

## Механизмы реализации документов стратегического планирования

Дробот А.А.,

доцент кафедры ППТиМО СКИРО ПК и ПРО,  
кан. пед. наук, Заслуженный учитель РФ

Механизмы реализации являются важным компонентом успешной реализации ДСПР (документов стратегического планирования развития ОО: концепции, программы, проекта, дорожной карты и др.). Они позволяют достичь поставленных целей и выполнить проект в срок, обеспечивая оптимальное использование ресурсов и контроль качества. Понимание работы механизмов реализации поможет эффективно планировать и управлять в будущем. К сожалению, несмотря на важность этого раздела, он часто заменяется перечнем мероприятий, нацеленных на достижение намеченных результатов, или сводится к перечислению функций органа управления ДСПР. Содержание раздела «Механизмы реализации» может быть разбито на структурные блоки.

Институционально-правовой блок - включает нормативно-правовое обеспечение (перечень нормативных правовых актов международного, федерального, регионального, муниципального и институционального уровней, регулирующих реализацию концепции), организационную структуру реализации ДСПР, закрепление порядка согласования действий участников, их права и обязанности в процессе разработки и реализации ДСПР, должностные обязанности и порядок взаимодействия исполнителей мероприятий ДСПР и др.,

научно-исследовательский блок – может содержать перечень и описание мониторингов, акселерации лучших практик, научные исследования в области разрабатываемой проблемы, методов реализации ДСПР и т.д.,

организационно-управленческий блок содержит:

- перечень мер по организации управления реализацией ДСПР, в т.ч. мероприятия по контролю за ходом выполнения ДСПР в соответствии с утвержденным планом, этапами; текущий мониторинг исполнения ДСПР, порядок обобщения информации о выполнении ДСПР

- этапы реализации ДСПР с указанием целей, задач, видов работ, ожидаемых результатов и т.д.,

- возможные риски реализации ДСПР и пути их преодоления или минимизации.

- характеристику критериев оценки результатов ДСПР и применяемых для такой оценки инструментов и др.

финансово-экономический блок – определяет условия и порядок предоставления денежных средств, возможные источники и способы финансирования мероприятий по отдельным направлениям развития ОО

Информационный блок определяет порядок размещения в Интернете текста ДСПР, нормативных правовых актов по управлению ее реализацией и

контролю хода выполнения мероприятий, а также информации о ходе реализации, результатах экспертных проверок выполнения мероприятий, о результатах мониторинга реализации, оценки достижения целевых индикаторов и показателей, в том числе по результатам независимой экспертизы.

Ресурсный блок определяет внутренние и внешние материально-технические, человеческие, финансовые, технологические, информационные, имиджевые и др. ресурсы необходимые для реализации ДСПР.

Механизмы реализации ДСПР представляют собой совокупность методов и инструментов, с помощью которых достигается цель ДСПР и выполняются требуемые задачи. Каждый механизм имеет свои принципы работы, которые определяют его функциональность и взаимодействие с другими элементами ДСПР.

Один из основных принципов работы механизмов — согласованность. Это означает, что все механизмы должны работать в единой системе, чтобы достичь главной цели концепции. Каждый механизм должен быть взаимосвязан с другими и понимать, как его действия влияют на работу остальных элементов концепции. Только при согласованной работе механизмов можно достичь оптимальных результатов и успешно реализовать проект.

Еще один принцип — эффективность. Механизмы должны быть эффективными в достижении своих задач. Это означает использование эффективных методов и инструментов, а также оптимизацию процессов. Каждый механизм должен быть способен максимально использовать имеющиеся ресурсы и достичь требуемых результатов.

Также важен принцип надежности и устойчивости. Механизмы должны быть надежными и устойчивыми к возможным сбоям и непредвиденным ситуациям. Для этого нужно предусмотреть резервные варианты, проверить механизмы на возможные ошибки и просчитать возможные риски. Только такие механизмы могут обеспечить бесперебойную работу и успешную реализацию ДСПР.

И последний принцип — гибкость. Механизмы должны быть гибкими и адаптивными к изменяющимся условиям и требованиям. В процессе выполнения концепции могут возникать новые задачи и проблемы, поэтому механизмы должны быть способными быстро приспосабливаться и адекватно реагировать на изменения в среде концепции. Только так можно успешно справиться со всеми вызовами, которые могут возникнуть в процессе работы над проектом

Для успешной реализации ДСПР ОО необходимо создание организационной структуры (структуры управления реализацией ДСПР) - целенаправленное распределение и упорядочение деятельности внутриорганизационных подразделений, включая определение их взаимоотношений и ответственности работников за выполнение конкретных видов деятельности в процессе реализации ДСПР. Главная функция

организационной структуры - обеспечение контроля и координации деятельности подразделений ОО. Организационная структура реализации должна соответствовать основным видам деятельности по ее реализации.

Основные типы структур, используемых при управлении ДСПР - функциональная, матричная и проектная. В функциональной структуре управление осуществляется линейным руководителем (директором) через группу подчиненных ему функциональных руководителей (заместителей руководителя, руководителей структурных подразделений). При матричной структуре для реализации создаются временные проектные группы, во главе которых стоят руководители проектов. Их взаимодействие с функциональными отделами осуществляется по горизонтали, и эти связи, накладываясь на традиционные вертикальные связи иерархической функциональной структуры, образуют матрицу взаимодействия. В проектной структуре для решения конкретных задач, связанных с реализацией ДСПР создается рабочая группа, которая после завершения работы над проектом распускается.

Участие в разработке и реализации ДСПР многих структурных подразделений ОО требует наделения каждой из них определенными правами и обязанностями и четкой координации работы. Возможная схема такого распределения обязанностей может быть следующей.

При реализации может создаваться специальный временный орган (совет, комитет, дирекция и др.) из квалифицированных представителей органов государственно-общественного управления и исполнителей основных мероприятий. Он действует на основании положения, утверждаемого руководителем ОО. К его основным функциям относятся: координация исполнения концептуальных мероприятий, включая мониторинг их реализации, оценка результативности, содействие решению спорных (конфликтных) ситуаций, непосредственный контроль хода реализации мероприятий и подготовка отчетов о реализации ДСПР. Функции руководителя такого органа управления возлагаются как правило на директора ОО, в исключительном случае на соответствующего заместителя.

Руководитель ОО несет ответственность за своевременную, качественную подготовку и реализацию ДСПР, при этом подготавливает исходное задание на ее формирование, управляет действиями разработчиков, осуществляет управление исполнителями концепции после ее утверждения, обеспечивает эффективное использование средств, выделяемых на реализацию ДСПР. Он так же осуществляет отбор исполнителей; согласовывает с основными заинтересованными участниками возможные сроки выполнения мероприятий, объемы и источники финансирования, организует при необходимости проведение специализированной экспертизы ДСПР и по результатам экспертизы производит ее доработку. Ключевым этапом реализации концепции является собственно исполнение работ. Здесь руководитель выполняет следующие действия: ставит конкретные задачи перед членами команды и внешними подрядчиками, координирует совместные усилия всех участников, отслеживает выполнение и при

необходимости корректирует работу, мотивирует команду и поддерживает коммуникацию, утверждает сетевые графики и календарные планы. Таким образом, руководитель ОО координирует практически все стороны деятельности по реализации ДСПР - от ее замысла до воплощения.

Руководителем ОО для непосредственной координации и организации работ по реализации ДСПР может назначаться управляющий ДСПР (координатор ДСПР), который несет ответственность за координацию работ по проекту на всех его стадиях, включая проектирование, реализацию. Круг его обязанностей следующий:

- - определяет объем работ и сроки их выполнения;
- - устанавливает взаимосвязи между элементами ДСПР;
- - обеспечивает планирование;
- - контролирует соблюдение бюджета;
- - обеспечивает необходимое качество работ и соблюдение всеми участниками концепции установленных стандартов и требований;
- - отвечает за связь между всеми участниками ДСПР, проводит встречи с внешними контрагентами.

Возможно так же определение ответственных или групп по материально-техническому и финансово-экономическому обеспечению реализации ДСПР, которые не только осуществляют ресурсное обеспечение, но и регулярно составляет отчеты, цель которых - дать руководителю исчерпывающее представление о состоянии дел с ресурсным обеспечением и дать рекомендации по корректирующим воздействиям и сведения о результатах принятых мер.

Возможно определение менеджера информационной группы, который несет ответственность за обработку информации, используемой в процессе управления ДСПР.

Административный помощник обычно координирует вспомогательную деятельность, осуществляемую в рамках ДСПР. Отвечает за оборудование помещения, где размещаются члены команды, обеспечивает их множительной и копировальной техникой, оказывает почтовые и транспортные услуги и т. п.

Создание системы управления, диагностики и контроля реализации ДСПР развития с целью обеспечения условий для ее реализации.

Методы реализации ДСПР. Необходимым методом реализации является контроль ее реализации, который организуется параллельно с исполнением работ. Контроль включает регулярный сбор и анализ данных о соблюдении требований нормативных правовых актов в процессе реализации концепции. Основные направления контроля: контроль сроков - отслеживание соблюдения графика, контроль бюджета - мониторинг расходов, контроль качества - проверка соответствия стандартам, контроль рисков - выявление угроз и проблем. При значительных отклонениях от плана принимаются корректирующие меры - перераспределение ресурсов, изменение графика, замена исполнителей и т.д. Система организации контроля над выполнением ДСПР может осуществляться Педагогическим советом, Советом школы.

Результаты контроля представляются ежегодно общественности через открытые доклады и публикации в СМИ. Контроль позволяет своевременно реагировать на возникающие трудности в ходе реализации.

Другим необходимым методом является мониторинг, результаты которого являются основанием для корректировки ДСПР в ходе ее поэтапного претворения в жизнь, с учетом результатов анализа достижений школы. Администрация школы ежегодно подводит итоги выполнения ДСПР на заседании органа государственно-общественного управления где представляются количественные и качественные результаты ее выполнения согласно разработанным критериям. Доклад о ходе работ по ДСПР и использованию финансовых средств должен содержать: сведения о результатах реализации за отчетный год; данные о целевом использовании и объемах привлеченных бюджетных средств и внебюджетных источников; сведения о соответствии результатов фактическим затратам на реализацию; сведения о соответствии фактических показателей реализации показателям, установленным при ее утверждении; информацию о ходе и полноте выполнения мероприятий; сведения о наличии, объемах и внедрении и эффективности инновационных проектов; оценку эффективности результатов реализации ДСПР и влияния фактических результатов реализации на различные сферы жизнедеятельности ОО. При этом раз в год может осуществляться корректировка мероприятий ДСПР в соответствии с утвержденными механизмы обновления мероприятий.

Для эффективной реализации ДСПР может применяться целый арсенал различных методов: сетевое планирование - графическое моделирование комплекса работ, метод освоенного объема - определение фактического прогресса, мотивация - материальное и нематериальное стимулирование, тимбилдинг - мероприятия по сплочению команды, управление изменениями - внесение корректировок в проект и т.д. Гибкое сочетание разных методов позволяет максимально эффективно управлять реализацией в зависимости от задач конкретного этапа.