-  
кации руководящих работников и специалистов в  
объеме 36 учебных часов по следующим разде-  
лам, темам (учебным дисциплинам):

| Название раздела, темы (дисциплины)                                          | Количество учебных часов |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Особенности осуществления гуманитарной деятельности в Республике Беларусь | 12                       |
| 2. Опыт участия в международных проектах и программах                        | 12                       |
| 3. Генерация и оформление проектной заявки                                   | 12                       |

и прошел(а) итоговую аттестацию  
в форме зачета с отметкой зачтено  
Руководитель Т.И.Мороз  
М.П. М.Н.  
Секретарь А.Н.Досько  
Город Минск  
15 декабря 2020 г.  
Регистрационный № 8338

Заседание методического объединения клуба руководителей учреждений дошкольного образования Партизанского р-на г. Минска «Эверест»

**Дата:** ноябрь 2020г.

**Тема:** «Форсайт: от прогноза к формированию будущего»

**Форма изложения:** доклад

### **Определение понятия**

Как будут выглядеть образовательные программы, средства обучения и пространственная среда учреждения образования в будущем? При наличии нескольких ключевых движущих сил происходящих изменений для специалистов может показаться почти не выполнимой задачей ориентироваться в неопределенности, окружающей сферу образования.

Стратегическое планирование (а сегодня мы уже говорим о стратегическом предвидении) может помочь им разработать перспективные стратегии и обеспечить успех будущих поколений.

Сегодня центральное место в дискуссиях о будущем образования отводится новым технологиям и цифровизация однако, существует множество не менее важных, но упускаемых из виду социальных, организационных и культурных изменений, которые могут привести к критическим изменениям в образовательной среде. Никто не станет отрицать, образование должно развиваться, чтобы быть готовой к будущим изменениям.

Стратегическое предвидение - это хорошо подходящая методология, которая может обеспечить гибкость в этих сложных экосистемах.

Используя стратегическое предвидение в планировании образования, специалисты в области образования могут держать руку на пульсе возникающих тенденций, выявлять инновационные возможности для подготовки всех субъектов образовательных отношений к будущим изменениям.

Среди общепринятых и используемых инструментов стратегического планирования, в последние несколько лет активно развивается Форсайт-технология. В переводе с английского языка «foresight» означает – предвидение, а сама технология предполагает создание образа будущего через различные действия, ориентированные на мышление, обсуждение и очерчивание будущего.

Форсайт-технология более открытая, не ограничивающая рамками творческий потенциал участников. Это означает, что итогом работы должна стать определенная концепция развития, вектор определяющий направление работы на долгосрочную перспективу, вовлекающий участников к обсуждению идей в группах. Подобные круглые столы позволяют генерировать больше идей, находить совместные решения, которые в свою



очередь могут помочь улучшить и развить собственные стратегии участников Форсайта. Перечисленные возможности позволяют беспрепятственно интегрировать технологию Форсайта в управленческий и даже в образовательный процесс.

Форсайт нужен для того, чтобы:

- улучшать процесс принятия решений;
- управлять выбором технологий;
- создавать альтернативные направления для будущего развития;
- усиливать процесс управления и улучшать готовность к непредвиденным обстоятельствам;
- мотивировать изменения.

Существует множество определений Форсайта, взаимодополняющих, а иногда и противоречащих друг другу. Это и методология и метод, технология и действия и процедура и т.д.

Мы понимаем под Форсайтом – технологию, основанную на системе методов экспертной оценки долгосрочных перспектив инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных наиболее позитивно воздействовать на развитие учреждения.

Форсайт есть деятельность не разовая, а систематическая, в ходе ее формируются сценарии будущего, и эти сценарии не только прогнозируются, но и упорядочиваются по желательности их реализации. Форсайт можно охарактеризовать как систематический прогноз. Но он отличается от прогноза не только своей систематичностью. Рассмотрим, более подробно, два понятия «Форсайт» и «прогноз».

#### **Сопоставление Форсайта и прогнозирования**

| Форсайт                                                                                                     | Прогноз                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Исходные данные, потребности, вопросы исследования все еще открыты и подлежат уточнению в процессе Форсайта | Исходные данные, темы и вопросы исследования должны быть заданы и разъяснены заранее                    |
| Преобладает качественная составляющая                                                                       | Преобладает количественная составляющая                                                                 |
| Создает возможности для коммуникации, обмена мнениями и идеями между участниками                            | Более ориентирован на результат, может быть выполнен отдельным экспертом или коллективом любого размера |
| Используются критерии для оценок и подготовки к принятию решений                                            | Нет необходимости в оценках, различных вариантах выбора или подготовке к принятию решений               |
| Одна из основных целей – взаимодействие участников в процессе обсуждения будущего                           | Описывает варианты будущего, результаты более важны, чем процессы взаимодействия между участниками      |
| Долго-, средне- и краткосрочная                                                                             | Долго-, средне- и краткосрочная                                                                         |

|                                                                            |                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| ориентация с рекомендациями для настоящего времени                         | ориентация, равно как и определение пути в будущее, составляют суть процесса |
| Формирует консенсус экспертов относительно исследуемых тем                 | Наличие консенсуса или его отсутствие – не принципиальный фактор             |
| Эксперты имеют в значительной степени субъективные суждения, и это терпимо | Жесткие методики, полагающие возможность исключения субъективности экспертов |

При всем разнообразии приведенных определений Форсайта можно выделить общее, что в них содержится. Форсайт исходит из того, что наступление «желательного» варианта будущего во многом зависит от действий, предпринимаемых сегодня, поэтому выбор вариантов сопровождается одновременной разработкой мер, обеспечивающих оптимальную траекторию инновационного развития. И в связи с существованием внутри технологии Форсайта элементов проектирования, зачастую говорят о Форсайт-проектах, в которых исследовательский проект совмещается с проектом конструирования будущего.

Сегодня Форсайт – это наиболее эффективный инструмент, который применяется для формирования приоритетов в сфере экономики, науки, технологий и общества. По результатам, получаемым при помощи такого инструмента проектов, создаются специальные дорожные карты. Они позволяют решать вопросы формирования будущего.

### **История появления**

Форсайт – это технология, которая является относительно новой.

Впервые возникла в проекте, разрабатываемом американской корпорацией RAND. Именно там решались задачи на выявление перспективных технологий в военной сфере, когда специалисты компании столкнулись с проблемой недостаточности традиционно используемых методов прогноза. При этом они пошли своим путем. Специалистами была разработана методика Дельфи. Впоследствии на ней стали базироваться многие форсайт-исследования. Дальнейшее развитие выработанная американцами методика получила в семидесятых годах прошлого века. Именно тогда Форсайт впервые возник в национальном масштабе. Одними из первых его оценили в правительстве Японии. Подобные исследования проводятся практически во всех странах, входящих в Евросоюз, а также в Китае. Сравнительно недавно в этот перечень вошла и Россия. Новый виток в своем развитии Форсайт получил в девяностых годах прошлого века. Не так давно технология получила применение в прогнозировании социальных и образовательных процессов, в формировании структуры, входящей в национальные инновационные системы.

### **Применение**

Технология Форсайт служит для разработки долгосрочных стратегий развития технологий, науки, экономики, образования и др. При этом его

результаты нацелены на повышение конкурентоспособности, а также на возможность максимально эффективного развития экономической и социальной сферы.

Форсайт – это технология, в которой особое внимание уделяется достижению консенсуса между основными участниками важнейших стратегических направлений. Это осуществляется путем организации их постоянного диалога. Однако стоит иметь в виду, что Форсайт – это не угадывание будущего. Рассматриваемый метод основан на другом. Он исходит из возможных вариантов будущего, которые могут иметь место при соблюдении определенных условий.

#### **Основные принципы Форсайта:**

- будущее зависит от прилагаемых усилий: его можно создать;
- будущее вариативно: оно не проистекает из прошлого, а зависит от решений участников и заинтересованных сторон;
- есть области, по отношению к которым можно строить прогнозы, но в целом будущее нельзя предсказать достоверно. Зато можно подготовиться к такому будущему, какое мы хотим видеть, или самим подготовить его.

#### **Результаты**

Продуктом деятельности технологии Форсайт являются так называемые дорожные карты. Они представляют собой официальный документ, отражающий вероятные пути развития государства (организации) в будущем.

На основании этих карт происходит формирование долгосрочных приоритетов в различных сферах общественной жизни и политики.

Подобные документы служат ключевыми инструментами для государственных деятелей, так как являются основанием для выработки целей и стратегии развития страны; при принятии важных решений в конфликтных или в проблемных ситуациях; для координирования общественной и политической деятельности государства.

Самыми распространенными методами, используемыми в Форсайте являются:

- Экспертные обсуждения; Экспертное оценивание; экспертная панель (Expert Panels); фокус-группы;
- мозговые штурмы (brainstorming);
- морфологический анализ (Morphological Analysis);
- метод дорожных карт развития технологий (Technology Roadmapping, TRM);
- метод дерева релевантности (Relevance Trees).
- метод прогнозирования «Дельфи».
- Метод «Эталонного анализа» (англ. benchmarking).
- Метод «SWOT-анализ»
- Метод «Мастерские будущего»
- Разработка сценариев
- Имитационное моделирование

- STEEPV-анализ
- Сканирование окружающей среды
- Метод «мозговой атаки»
- Морфологический анализ и др.

Стратегия Форсайт ориентирована на прогнозирование и отличается от обычного метода прогнозирования тем, что будущие состояния объекта не выявляются в результате прогноза, а устанавливаются в качестве цели.

Использование методов прогнозирования позволяет его позиционировать как эффективный инструмент стратегического субъективного и корпоративного планирования, потому что возможности его реализации полностью соответствует задачам стратегического менеджмента.

Достоверность прогнозов, полученных в результате применения стратегии Форсайта для стратегического планирования подтверждается их активным внедрением во все сферы деятельности: науку и технологии, экономику, социальные, общественные отношения, культуру и образование.

Таким образом, стратегия Форсайт – это совокупность инструментов, эффективных методов, позволяющих не просто предугадывать проблемы будущего, а ставить цель в виде желаемого ожидаемого результата, определяя необходимое настоящее состояние. Это активный прогноз, который включает элементы воздействия на будущее.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8

### Анкета: «Выявление готовности педагогического коллектива к реализации инновационного проекта»

Инструкция: Уважаемый педагог! Если Вы интересуетесь инновациями, применяете новшества, что Вас побуждает к этому? Выберите не более трех ответов.

1. Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить.
2. Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов.
3. Потребность в контактах с интересными, творческими людьми.
4. Желание создать хорошую, эффективную атмосферу в группе для детей.
5. Потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины.
6. Потребность в лидерстве.
7. Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей.
8. Потребность в самовыражении, самосовершенствовании.
9. Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе.
10. Желание проверить на практике полученные знания о новшествах.
11. Потребность в риске.
12. Материальные причины: повышение заработной платы, возможность успешно пройти процедуру аттестационных мероприятий и т. д.
13. Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным.

Спасибо!

Обработка результатов производится путем анализа ответов. Чем сильнее у педагогов преобладают мотивы, связанные с возможностью самореализации личности (п. 2, 6, 8, 13), тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

Анкета

«Наличие и преодоление барьеров освоению инноваций»

Инструкция: оцените по 5-бальной шкале факторы, стимулирующие и препятствующие Вашему профессиональному развитию.

- 5 «да» (препятствуют или стимулируют);  
 4 скорее «да», чем «нет»;  
 3 и «да», и «нет»;  
 2 скорее «нет»;  
 1 нет

| Препятствующие факторы:                                                                          | Ваши баллы |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Собственная инерция                                                                              |            |
| Разочарование в результате имевшихся ранее неудач                                                |            |
| Отсутствие поддержки в этом вопросе со стороны администрации                                     |            |
| Негативное отношение окружающих, плохо воспринимающих Ваше желание перемен и стремление к новому |            |
| Отсутствие системы работы в этом направлении в учреждении                                        |            |
| Состояние здоровья                                                                               |            |
| Недостаток времени                                                                               |            |
| Ограниченные ресурсы, стесненные жизненные обстоятельства                                        |            |
| Отсутствие объективной информации о моей деятельности со стороны руководства и членов коллектива |            |
| Потеря интереса к педагогической (управленческой) деятельности                                   |            |
| Отсутствие специалистов, у которых можно было бы поучиться.                                      |            |
| <b>Стимулирующие факторы:</b>                                                                    |            |
| Налаженная система методической работы в учреждении                                              |            |
| Наличие специалистов, у которых можно поучиться.                                                 |            |
| Пример и влияние коллег.                                                                         |            |
| Поддержка и внимание к этой проблеме руководителя.                                               |            |
| Интерес к педагогической деятельности.                                                           |            |
| Личный пример руководителя учреждения образования                                                |            |
| Возможность получения признания в коллективе                                                     |            |
| Новизна деятельности, условия работы, возможность экспериментировать                             |            |
| Система материального стимулирования                                                             |            |
| Потребность в самосовершенствовании                                                              |            |
| Атмосфера сотрудничества и поддержки, сложившаяся в коллективе                                   |            |

Обработка результатов:

Баллы, полученные по разделу «препятствующие факторы», суммируются: максимум 55, мин 11.

11-27 баллов - потребность в развитии блокирована. Осознание невозможности профессионального роста при сложившихся обстоятельствах;

27-33 балла потребность в развитии носит слабо выраженный характер.

Сомнение в возможности профессионального роста при сложившихся обстоятельствах;

33-44 балла выраженная потребность в развитии. При организации соответствующих условий педагог склонен к профессиональному росту;

44-55 баллов - ясно выраженная потребность в развитии. Высокая оценка условий, способствующих профессиональному росту.

Аналогично по разделу стимулирующие факторы.

# Этапы стратегического планирования



## Сравнительный анализ методов Форсайта

| № | Метод                  | Сущность метода                                                                                                                                                                                                             | Результат применения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Метод Дельфи           | С помощью серий последовательных действий – опросов, интервью, добиться максимального консенсуса при определении правильного решения                                                                                        | Применение метода Дельфи в результате даёт несколько обоснованных решений, исходя из опроса группы людей.<br>Результат применения: определение решения конкретной проблемы, удовлетворяющего всех участников метода                                                                                                                                                          |
| 2 | SWOT-анализ            | Оценка факторов и явлений, влияющих на развитие учреждения. Основывается на описании сильных и слабых сторон внутренней среды, и возможностей и угроз внешней среды                                                         | SWOT-анализ даёт структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.<br>Результат применения: выявление мероприятий, основанных на сочетании сильных и слабых сторон внутренней среды и возможностей и угроз внешней среды. |
| 3 | Метод мозгового штурма | Оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. | Метод мозгового штурма в результате представляет список решений конкретной проблемы, высказанных специалистами, и затем, из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.<br>Результат применения: выбор из общего числа высказанных идей наиболее удачных, которые могут быть использованы на практике.             |
| 4 | Метод сценариев        | Метод базируется на повторной последовательности построения сценариев с целью выбора подходящего варианта.                                                                                                                  | Метод сценариев представляет собой текст, который позволяет создать предварительное представление о системе в количественных параметрах и их взаимосвязях, однако сценарий, как и любой текст подвержен неоднозначности его толкования, поэтому его следует рассматривать как основу для дальнейшей                                                                          |



|   |                              |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                              |                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>разработки модели решений проблемы.</p> <p>Результат применения: получение логически и научно обоснованного прогноза, для принятия управленческого решения</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 5 | Метод дерева целей           | Метод структуризации задач, проблем, целей для их разукрупнения и конкретизации в виде иерархической системы (дерева), в которой осуществляется поуровневая декомпозиция целей более общих на частные, тех – на цели следующего уровня и так далее. | <p>Метод дерева целей позволяет представить полную картину взаимосвязей будущих событий вплоть до получения перечня конкретных задач и получить информацию об их относительной важности. Построение дерева целей и задач заканчивается на уровне определения исполнителей. В процессе построения дерева целей нередко используются алгоритмы совместной работы экспертов, но, все же, в основе метода лежит не групповая работа как таковая, а особая логика рассуждения.</p> <p>Результат применения: позволяет представить картину взаимосвязей будущих событий, получение перечня конкретных задач и информацию об их относительной важности.</p>                                                                                                                                            |
| 6 | Метод дорожного картирования | Наглядное представление пошагового сценария развития определенного тренда, проекта и т.д.                                                                                                                                                           | <p>Построение дорожной карты, в результате, дает графический план-сценарий динамичного развития определенного тренда, проекта и учреждения, с учётом альтернативных путей и возможной идентификации участков снижения эффективности (узких мест), а также подробное описание таких важных составляющих как ресурсы, результаты, заказчик образовательной услуги, стратегическая цель, и создает слаженную систему коммуникативного взаимодействия между всеми организационными структурами.</p> <p>Результат применения: представление информации о возможных альтернативах развития тренда и упрощения принятия управленческих решений. Ревизия имеющегося потенциала развития изучаемого тренда, обнаружение узких мест, угроз и возможностей роста, потребности в ресурсном обеспечении.</p> |

SWOT-анализ деятельности ГУО «Ясли-сад № 239 г.Минска»

Оценка внутреннего потенциала учреждения

| Сильные стороны                                                                                                                                              | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Удобное географическое положение (центр города, удобное транспортное расположение)                                                                           | Отсутствие новостроек, старение района, нет притока молодых кадров, проживающих вблизи учреждения<br>Наблюдается неблагоприятная демографическая картина                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Хорошая материально-техническая база, создана разнообразная развивающая предметно-пространственная среда                                                     | Небольшие площади помещений, наличие совмещённого музыкально-спортивного зала<br>Отсутствие возможности расширения помещений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Высокий уровень оснащения учреждения компьютерной и орг. техникой, позволяющей внедрять в образовательный процесс информационно-коммуникационные технологии. | Отсутствие необходимых условий для полномасштабного внедрения информационно-коммуникационных технологий в образовательный процесс: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствие лицензионного программного обеспечения сопровождения образовательного процесса</li> <li>– Отсутствие специалистов в учреждении, обеспечивающих качественный отбор, закупку программного обеспечения</li> <li>– Отсутствие в штатном расписании учреждения инженера-программиста</li> <li>– Не все педагоги готовы к использованию ИКТ-технологий</li> </ul> |
| Использование информационных ресурсов сайта, порталов.                                                                                                       | Недостаточный уровень использования возможностей социальных сетей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Устойчивая репутация и имидж учреждения                                                                                                                      | Рост напряжённости труда<br>Переукомплектованность учреждения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Учреждение занимает лидирующие позиции в рейтинге учреждений дошкольного образования района                                                                  | Существует предел роста. Возникает необходимость стабилизации.<br>Отсутствие чётко сформулированного направления стратегического развития.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Имеется большой опыт результативного участия в                                                                                                               | Отсутствие обобщения, трансляции опыта педагогическими                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| конкурсном движении                                                                                                                                                                             | работниками в ведущих печатных изданиях                                                                                                                                                                                              |
| Большинство родителей удовлетворены деятельностью учреждения.                                                                                                                                   | Высокий уровень ожиданий                                                                                                                                                                                                             |
| Высокий уровень включенности родителей к участию в деятельности учреждения                                                                                                                      | Дефицит времени у всех участников образовательного процесса.                                                                                                                                                                         |
| Высокий спрос родителей на новые образовательные услуги                                                                                                                                         | Потребности и вкусы потребителей могут постоянно и быстро меняться                                                                                                                                                                   |
| В учреждении предоставляется широкий спектр образовательных услуг                                                                                                                               | Неумение всегда грамотно анализировать образовательный рынок                                                                                                                                                                         |
| Полная укомплектованность педагогическими кадрами.                                                                                                                                              | Наблюдается нестабильность коллектива (смена кадров, обновление)                                                                                                                                                                     |
| Педагоги стремятся постоянно повышать свой уровень квалификации                                                                                                                                 | Отсутствие целостной управленческой системы стратегического планирования развития УДО.                                                                                                                                               |
| В учреждении существует потенциал перехода на работу в инновационном режиме                                                                                                                     | Недостаточная осведомлённость педагогов об основных направлениях развития системы образования.<br>Приоритет традиционных форм и методов организации образовательного процесса, низкий процент использования инновационных технологий |
| В учреждении отобран профессиональный состав педагогов, способный работать в инновационном режиме<br>Коллектив находится в поиске педагогических идей с целью обновления содержания образования | Недостаточно высокий уровень квалификации педагогических работников                                                                                                                                                                  |
| Сплочённость и работоспособность коллектива                                                                                                                                                     | Отсутствие необходимого опыта инновационной деятельности.                                                                                                                                                                            |
| Введение дифференцированной оплаты труда в зависимости от качества образовательной деятельности.                                                                                                | Недостаточно отработана система стимулирующих выплат.<br>Низкие зарплаты педагогов.                                                                                                                                                  |

|                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Имеется потенциал привлечения социальных партнеров к решению вопросов развития учреждения                   | Риск увеличения объема работы, возлагающийся на членов администрации и педагогов                                                                                                                                                                                   |
| Налажено взаимодействие с социальными партнёрами                                                            | Механизмы взаимодействия требуют доработки                                                                                                                                                                                                                         |
| Имеется опыт работы в отсутствие мед. персонала                                                             | Отсутствие постоянного медицинского сопровождения                                                                                                                                                                                                                  |
| Высокий уровень внебюджетных денежных средств, заработанных от предоставления платных образовательных услуг | Слабое бюджетное финансирование (недостаточное, нестабильное, неэффективное). Отсутствие механизмов привлечения спонсорских средств.                                                                                                                               |
| <b>Оценка перспектив развития исходя из внешнего окружения</b>                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>возможности</b>                                                                                          | <b>угрозы</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Наблюдается высокий спрос на образовательные услуги                                                         | Ужесточение конкуренции<br>Близкое расположение прямого конкурента, (в шаговой доступности 4 государственных учреждений дошкольного образования, 5 центров развивающего обучения)                                                                                  |
| Возможно открытие новых форм предоставления образовательных услуг с учетом запроса населения                | Невозможность выполнения требований нормативных правовых актов (требований санитарных гигиенических нормативов, учебной программы дошкольного образования, актов, регулирующих оплату труда педагогам дополнительного образования, работающих по совместительству) |
| Привлечение родителей к разработке стратегии развития учреждения                                            | Дефицит времени, отсутствие соответствующих компетенций<br>Неоднородный контингент родительской общественности                                                                                                                                                     |
| Привлечение социальных партнеров к решению вопросов развития учреждения                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Внедрение ИКТ                                                                                               | Отставание в приобретении оборудования, поиска и обучения квалифицированного персонала от быстрых темпов развития информатизации общества                                                                                                                          |
| Внедрение инновационных технологий                                                                          | Консервативный подход некоторых педагогов по отношению к                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                           | изменению системы может вызвать трудности при освоении                                                                                                                                               |
| Внедрение дистанционного обучения                                                                                                                                                         | Отсутствие программного обеспечения, педагогов, способных к внедрению дистанционного обучения                                                                                                        |
| Использование своего потенциала по внедрению системы стратегического планирования                                                                                                         | Многообразие выбора методов и технологий по стратегическому планированию                                                                                                                             |
| Использование технологий инклюзивного образования                                                                                                                                         | Неготовность со стороны педагогического коллектива и родителей к принятию основных тезисов инклюзии                                                                                                  |
| Приток молодых специалистов из числа выпускников БГПУ имени М.Танка, ГУ «Минский городской педагогический колледж»                                                                        | Отсутствие возможности удовлетворить все запросы на представление общежития<br>Снижение уровня заработной платы<br>Снижение количества педагогов, имеющих первую и высшую квалификационные категории |
| Привлечение опытных квалифицированных кадров.                                                                                                                                             | Инерция коллектива                                                                                                                                                                                   |
| Сетевые формы взаимодействия                                                                                                                                                              | Недостаточность внутренних ресурсов                                                                                                                                                                  |
| Привлечение сторонних специалистов для обогащения опыта, активации возможностей, поиска новых идей и ресурсов;<br>Возможность выездного обучения для обогащения опыта и обновления знаний | Отсутствие финансирования командировок, стажировок, поездок на фестивали, конкурсы                                                                                                                   |

Методические рекомендации по проведению SWOT-анализа  
деятельности учреждения дошкольного образования

Для разработки правильной стратегии деятельности учреждения образования необходимо провести анализ внутренней среды. Проводится он с целью определения реальных возможностей дальнейшей деятельности, выявления и устранения причин недоработок.

Анализ — это инструмент управленческой деятельности, который подразумевает комплексное изучение работы учреждения с целью объективной оценки результатов и дальнейшего развития. Анализ предшествует принятию управленческих решений и позволяет обосновать их на основе фиксации и обработки данных.

Самым удобным и распространённым методом анализа внутренней среды является SWOT-анализ.

Он позволяет обобщить диагностику позиций учреждения, получить наглядную картину текущего состояния и тенденции развития учреждения на рынке образовательных услуг.

На основании данного анализа необходимо сделать выводы о развитии конкурентоспособности учреждения.

Результаты SWOT-анализа используются для разработки комплекса мероприятий, направленных на:

- эффективное использование сильных сторон учреждения для получения отдачи от возможностей, предоставляемых внешней средой, а также устранения угроз с ее стороны;
- улучшение внутренних условий за счёт предоставляемых внешней средой возможностей, и предотвращения влияния ее негативных факторов.

Метод SWOT-анализа обычно применяется для сопоставления данных анализа внутренней и внешней среды организации и сведения их в единое целое, что позволяет получить общую картину действительности. Принципы подобного анализа таковы: оценка сильных и слабых сторон учреждений в определённых условиях, открывающиеся возможности и возникающие опасности в условиях рынка (это так называемый SWOT-анализ: strength - сила, weakness - слабость, opportunities - возможности, threats - опасности).

Для проведения SWOT-анализа исследуют факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на деятельность учреждения. Таких факторов может быть огромное количество. Но из них необходимо выбрать лишь те, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность учреждения. Просчеты при анализе или недооценка любой из составляющих могут в дальнейшем "сорвать" реализацию всего плана. Например, даже высококвалифицированный персонал при отсутствии четкого последовательного управления не сможет достичь запланированных результатов, а слабая материальная база будет тормозить реализацию даже самых продуманных программ.

Прежде чем приступать к анализу, стоит уточнить основные компоненты метода и правила его применения. У SWOT-анализа четыре компонента:

1. Сильные стороны – это особенности и характеристики, которые дают дополнительные возможности, помогают выделиться на фоне множества таких же учреждений.

Сила - это то, в чем учреждение преуспело, или какая-то особенность, придающая ей дополнительные возможности.

Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают учреждению преимущества на рынке (например, более качественная подготовка специалистов, востребованность их на рынке труда, прогрессивные технологии). Сила также может являться результатом успешного сотрудничества с другим учреждением, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

2. Слабости стороны – это недостаток необходимых для развития ресурсов.

Слабость - это отсутствие чего-то важного для функционирования учреждения, то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия.

Слабость может заключаться в низкой квалификации сотрудников, нерациональном распределении обязанностей заместителей, невыгодном географическом положении и т.д. Слабая сторона, в зависимости от того, насколько она важна при конкуренции, может сделать учреждение уязвимым.

3. Возможности – это то, что поможет учреждению развиваться, все, что способствует его развитию.

Возможности - определяются как нечто, дающее учреждению шанс сделать что-то новое: открыть новые услуги, внедрить новые технологии и т.п.

4. Угрозы – это факторы, которые могут нанести учреждению ущерб и на которые оно не может влиять. К ним можно отнести ухудшение демографической ситуации, изменение законодательства и т. п.

Угроза - это то, что может нанести ущерб учреждению, лишить его существенных преимуществ.

SWOT-анализ проводится с помощью "мозговой атаки", при полном участии (в различных группах) всех сотрудников учреждения, в том числе и технический персонал. По тем направлениям деятельности, которые непосредственно связаны с оказанием услуг - привлечь основных заказчиков, родителей.

При проведении SWOT-анализа с помощью "мозговой атаки", один из участников дискуссии действует как посредник, направляющий остальных, принимающий предложения, записывающий их и обобщающий полученную

информацию. Результаты записываются на доске или листе, разделённом на четыре части.

Грамотный SWOT-анализ потенциала развития учреждения показывает следующее:

1. Каковы преимущества учреждения и его недостатки, как они связаны с внешними и внутренними угрозами.
2. Как влияют на работу учреждения внешние обстоятельства.
3. Как можно использовать преимущества учреждения, чтобы компенсировать слабые стороны и противостоять неблагоприятным обстоятельствам.
4. Как недостатки учреждения могут помешать его успешной работе.
5. Какие преимущества стоит развивать и какие из них можно использовать с максимальной выгодой.

Все эти компоненты в итоге будут сведены в таблицу:

| Сильные стороны (преимущества) | Слабые стороны (недостатки) |
|--------------------------------|-----------------------------|
|                                |                             |
| Возможности                    | Угрозы                      |
|                                |                             |

### **Правила проведения**

1. Важно чётко определить область, которую предстоит проанализировать. Общее исследование важно, однако его часто приходится дополнять более узкими.

2. Необходимо точно определить разницу между компонентами SWOT. Заметим, что преимущества и слабости учреждения – это его внутренние особенности, руководство может их контролировать и при желании менять. Угрозы и возможности изменить нельзя, поскольку от действий руководства они практически не зависят.

3. Преимущества и недостатки учреждения необходимо оценивать с позиции воспитанников и их родителей, поскольку именно они являются потребителями образовательных услуг.

4. Анализ должен быть абсолютно объективным. Этого невозможно достичь, если его выполняет кто-то один из сотрудников, поскольку проанализировать составляющие системы можно, только находясь вне ее.

5. Все формулировки сильных и слабых сторон, угроз и возможностей должны быть максимально краткими и чёткими, а лучше всего – измеряемыми. Только такой подход делает исследование полезным.

### **Технология проведения**

SWOT-анализ проводится либо сторонними экспертами, либо, что бывает чаще, методом мозгового штурма. Это может выглядеть следующим образом:

1. Собираются все сотрудники, поскольку мозговой штурм предполагает получение массы идей, иногда абсурдных.



2. Если собравшихся больше 7 человек, стоит разделить на группы, с тем чтобы каждая группа выписала все, что знает и думает по направлениям анализа – слабости, силе, возможностям и угрозам.

3. На этом шаге к каждому пункту списков добавляются пояснения и комментарии. Они должны показывать, почему что-то считается сильной стороной, а что-то слабой и пр.

4. Затем участники выделяют в каждом из 4 получившихся списков три самых важных пункта. Это будет то, на чем вам надо сосредоточиться.

### **Анализ информации**

Собранную в результате мозгового штурма информацию надо обработать и проанализировать. В ходе анализа данные обычно группируются следующим образом:

1. Сильные стороны соотносятся с возможностями. Это позволяет понять, как, используя имеющиеся преимущества, по максимуму использовать все предоставленные шансы.

2. Далее преимущества надо сопоставить с угрозами – это поможет понять, как минимизировать неблагоприятное влияние внешних обстоятельств с учетом имеющихся ресурсов.

3. Следующим шагом сводят недостатки, слабые стороны и возможности. Это подскажет, что именно надо усилить, как наилучшим образом использовать предоставленные возможности для компенсации или уничтожения слабостей.

4. На последнем шаге соотносят слабости и угрозы. Это даёт понимание, как можно снизить уровень угроз, убрав имеющиеся недостатки.

В результате такого анализа получается список решений, которые и определяют дальнейшие действия по принятию управленческих решений.

### Принципы построения дорожной карты развития

1. **Применимость.** Дорожная карта должна получать выводы и рекомендации, которые можно непосредственно использовать при принятии управленческих решений.
2. **Реалистичность.** Построенные сценарии должны отображать события, которые действительно могут произойти в будущем.
3. **Альтернативность.** Дорожная карта должна выявлять различные траектории развития, которые, в известной степени, альтернативны по отношению друг к другу; каждая из этих траекторий может иметь место с определенной вероятностью.
4. **Непротиворечивость.** Дорожная карта должна учитывать все основные факторы, воздействующие на рассматриваемый тренд, проект, область, и самые важные последствия их влияния; таким образом, она должна создавать целостную, непротиворечивую картину будущего;
5. **Принцип иерархии целей.** На первом, верхнем уровне размещаются целевые установки самого высокого порядка. Их не должно быть много (порядка 3–5), они фиксируют самые важные аспекты развития образовательной системы. Обычно такие ориентиры определяются, в том числе, с учетом общих целей развития страны или региона. На следующем, нижестоящем уровне, цели детализируются с помощью перечня задач. Эксперты должны сформулировать задачи таким образом, чтобы их можно было четко соотнести с мероприятиями и показателями результативности.
6. **Взаимосвязанность элементов.** Каждый элемент дорожной карты должен содержать связи с определёнными элементами во всех слоях: каждое мероприятие обязательно должно быть связано с целью, задачей, ожидаемым результатом. Наличие элемента без связей позволяет предположить, что он избыточен — такая ситуация становится предметом специального обсуждения. Объектом проверки в ходе дискуссии является и взаимное соответствие всех слоёв карты.
7. **Принцип необходимости и достаточности.** Однотипные вызовы (задачи, мероприятия и т. п.) должны объединяться в одном разделе независимо от того, каким экспертом или экспертной группой они изначально сформулированы. Такие перечни не должны содержать пересечений, поскольку наличие дублирующих формулировок в карте может легко привести к нарушению взаимосвязей ее элементов. Критерий необходимости означает, что каждое мероприятие должно быть необходимым для решения соответствующей задачи, вносить свой вклад в достижение какой-либо цели. Иными словами, карта не должна содержать «лишних» мероприятий, целей, задач, показателей. Критерий достаточности подразумевает обеспеченность решения поставленной задачи (достижение цели) запланированным комплексом мероприятий — если не в полном объеме, то хотя бы в существенной части. Следовательно, успешное

выполнение обозначенных мероприятий должно привести к решению всех поставленных задач. Эти критерии применимы ко всем слоям карты.

8. **Дифференцируемость.** Сценарии должны иметь понятные качественные отличия; при этом, эти отличия не обязательно должны быть выделены по принципу «хороший — плохой сценарий», они могут лежать в совершенно иной плоскости;

9. **Запоминаемость.** Признаки сценариев должны быть понятны, хорошо идентифицируемы всеми участниками обсуждения;

10. **Проверяемость.** Основные признаки сценария должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было выявлять в процессе мониторинга реализации программы; это нужно для того, чтобы определить, по какому пути фактически пошло развитие, и вовремя обеспечить переход на наиболее предпочтительную траекторию.

11. **Временное распространение.** Необходимо отобразить:

- Определение периода времени, в течение которого получит распространение тот или иной процесс или явление;
- Охват: четкое обозначение темы и границ рассматриваемой области;
- Инициатива и развитие: формирование пула организаций, которые участвуют в разработке карты;
- Использование: выявление предполагаемых и действительных пользователей прогнозных материалов;
- Постановка целей: формулировка целевого ориентира, на достижение которого направлены описываемые в карте траектории развития;
- Уникальная методика: разработка детализированного подхода к сбору, синтезу и презентации информации;
- Продвижение в будущее: описание представлений о неопределенности будущего, включая кратко-, средне- или долгосрочные прогнозы — как правило, в виде нескольких сценариев.

12. **Прогнозирование.** Карта должна давать представление о целевом уровне развития к определенному моменту времени, а также способах его достижения;

13. **Планирование.** Карта должна позволить сделать обоснованный выбор направлений и приоритетов будущего развития среди возможных альтернатив, спланировать этапы их реализации, выявить и согласовать необходимые для этого мероприятия;

14. **Мониторинг.** Карта должна являться удобным инструментом контроля исполнения мероприятий, выявлять возникающие отклонения, анализировать их последствия, при необходимости определять направления корректировок;

15. **Визуальное представление.** Элементом дорожной карты, как правило, является ее наглядное визуальное представление, которое обеспечивает понимание всех элементов стратегии — не только специалистом в предметной области, но и любым читателем; это делает

карту удобным инструментом для обсуждения стратегических разработок, их презентации для общественности и лиц, принимающих решения.

Наиболее распространенный способ визуального представления дорожной карты состоит в том, чтобы сгруппировать ее элементы по слоям. Под слоем в данном случае понимается совокупность однотипных элементов карты — целей, задач, мероприятий и т. п. Слои дорожной карты обычно показываются в единой системе временных координат, чтобы согласовать периоды возникновения отображенных на них элементов. Иногда допустима ситуация, при которой один или несколько слоев показываются вне линии времени — например, включенные в него события происходят на протяжении всего временного горизонта (постоянно осуществляемая деятельность) или же все они относятся к одному моменту времени (целевые ориентиры на момент окончания действия программы). В зависимости от целей и задач исследования на карте могут быть показаны разные слои. Важно, чтобы их состав позволил корректно отобразить все существенные элементы программы развития образования.

При построении дорожной карты используются две схемы исследования — «от будущего к настоящему» и «от настоящего к будущему». Первую из названных схем принято считать основной. Предпосылкой разработки карты в этом случае является определение параметров желаемого будущего состояния рассматриваемой сферы (системы образования), выраженного в виде системы целей и детализирующих их задач. Правильно сформулированное «дерево целей» должно обеспечить возможность оценки достижимости намеченных ориентиров с помощью конкретных показателей — как количественных, так и качественных. Дорожная карта, построенная по принципу «от будущего к настоящему», должна учитывать, что способы достижения поставленных целей могут быть разными, как и траектории развития, поэтому построенная схема позволит производить сопоставление по разным критериям — уровню затрат, результатам, времени достижения целевых ориентиров.

Карта, строящаяся по принципу «от настоящего к будущему», показывает, какие мероприятия в области развития образования реализуются в настоящее время и к каким эффектам в будущем они могут привести.

Исходным пунктом построения такой карты является не «образ будущего», как в предыдущем случае, а выявление существующих инициатив и планов по их реализации.

Карта должна содержать связи со стратегическими документами более высокого порядка (например, с прогнозами, программами, стратегиями развития страны и региона в целом), вносить понятный вклад в их реализацию. Предлагаемые экспертами перечни вызовов, целей и задач, мероприятий и ожидаемых результатов должны корректно соотноситься с различными разделами карты.

## КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ в учреждении дошкольного образования

| Критерии                                                                                                                                                                                                                                     | Показатели                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | 2 | 1 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| Анализ состояния внешней среды учреждения и показателей ее деятельности (т.е. внутренней среды учреждения) с обоснованными выводами о выборе направления развития, о пересмотре приоритетов деятельности, о неиспользуемом потенциале и т.п. | Проведенный анализ содержит информацию о внешней и внутренней среде учреждения, что позволяет определить имеющиеся и намечающиеся тенденции, которые должны быть учтены при планировании деятельности учреждения, и оценить имеющиеся ресурсы и потенциал учреждения для достижения новых целей;                                                                     |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                              | Анализ проводился несколькими методами, что дает возможность выявить типичные проблемы и доказывает справедливость выводов проведенного анализа;                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                              | Отсутствие лишь описания (констатации уровня) статистической информации о материально-техническом оснащении, характеристиках контингента, реализуемых образовательных программах, кадровом составе учреждения образования.                                                                                                                                           |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                              | При использовании методов анализа (SWOT-, PEST-анализ) получение реальных выводов о требуемых и возможных направлениях развития учреждения на планируемый период;                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                              | Наличие проблемно-ориентированного анализа (отсутствие лишь перечисление характеристик условий, в которых функционирует учреждение образования, конкретно определены объекты управленческих решений); установление причинно-следственных связей; доказательность суждений;                                                                                           |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                              | Содержательность, конкретность; логическая последовательность изложения; аргументированность и точность оценок, исключающая возможность субъективного толкования;                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                              | Выявление динамики, сравнение с итогами предыдущего периода.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                              | Итог: наличие четко сформулированных выводов о необходимости: реализации (улучшения реализации) требований к деятельности учреждения образования; удовлетворения образовательных потребностей заказчиков образовательных услуг; устранения выявленных проблем функционирования учреждения образования; совершенствования ресурсной базы учреждения образования и др. |   |   |   |
| Целеполагание                                                                                                                                                                                                                                | Масштабность (сложность), сформулированная цель, задачи логично вытекают из предварительно проведенного анализа;                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |
|                                                                                                                                                                                                                                              | Диагностичность (измеримость результата); возможность оценки уровня                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                            |  |  |  |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|                                                   | достижения результата;                                                                                                                                                                                                     |  |  |  |
|                                                   | Конкретность (ясность, точность и лаконичность формулировки цели);                                                                                                                                                         |  |  |  |
|                                                   | Непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;                                                                                                                                                       |  |  |  |
|                                                   | Реальность достижения результата к намеченному времени;                                                                                                                                                                    |  |  |  |
|                                                   | Адресность и контролируемость;                                                                                                                                                                                             |  |  |  |
|                                                   | Сформулированная цель и задачи отличаются от аналогичной цели за предыдущий период, отражают динамику прирост каких-либо показателей;                                                                                      |  |  |  |
|                                                   | Четкая ориентация на определенный интервал времени;                                                                                                                                                                        |  |  |  |
|                                                   | Сформулированные цель, задачи поддаются диагностированию, оценке степени достижимости (конкретность и измеримость); анализ и его результаты связаны с целями;                                                              |  |  |  |
|                                                   | Индивидуальность целеполагания (отсутствие формального похода). Цель ставится с учётом различных параметров: географическое расположение учреждения, кадровый состав, материально-техническая база, тип учреждения и т.д.; |  |  |  |
|                                                   | Цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится учреждение, и вовлечь в процесс реализации стратегии.                                                    |  |  |  |
|                                                   |                                                                                                                                                                                                                            |  |  |  |
| Качество и степень участия субъектов планирования | Научность содержания планирования;                                                                                                                                                                                         |  |  |  |
|                                                   | Аналитическая обоснованность планирования;                                                                                                                                                                                 |  |  |  |
|                                                   | Согласованность целей, задач, форм организации и средств реализации планирования;                                                                                                                                          |  |  |  |
|                                                   | Система планирования затрагивает все направления работы учреждения образования, деятельность всех структурных подразделений;                                                                                               |  |  |  |
|                                                   | Преимственность и взаимосвязь структурных компонентов;                                                                                                                                                                     |  |  |  |
|                                                   | Скоординированность запланированных мероприятий, проектов по целям, срокам, ресурсам и т.д.;                                                                                                                               |  |  |  |
|                                                   | Обусловленность каждого из запланированных мероприятий необходимостью решения конкретных задач и достижения целей;                                                                                                         |  |  |  |
|                                                   | Рациональное распределение планируемой работы среди работников;                                                                                                                                                            |  |  |  |
|                                                   | Указаны основные целевые группы;                                                                                                                                                                                           |  |  |  |
|                                                   | В процесс планирования вовлечено несколько целевых групп;                                                                                                                                                                  |  |  |  |
|                                                   | В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции;                                                                                                  |  |  |  |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|                                                                      | Руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;                                        |  |  |  |
| Требования к планируемым действиям для достижения поставленных целей | Действия по достижению цели представляют собой систему и должны привести к ее достижению;                                                                                                                     |  |  |  |
|                                                                      | Классификация действий планирующих документов производится по группам результатов, необходимых для общей цели, а не формально по направлениям деятельности учреждения, либо по ее структурным подразделениям; |  |  |  |
|                                                                      | Количество действий планирования соответствует критерию необходимых и достаточных (нет ничего лишнего или пропущенного);                                                                                      |  |  |  |
|                                                                      | Распределение действий по времени соответствует особенностям деятельности учреждения образования и кадровому составу;                                                                                         |  |  |  |
|                                                                      | Оправданность количественного показателя запланированных проектов, направлений и т.д., недопущение переизбытка мероприятий по каждому направлению деятельности;                                               |  |  |  |
|                                                                      | Логичное, оправданное распределение действий по временному диапазону.                                                                                                                                         |  |  |  |
| Мониторинг реализации планирования                                   | Планирование содержит действия по мониторингу достижения цели;                                                                                                                                                |  |  |  |
|                                                                      | Критерии достижения целей всем понятны и измеримы.                                                                                                                                                            |  |  |  |

**3 –показатель выражен полностью**

**2 –показатель выражен частично**

**1 – показатель практически отсутствует**

## КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ

### УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

| КРИТЕРИИ                                                                                                                                                                                                | ПОКАЗАТЕЛИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внедрение современных механизмов управления, направленных на расширение роли и полномочий педагогического коллектива, законных представителей воспитанников в определении стратегии развития учреждения | Самостоятельность развития и эффективная самоорганизация.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                         | Самодостаточность, как возможность осуществления антикризисного управления и запас прочности по противостоянию кризисам.                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                         | Функционально широкий спектр возможностей по адаптации к внешним угрозам.                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                         | Стабильность и гибкость организационной системы, адекватное во времени реагирование на изменения окружающей среды.                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                         | Комплексность взаимодействия управления, педагогической деятельности, образовательного маркетинга.                                                                                                                                                                                                                              |
| Кадровый потенциал                                                                                                                                                                                      | Степень выполнения поставленных стратегических задач.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                         | Увеличение показателя обеспеченности кадрами (в процентах).                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                         | Уменьшение показателя текучести педагогических кадров (в процентах).                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                         | Увеличение количества педагогических работников, составляющих резерв на руководящие должности.                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                         | Увеличение количества педагогических работников (в процентах от общего количества педагогических работников), имеющих: высшее образование; высшее образование по профилю «Педагогика» (направление «Педагогика детства») или по профилю «Педагогика. Профессиональное образование»; первую и высшую квалификационную категорию. |
| Распространение опыта педагогической деятельности                                                                                                                                                       | Увеличение количества педагогических работников награжденных: государственными наградами; грамотами, почетными грамотами, благодарностями, нагрудными знаками, ценными подарками за достижения в сфере образования.                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                         | Увеличение количества авторов учебников, учебных пособий, официально утвержденных или допущенных в качестве соответствующего вида учебного издания Министерством образования.                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                         | Участие в реализации международных и национальных проектов и программ в сфере образования.                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                         | Увеличение количества публикаций в средствах массовой информации, раскрывающих опыт работы учреждения образования и педагогических работников учреждения образования.                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                         | Увеличение количества победителей или лауреатов: международных (в том числе государств – участников СНГ) конкурсов, турниров, фестивалей, конференций, симпозиумов, других                                                                                                                                                      |



|                                                            |               |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            |               | образовательных мероприятий, художественно-творческих мероприятий, теле- и радиопроектов; заключительного этапа республиканского конкурса профессионального мастерства педагогических работников, других республиканских образовательных мероприятий. |
|                                                            |               | Представление опыта на научных, научно-практических, научно-методических мероприятиях (конференции, теоретические семинары, педагогические чтения и т.д.).                                                                                            |
|                                                            |               | Демонстрация достижений коллектива через открытые показы, мастер-классы, вебинары, образовательные выставки и др.                                                                                                                                     |
|                                                            |               | Публикации научного, методического характера в педагогических и научно-педагогических изданиях (предметные журналы, газеты, сборники), в том числе на городском методическом портале.                                                                 |
|                                                            |               | Наличие персональных web-сайтов, блогов у педагогов учреждения.                                                                                                                                                                                       |
|                                                            |               | Участие в конкурсах профессионального мастерства (городской, республиканский, международный уровни).                                                                                                                                                  |
|                                                            |               | Размещение методических материалов, видеоконтента для дистанционного обучения на образовательных и методических интернет-ресурсах.                                                                                                                    |
|                                                            |               | Наличие информационно-методической продукции.                                                                                                                                                                                                         |
| Сопровождение<br>профессионального<br>мастерства педагогов | роста         | Участие в программах повышения квалификации учреждений дополнительного образования взрослых.                                                                                                                                                          |
|                                                            |               | Руководство городским ресурсным центром.                                                                                                                                                                                                              |
|                                                            |               | Методическое сопровождение роста профессионального мастерства педагогов (руководство методическим объединением на уровне района, города).                                                                                                             |
|                                                            |               | Работа членов коллектива в составе жюри интеллектуальных детских конкурсов (фестивалей, и т.д.).                                                                                                                                                      |
|                                                            |               | Увеличение количества творческих объединений и разнообразия форм методической работы.                                                                                                                                                                 |
|                                                            |               | Увеличение количества педагогических работников, принявших участие в конкурсах профессионального мастерства.                                                                                                                                          |
|                                                            |               | Увеличение количества педагогов - рецендентов рукописей научно-методического обеспечения.                                                                                                                                                             |
|                                                            |               | Наличие разработанных методических материалов по повышению профессиональной компетентности педагогов.                                                                                                                                                 |
|                                                            |               | Активная деятельность членов коллектива в профессиональных сообществах.                                                                                                                                                                               |
|                                                            |               | Проведение мероприятий в рамках повышения квалификации педагогических работников (количество мероприятий; вариативность используемых форм проведения; востребованность мероприятий и др.).                                                            |
|                                                            |               | Степень удовлетворенности педагогов работой по повышению квалификации.                                                                                                                                                                                |
|                                                            |               | Наличие опыта организации мероприятий по повышению квалификации, действующих по заявительному принципу.                                                                                                                                               |
| Ресурсное                                                  | (материально- | Увеличение показателя процента обеспеченности образовательного процесса средствами воспитания и                                                                                                                                                       |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| техническое ) обеспечение                 | обучения в соответствии с Перечнем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                           | Увеличение показателя оснащенности научно-методической литературой учреждения.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                           | Выполнение натуральных норм питания.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                           | Увеличение показателя обеспеченности современными средствами обучения: наличие учебно-методических комплексов и электронных средств обучения.                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                           | Увеличение показателя обеспеченности компьютерами, подключенных по широкополосному доступу к глобальной компьютерной сети Интернет (в процентах от общего количества компьютеров).                                                                                                                                                                                                 |
|                                           | Увеличение объема заработанных внебюджетных средств учреждением и привлеченных средств спонсорской помощи.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Качество образовательного процесса        | Улучшение состояния здоровья воспитанников за период пребывания в учреждении дошкольного образования (по индивидуальным медицинским карточкам) (количество / процент, по каждой группе здоровья).                                                                                                                                                                                  |
|                                           | Улучшение показателя заболеваемости воспитанников; отсутствие отрицательной динамики в показателе пропусков по болезни одним ребёнком.                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                           | Отсутствие случаев травматизма воспитанников и сотрудников.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                           | Снижение уровня тревожности, высокий уровень адаптации воспитанников к условиям учреждения.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                           | Увеличение количества воспитанников, вовлеченных в мероприятия интеллектуальной и творческой направленности.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                           | Увеличение количества воспитанников, охваченных новыми формами дошкольного образования.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                           | Увеличение количества воспитанников, посещающих образовательные услуги на платной основе.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                           | Появление новых вариативных форм дошкольного образования.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                           | Результативность учреждения образования: согласно базовым показателям по итогам года, смотров, конкурсов. Сохранение лидирующих позиций учреждения в районном рейтинге по итогам работы за год учреждений дошкольного образования.                                                                                                                                                 |
|                                           | Участие в экспериментальной, инновационной деятельности (согласно приказу Министерства образования Республики Беларусь).                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                           | Разработка научно-методического обеспечения образовательного процесса, имеющего гриф Министерства образования Республики Беларусь.                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                           | Создание методической продукции (пособия, дидактические материалы, рекомендации и др.).                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Система работы по социальному партнерству | Проработанность и внедрение специальных механизмов координации межорганизационных отношений (создание системы информирования, определение порядка передачи информации и регламенты встреч, создание списка групп и единая система мониторинга, обеспечение перехода от взаимодействия отдельных представителей учреждений образования к взаимодействию инициативных групп, сетевых |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   | проектных команд и образовательных сообществ и расширение областей их влияния на изменение образования).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                   | Уровень согласованности партнерских отношений между субъектами сети (согласованность целей, совместное решение проблем, доверие, удовлетворенность, приверженность, воспринимаемая ценность).                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                   | Степень взаимной направленности партнёров на дальнейшее развитие отношений (т.е. на совместную деятельность в стратегической рамке развития образования, а не в рамке решения оперативных задач каждой организации-партнера).                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                   | Периодичность проведения совместных мероприятий с социальными партнерами.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                   | Степень удовлетворенности социальных партнёров работой учреждения образования.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                   | Привлечение новых социальных партнёров, в том числе спонсоров, общественных организаций, вовлеченных в сетевое взаимодействие.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                   | Наличие и совершенствование содержания договорных отношений с социальными партнёрами.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                   | Соответствие содержания деятельности учреждения образования задачам подготовки воспитанников к получению общего среднего образования.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Информационная открытость деятельности учреждения | Работа официального сайта учреждения (актуальность информации, представленной на сайте (периодичность обновления и архивное хранение информации; высокая статистика посещаемости сайта; полнота, структурированность представленных материалов на сайте; наличие механизмов обратной связи для организации взаимодействия со всеми участниками образовательного процесса посредством сайта) и т.д. в соответствии с критериями к официальному сайту учреждения образования. |
|                                                   | Наличие дистанционных форм работы с законными представителями воспитанников.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                   | Работа с социальными сетями.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Уважаемые родители!

Для выявления тенденций развития учреждения образования на ближайшие 10-20 лет, просим Вас принять участие в прогнозе «Детский сад будущего».

Перед тем, как ответить на вопросы, попробуйте пофантазировать и представить себе образ идеального «детского сада будущего – детского сада Вашей мечты». И пусть ваши ответы будут казаться Вам весьма футуристичными и несбыточными, нам важно Ваше мнение, ведь иногда из самых фантастических идей рождаются реальные инновационные проекты.

1. С какого возраста будут принимать детей в детский сад \_\_\_\_\_
2. С какого возраста будут принимать детей в школу \_\_\_\_\_
3. Какое количество детей будет в группах \_\_\_\_\_
4. Какие, возможно новые, профессии появятся в детском саду будущего \_\_\_\_\_
5. Каким образом будет организовано питание в детском саду будущего \_\_\_\_\_
6. Каким образом будет организован распорядок дня в детском саду будущего \_\_\_\_\_
7. Каким образом будет осуществляться образовательный процесс \_\_\_\_\_
8. Каким образом будет осуществляться система безопасности в детском саду будущего \_\_\_\_\_
9. Что появится совершенно нового в детском саду будущего, чего сегодня еще нет \_\_\_\_\_
10. Какие, на Ваш взгляд направления развития детей дошкольного возраста будут в приоритете в ближайшие 10- 20 лет?
  - Познавательное развитие
  - Физическое развитие
  - Социально-нравственное и личностное развитие
  - Эстетическое развитие

Ваш ответ

---



---



---

Благодарим за сотрудничество!

## График проведения Форсайт-сессий в рамках реализации инновационного проекта

| Драйвер                                                                                                                                           | Тренд                                                 | Направления                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Эксперт                                                                                                                                                                                    | Дата          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Цифровизация общества в целом; необходимость удаленного взаимодействия                                                                            | Информатизация образования                            | — Внедрение дистанционного обучения<br>— Разработка ЭСО<br>— Развитие, возможно отмирание, модернизация и появление новых интернет- ресурсов (сайт, блоки, соц. сети)<br>— Учреждение «Цифровой (умный) детский сад»                                                                                                                                        | Дыбовская Татьяна Сергеевна, начальник отдела электронных образовательных услуг и сервисов центра информационных технологий ГУО МГИРО                                                      | Февраль 2021  |
| Запрос от заказчиков образовательных услуг, увеличение занятости родителей, уменьшение срока пребывания в отпуске по уходу за ребёнком до 2-х лет | Вариативные формы организации дошкольного образования | — Открытие группы раннего возраста (от 1,5 лет)<br>— Открытие группы выходного дня, вечерние группы, новых направлений платных образовательных услуг («Китайский язык», «Робототехника»)<br>— гувернёрство<br>— патронат семей на дому<br>— краудсорсинг                                                                                                    | Титовец Татьяна Евгеньевна, кандидат психологических наук, доцент кафедры общей и дошкольной педагогики учреждения образования ФДО БГПУ Имени М.Танка                                      | Май 2021      |
| Увеличение часто болеющих детей; увеличение количества родителей, ведущих ЗОЖ                                                                     | Здоровьесбережение                                    | — Развитие РЦ по здоровьесбережению (формированию ОБЖ у воспитанников)<br>— Вариативность форм обеспечения детским питанием в учреждении дошкольного образования (индивидуальное меню, вегетарианское меню, приносной набор продуктов и т.д.)<br>— Ежедневная диагностика здоровья, с рекомендациями по его профилактике<br>— Введение новых штатных единиц | Каранец Екатерина Михайловна, кандидат педагогических наук, доцент, заместитель декана по учебной работе дневной формы получения образования учреждения образования ФДО БГПУ Имени М.Танка | Сентябрь 2021 |

|                                                                                                                           |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                            |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                                                                                                                           |                                   | (массажист, валеолог)<br>— Дендропарк, мини-зоопарк на территории учреждения<br>— Использование здоровьесберегающей технологии «скандинавская ходьба»                                                                                                                      |                                                                                                                                                                            |              |
| Активное развитие этого направления в РФ; популяризация инженерно-технологических профессий                               | <b>Внедрение STEM-образования</b> | — Дидактическая система Ф. Фребеля<br>— Экспериментирование с живой и неживой природой<br>— LEGO-конструирование<br>— Математическое развитие<br>— Робототехника<br>— Анимационная студия                                                                                  | Варанецкая-Лосик Евгения Игоревна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры общей и дошкольной педагогики ФДО учреждения образования БГПУ имени М.Танка                | ноябрь 2021  |
| Мировые тенденции к взаимодействию, обмену опытом, созданию социальных инициатив, расширения сфер влияния всех участников | <b>Социальное партнерство</b>     | — Увеличение разнообразия форм включения родителей в образовательный процесс<br>— Привлечение новых социальных партнёров<br>— Объединение педагогов в профессиональные сетевые сообщества                                                                                  | Василенко Ольга Николаевна, методист центра учебно-методической работы с кадрами образования ГУО «Минский городской институт развития образования»                         | Февраль 2022 |
| Увеличение количества детей с ОПФР                                                                                        | <b>Инклюзивное образование</b>    | — Открытие интегрированных групп в учреждении<br>— Воспитание инклюзивной культуры, Проект «Один мир для всех» - готовность всех участников образовательного процесса (педагогов, детей, родителей) к безусловному принятию идей инклюзии<br>— Создание безбарьерной среды | Лемех Елена Анатольевна, кандидат психологических наук, доцент кафедры специальной педагогики института инклюзивного образования учреждения образования БГПУ Имени М.Танка | Апрель 2022  |

Уважаемая, Татьяна Евгеньевна!

Обращаемся к Вам, как к специалисту, имеющему большой опыт научной работы в области современных направлений развития системы дошкольного образования (как отечественного, так и мирового масштабов).

Ваши научные работы **«Какой будет школа будущего?», «Вариативные модели программ дошкольного образования в мировом образовательном пространстве», «Динамика знаниевых практик как фактор эволюции дидактической интеграции в образовании», «Интерпретация образовательной ситуации при смене типов научной рациональности»** - очень заинтересовали нас и служат методологической основой для реализации инновационного проекта: «Совершенствование управленческой деятельности по стратегическому планированию в учреждении дошкольного образования посредством технологии Форсайт», разрабатываемого в ГУО «Ясли-сад № 239 г.Минска» в настоящее время.

Под Форсайт-технологией в рамках проекта мы понимаем технологию, основанную на системе методов экспертной оценки долгосрочных перспектив инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных наиболее позитивно воздействовать на развитие организации.

В нашем учреждении создана Форсайт-команда, которая определяет основные тренды (направления) развития учреждения в ближней, средней и долгосрочной перспективе. Одним из таких трендов было определено направление: «Вариативные формы дошкольного образования».

Ваше профессиональное образование, ученая степень и звание, публикации по данной тематике в реферируемых научных журналах, успешное участие и выступления в научных мероприятиях (конференциях, симпозиумах, круглых столах и т. п.) говорит о высоком уровне Вашей компетентности в данном вопросе.

Хотелось бы пригласить Вас к сотрудничеству в качестве эксперта тренда «Вариативные формы дошкольного образования». Участниками Форсайт-команды будут разрабатываться основные направления реализации тренда, исходя из анализа внешних и внутренних факторов развития, возможных рисков, угроз и возможностей учреждения. В ходе Zoom-конференции (время обязательно согласуем с Вами) хотелось бы услышать Ваше экспертное мнение и возможные рекомендации. Регламент не более 10 минут прямого включения.

Надеемся, что практический опыт работы учреждения дошкольного образования в данном направлении также будет вам интересен.

Заранее выражаем огромную благодарность. Надеемся на сотрудничество.

Заведующий Ясли-садом

Кузьмич Т.А.

## Рекомендации по выбору и работе с экспертной группой

1. Для выявления ведущих экспертов возможно использовать различные методы:

- анализ заинтересованных сторон (stakeholder mapping),
- мозговой штурм, опрос известных экспертов,
- изучение первоисточников (научных публикаций, патентных и библиометрических баз данных, материалов профильных конференций и др.).
- метод кономинации, или «снежного кома», согласно которому каждый опрошиваемый специалист называет имена экспертов, наиболее квалифицированных, по его мнению, в данной области. Лица, получившие наибольшее число положительных рекомендаций, приглашаются к участию в работе, и им также задается аналогичный вопрос. Процедура повторяется до момента окончательного формирования экспертной группы.

2. Наличие объективных данных об уровне компетенций авторитетных специалистов:

- соответствующее профессиональное образование;
- ученая степень и звание;
- опыт работы по профилю экспертизы;
- публикации по данной тематике в реферируемых научных журналах, успешное участие в научных мероприятиях (конференциях, симпозиумах, круглых столах и т. п.);
- участи в разработке стратегических документов в сфере дошкольного образования.

3. Принцип полноты экспертной группы в целом.

4. Для работы с экспертами можно использовать разные методы: участие в заседании экспертной группы, личное интервью, интервью с использованием видеоконференц-связи, телефонное интервью, анкетный опрос по электронной почте. Экспертная работа может продолжаться на всем протяжении реализации проектов.

5. Согласование работы эксперта с командой возможно в устной форме, но лучше подготовить письмо-приглашение, в котором грамотно изложить суть просьбы; указать направление, экспертизу которого необходимо произвести; обязательно указать значимость и авторитетность специалиста именно в этом направлении; обозначить регламент и содержание работы с учетом занятости и напряженности работы эксперта.



## **Пример выбора в качестве эксперта по тренду «Информатизация» Дыбовской Татьяны Сергеевны**

**Образование:** Высшее. Прошла профессиональную переподготовку по следующим направлениям:

в государственном учреждении образования «Академия последиplomного образования» по специальности «Информатика» (2014);

в Государственном автономном образовательном учреждении высшего образования Ленинградской области «Ленинградский государственный университет имени А.С.Пушкина» по программе «Специалист по инновационным технологиям в условиях информатизации образования» (2017).

Является автором и осуществляет сопровождение наиболее значимых для системы образования города ИТ-проектов:

регионального пилотного проекта «Электронная школа» (участниками проекта являются 132 (направление «Карта учащегося») и 208 (направление «Электронный журнал/Электронный дневник»);

республиканского экспериментального проекта «Апробация модели управляемого развития электронных сервисов для повышения качества предоставления образовательных услуг в учреждении дополнительного образования взрослых» (2018-2021) (площадками для реализации проекта также являются МГИРО и Гомельский областной институт развития образования);

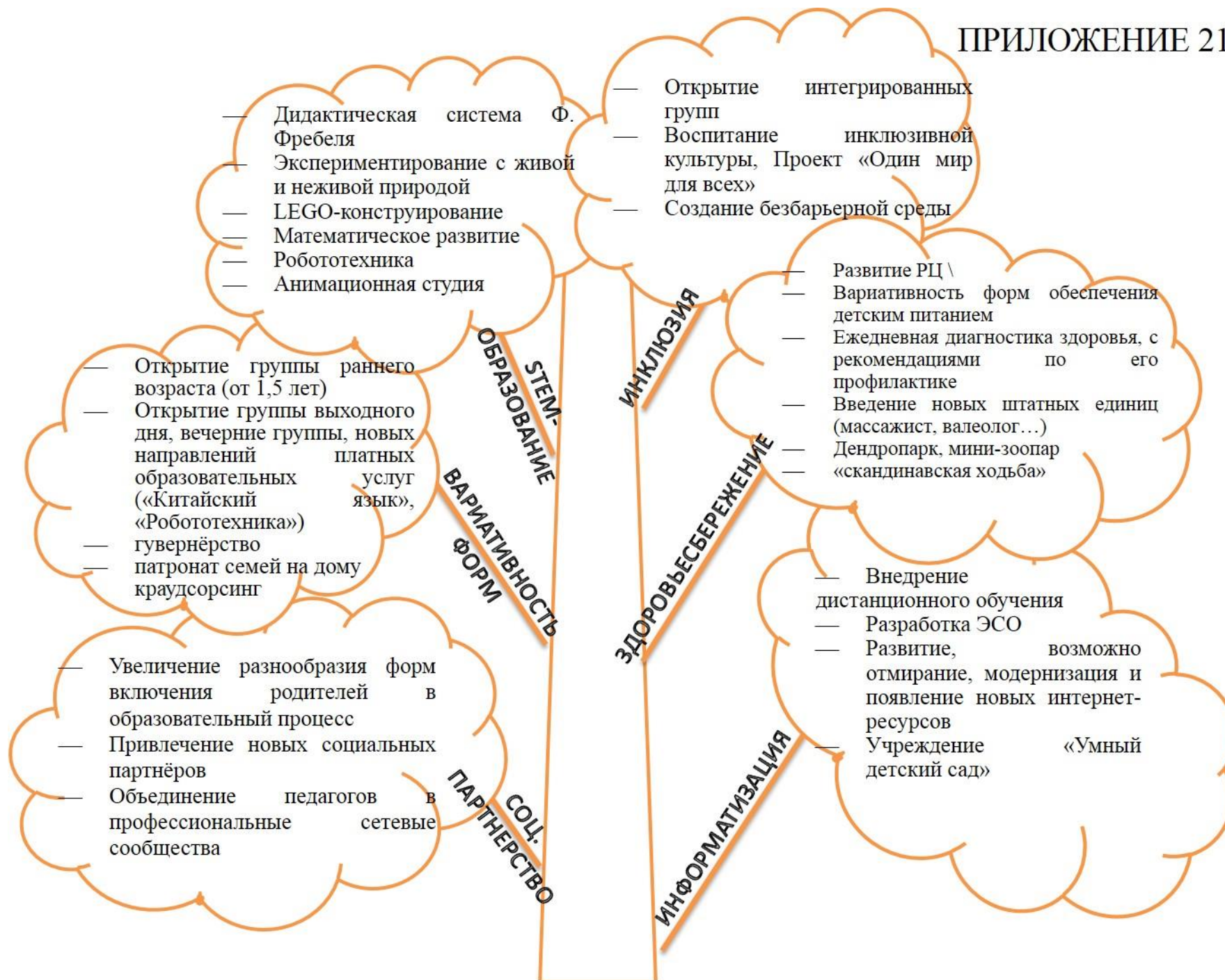
Дыбовская Т.С. являлась спикером II Международной конференции при поддержке Всемирного банка «Информационная система управления в секторе образования (Emis): лучшие мировые практики для Беларуси» в рамках проведения Выставки-форума ITE-2018 (29.11.2018;

участником семинара в рамках Петербургского международного образовательного форума с выступлением на тему «Цифровая трансформация системы образования города Минска через внедрение электронных услуг и сервисов» (27.03.2019);

участником международного онлайн круглого стола «Формирование современной цифровой образовательной среды образовательного учреждения» с выступлением на тему «Инновационные подходы к использованию информационно-коммуникационных технологий» с Санкт-Петербургской академией постдипломного педагогического образования (20.02.2020);

В 2019 году стала победителем городского конкурса «Опыт и инициатива педагогов – ресурс образования столицы» и обобщила опыт по теме «Информационное образовательное пространство столичного региона как средство комплексного решения управленческих задач»; в 2020 году получила грант за разработку проекта по теме «Разработка и внедрение модели комплексной информатизации системы образования как средства формирования цифровой экосистемы региона» (2020-2022).

## ПРИЛОЖЕНИЕ 21



# Модель стратегического планирования Приложение 22



Конспект проведения  
Форсайт-сессия «IT детский сад: планируем и движемся»

**Предварительная работа: «Мозговой штурм» Форсайт-группы**

В малых группах проводится мозговой штурм на тему поиска актуальных трендов информатизации учреждения. Учитываются данные Online-анкетирования законных представителей воспитанников на тему «Детский сад будущего». Также группы определяют, какие направления нужно поддерживать для эффективного развития учреждения, а какие мешают для развития и совершенствования в целом.

**Необходимые материалы:** магнитно-маркерная доска или флипчарт – 2 штуки, бумага для флипчарта, цветные маркеры, ватманы для каждой малой группы, набор стикеров, карточки, планшеты с программным обеспечением дополненной реальности.

**Участники:** Форсайт-команда (12 человек)

**Ведущий:** фасилитатор - заведующий Кузьмич Т.А.

Проектирует, осуществляет проведение Форсайт-сессии (удержание общей рамки; ведение групповой работы; групповая сборка; верификация работы группы). Обеспечивает успешную групповую коммуникацию, соблюдение правил встречи, ее процедуры, регламента.

**Модератор:** Баранова Н.В. – тайминг, размещение необходимых материалов на флипчартах и другие организационные моменты.

**Цель:** создание желаемого образа будущего IT учреждения дошкольного образования и определение стратегий его достижения.

**Задачи:**

1. Формирование единого «поля представлений» участников сессии об актуальных трендах и событиях будущего развития IT учреждения дошкольного образования
2. Согласование участниками сессии своих позиций относительно существенных факторов, влияющих на достижение поставленных целей.
3. Составление участниками сессии «Проекта дорожной карты развития», описывающей основные возможные события, которые будут влиять на достижение желаемых целей.

**1 такт: Введение**

**Ведущий:**

Проговаривает и прописывает (на флипчарте либо на презентационном слайде)

- цель и основные задачи сессии;
- маршрут работы: 6 тактов;
- основные результаты, которые должны быть получены в ходе групповой деятельности;



- объявляет регламент работы (1,5 часа)
- устанавливает правила группового взаимодействия.

Далее ведущий дает участникам определение Форсайта, разбирает с ними понятие тренда, проводит небольшую дискуссию на тему, что такое конкурентоспособность, эффективность, успешность учреждения, успешное будущее учреждения. Участникам дается установка, что будущее не предопределено, его фундамент закладывается нашими настоящими действиями и решениями.



*Технология «Форсайт» появилась в мире не так давно. По большому счету это возможность объединить интересы людей, которые вовлекаются в реализацию будущего для того, чтобы оно сложилось именно так как им нужно. Эта особая технология, посредством которой производится долгосрочное*

*прогнозирование. При всем разнообразии определений Форсайта можно выделить общее, что в них содержится.*

*Форсайт исходит из того, что наступление «желательного» варианта будущего во многом зависит от действий, предпринимаемых сегодня, поэтому выбор вариантов сопровождается одновременной разработкой мер, обеспечивающих оптимальную траекторию инновационного развития.*

*Основными принципами Форсайта являются:*

- *будущее зависит от прилагаемых усилий: его можно создать;*
- *будущее вариативно: оно не происходит из прошлого, а зависит от решений участников и заинтересованных сторон;*
- *есть области, по отношению к которым можно строить прогнозы, но в целом будущее нельзя предсказать достоверно. Зато можно подготовиться к такому будущему, какое мы хотим видеть, или самим подготовить его.*

*Сегодня мы с Вами постараемся спроектировать свою текущую деятельность таким образом, чтобы усилить положительные тренды и увеличить вероятность желаемых событий и погасить отрицательные, нежелательные тренды.*

*У каждого из Вас, наверняка, есть свое собственное представление, каким будет ИТ детский сад в ближайшем и отдаленном будущем. Хотелось, чтобы цели были определены общими.....*

**2 такт: «Генерирование карточек с раздроблением 4 направлений на явления, процессы (более узкие пути развития)» - метод Делфи**

Даны направления

- Внедрение дистанционного обучения;
- Разработка ЭСО;
- Развитие, возможно отмирание, модернизация и появление новых интернет-ресурсов (сайт, блоки. соц. сети);
- Учреждение «Умный детский сад».



Также даны определения этих 4 трендов (расшифровка, что под этим понимается в контексте Форсайт-сессии)

Разбивка на малые группы.

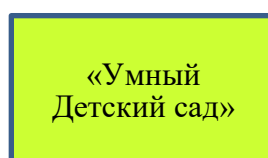
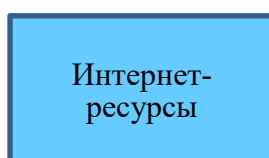
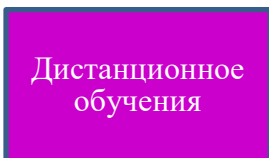
Участники делятся на 4 команды (от количества направлений) путем раздачи бейджей, разных по цвету. В зале находятся 4 зоны, разные по цвету. В каждой зоне на столах находятся

- карточки с трендами и их определением
- карточка: «явления, процессы, пути, направления» - они представлены как примеры
- планшет, имеющий приложение с выходом в дополненную реальность





В центре зала передвижная доска с закрепленными сверху карточками 4 трендов, разных по цвету, аналогичных цветам бейджей и карточка «черный лебедь». Дополнительная помощь участникам: названия трендов с помощью установленной на планшетах программы дополненной реальности отображают развернутое определение.

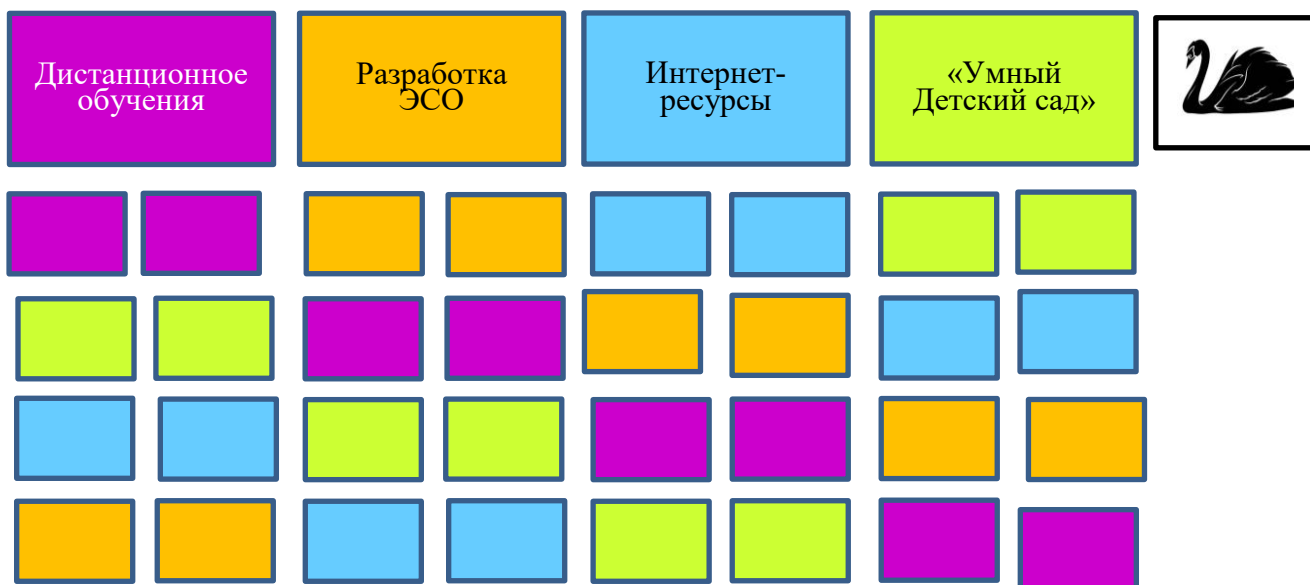


Участники должны выбрать или написать 2 своих варианта нужных, подходящих под свой тренд из карточки «явления, процессы, пути, направления». Затем написать два варианта на двух отдельных карточках и закрепить на доске под своим трендом.

Таким образом, под каждым трендом появляется по две карточки того же цвета.



Затем участникам предлагается переместиться по залу по часовой стрелке и еще на двух карточках своего цвета написать по 2 процесса, но для другого тренда и так далее, пока не вернутся на свои места. Итоговая карта будет выглядеть следующим образом:



Время у участников ограничено. На каждый тренд – по 2 минуты.  
Итого время выполнения – 15-20 минут



**3 такт** – по методике SWOT –анализ, то есть проанализировать направление (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы).

На магнитно-маркерной доске таблица:

|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Сильные стороны развития учреждения,</b><br>внутренние характеристики, которые обеспечат эффективное развитие учреждения            | <b>Слабые стороны</b><br>недостатки, которые затрудняют развитие. Мешают лидировать, мешают быть конкурентоспособным учреждением                                                    |
| <b>Возможности</b><br>Благоприятные факторы внешне среды, которые влияют на развитие учреждения (На уровне района, города, республики) | <b>Риски, угрозы на всех уровнях</b><br>Негативные факторы внешней среды, которые ослабевают конкурентоспособность. Это риски в будущем. Нужно оценить потери и способы минимизации |

Ведущий дает пояснение по таблице. Участники проводят SWOT анализ деятельности учреждения по направлению «Информатизация» в малых группах на отдельных карточках: сильные стороны, слабые стороны, возможности, риски/угрозы.



После заполнения, модератор помещают на доску ответы, записанные на карточках.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Сильные стороны развития учреждения, внутренние характеристики, которые обеспечат эффективное развитие учреждения</p> <p>     </p>             | <p>Слабые стороны недостатки, которые затрудняют развитие. Мешают лидировать, мешают быть конкурентоспособным учреждением</p> <p>     </p>                                                    |
| <p>Возможности Благоприятные факторы внешней среды, которые влияют на развитие учреждения (На уровне района, города, республики)</p> <p>     </p> | <p>Риски, угрозы на всех уровнях Негативные факторы внешней среды, которые ослабевают конкурентоспособность. Это риски в будущем. Нужно оценить потери и способы минимизации</p> <p>     </p> |



#### **4 такт - сопоставляя SWOT -анализ, генерирование технологий, форматов, событий и угроз для каждого тренда**

Участникам (представителю от каждой малой группы) предлагается подойти к доске и собрать все карточки под своим трендом. Затем в течении 5-10 минут группам необходимо их пересортировать. Одинаковые объединить, сгруппировать схожие, футуристичные с долгосрочной перспективой внедрения (не ранее 2030 года) – разместить в модуле «черный лебедь».

#### **5 такт – проект дорожной карты**

Участникам групп необходимо заполнить карточку А4 (альбомный вариант)

| Тренды | Технология, специалист, продукт, проект | Формат | Событие | Угрозы/риски (тренда) |
|--------|-----------------------------------------|--------|---------|-----------------------|
|        |                                         |        |         |                       |

На магнитно-маркерной доске закреплен лист большого формата «Проект дорожной карты развития»

| ЧТО? | КАК? | УГРОЗЫ, РИСКИ |
|------|------|---------------|
|      |      |               |

По мере заполнения карты модератор, собирает карточки у участников, разрезает их и помещают следующим образом:

| ЧТО?       | КАК?                | УГРОЗЫ, РИСКИ |
|------------|---------------------|---------------|
| 9 карточек | 9 карточек          | 9 карточек    |
| Технологии | формат      событие | Угрозы, риски |



## **6 такт: Заключение**

Группа при поддержке ведущего осмысляет Форсайт-сессию:

- обозначает результаты: «Чего мы достигли?»;
- принимает решения в отношении выработанных на сессии стратегий;
- дает оценку совместной работы во время сессии и делает выводы на будущее.

Участники прошли все три стадии: создали образ будущего, нарисовали карту сценариев и договорились о путях достижения.

Результат – видение будущего и проекты, направленные на достижение выбранных стратегических приоритетов развития.

**Рефлексия:** методом синквейна:

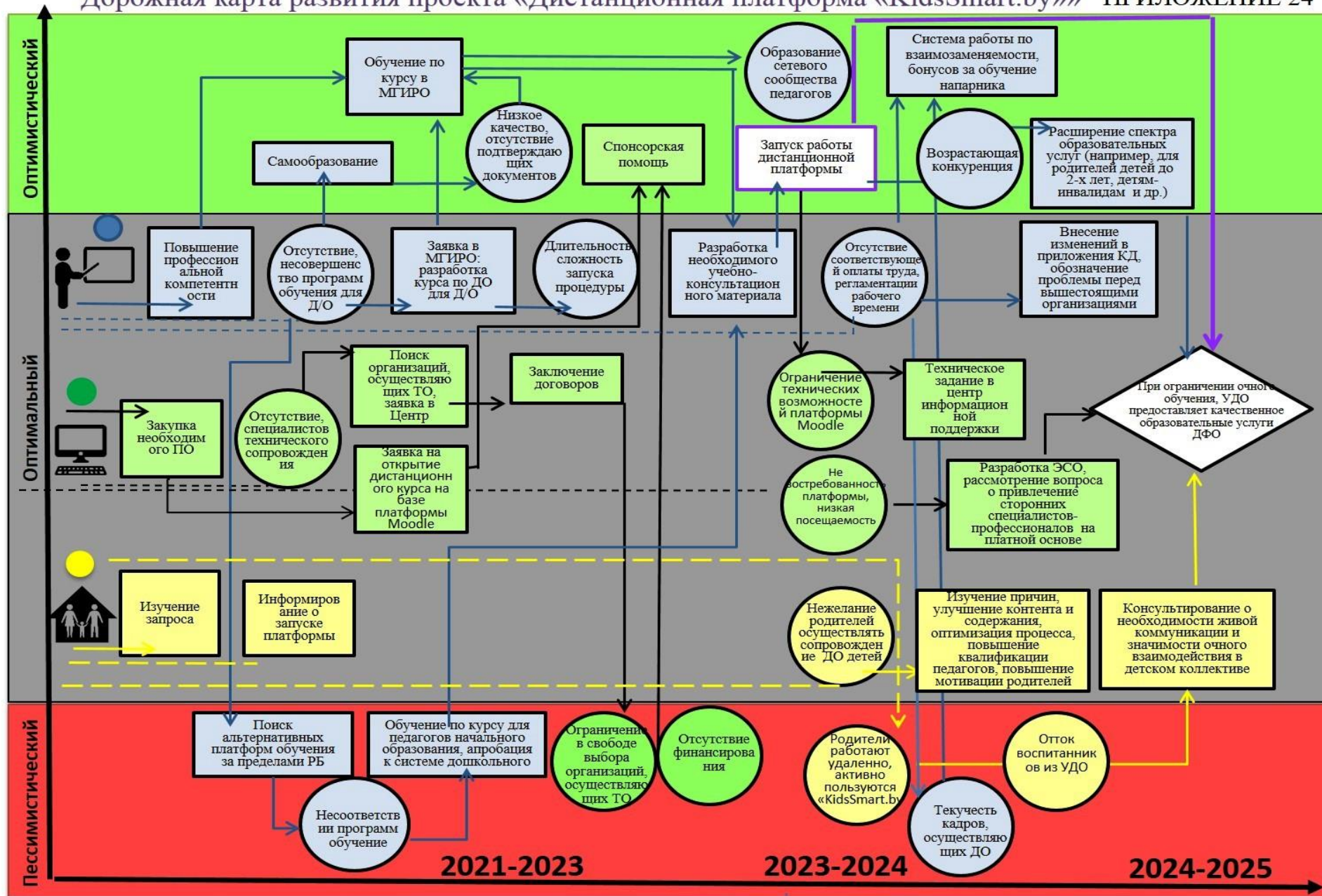
Участникам предлагается заполнить карточку на тему «Форсайт - технология построения будущего»:

|                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1-ая строка – одно слово, понятие, название темы, явления (чаще всего это имя существительное);                                                                                                                                            |  |
| 2-ая строка – два слова, характеризующие данное понятие (имена прилагательные);                                                                                                                                                            |  |
| 3-я строка – три слова, показывающие действие понятия (глаголы);                                                                                                                                                                           |  |
| 4-ая строка – четыре слова, помогающие логически завершить мысль / короткое предложение, показывающее отношение участника к проведенной сессии (возможно одно предложение из четырех слов, два словосочетания или четыре отдельных слова); |  |
| 5-ая строка – одно слово, синоним темы, вывод, обычно имя существительное, через которое человек выражает свои чувства, эмоции, ассоциации, связанные с данным понятием.                                                                   |  |





# Дорожная карта развития проекта «Дистанционная платформа «KidsSmart.by»» ПРИЛОЖЕНИЕ 24



## Условные обозначения



Слой «Педагогические работники»



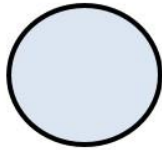
Слой «Материально-техническое обеспечение»



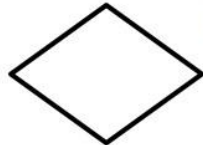
Слой «Семья»



**Действие** – технологии, методы



**Рисковое событие** — возможность или проблема, которая существует в настоящее время или ожидается в будущем в рамках рассматриваемого тренда, требующая комплекса целенаправленных действий для его реализации или преодоления. Вызовы подразделяются на положительные (новые возможности) и отрицательные (проблемы).



**Результат процесса** - информация о конечном продукте проекта

**Оптимистический сценарий развития**

**Оптимальный сценарий развития**

**Пессимистический сценарий развития**

**По мере фактической реализации проекта, его сценарий отмечается красным цветом**