

НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ



Гречихо Елена Владимировна,
доцент кафедры управления
и технологий образования
государственного учреждения
дополнительного образования
взрослых «Витебский областной
институт развития образования»

СОЗДАНИЕ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ – НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ЭВОЛЮЦИОННОГО СТАНОВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ

В статье актуализируется проблематика создания программ развития учреждений образования, раскрываются сущность, специфика, назначение. Исследуются их основные функции, структура и содержание. Демонстрируются требования к качествам программ и типичные ошибки разработчиков. Описываются этапы разработки программ и принципы программирования

...Природа, заставив все другие существа наклоняться к земле, чтобы принимать пищу, одного только человека подняла и побудила его смотреть в небо...

Марк Туллий Цицерон

Введение. В настоящее время в среде педагогической общественности (прежде всего, ее управленческого корпуса) ведутся споры о необходимости и целесообразности создания программ развития учреждений образования. Сторонники скептической настроенности подчас аргументируют свою позицию тем, что в настоящее время отсутствуют утвержденные программы развития образования как области, так и республики. А поскольку таких программ нет, то нет и соответствующего «приказа сверху» по разработке программ развития на более низких уровнях образовательной иерархии.

Основная часть. Попробуем изначально разобраться в сути самого вопроса: о чем идет речь? Во-первых, развитие образования и развитие учреждения образования не являются тождественными понятиями. В первом случае речь идет о системе деятельности определенных институциональных структур,

осуществляющих образовательную политику государства; во втором – о конкретном учреждении как юридическом лице, которое в организационно-правовой форме осуществляет свою основную функцию – образовательную деятельность. Во-вторых, если мы ведем речь об учреждении образования и о его режиме развития как поступательном эволюционном движении вперед, то мы априори предполагаем обязательность наличия программы его развития (то есть стратегического плана действий учреждения образования на долговременную 3–5-летнюю перспективу). Если же речь идет о режиме функционирования учреждения образования, то предполагается сохранение имеющегося без существенных изменений устоявшегося положения дел, без внесения существенных новшеств. Режим функционирования – это инвариант в системе образования, который отражает стабильные, регулярно подтверждаемые результаты жизнедеятельности школы.

И здесь целостная, концептуально обоснованная программа развития учреждения образования уже не является обязательным локальным нормативным документом. Для такого учреждения достаточно иметь перспективный план работы, отражающий его основные направления деятельности.

Актуализируя проблему системного развития школы, профессор В.С. Лазарев метко отмечает: «Хотим мы того или не хотим, сегодня становится прошлым, а завтра – настоящим. И это завтра будет отличным от сегодня. Сможет ли школа соответствовать вызову будущего – зависит от того, будет ли она адекватно изменяться... Основные ограничения лежат в нас самих и там же находятся его основные возможности... Чтобы сохраниться, школа должна изменяться. Это закон существования всего живого... То, что сегодня хорошо, завтра будет удовлетворительным, а послезавтра – плохим. Школа, имеющая хорошую репутацию сегодня, но работающая лишь в режиме функционирования, завтра может оказаться в роли отстающей... Те, кто опережает время и сам порождает изменения, к которым вынуждены приспособляться конкуренты, находятся в более выгодном положении» [1, с. 9–14].

В большинстве случаев разными авторами под развитием образования понимается «повышение эффективности образовательного процесса за счет научно обоснованного системного управления им». При этом разрабатывается **концепция развития образования** как «система научных взглядов на управление образовательным процессом» и программа как «механизм реализации Закона об образовании и концепции в конкретных условиях... Концепция и программа представляют собой единую систему. В концепции определена стратегия развития школы. В программе – тактика ее реализации» [2, с. 29].

Говоря о построении модели инновационной школы, находящейся в режиме развития, Л.М. Плахова справедливо определяет такие **критерии ее эффективности**, как «обеспечение стратегической направленности изменений; взаимосвязанность, взаимовлияние отдельных звеньев, при котором воздействие на одно звено вызывает соответствующие изменения в других; динамичность и гибкость, способность к изменениям – с одной стороны, и наличие элементов, отвечающих за упоря-

дование системы, – с другой; стабильность, то есть способность сохранять равновесие при возмущающих действиях внутренних и внешних факторов» [3, с. 66].

Общеизвестным, научно доказанным фактом является то, что для обеспечения стабильности, устойчивости любой системе необходимо осознанное, целенаправленное, взвешенное внедрение новшеств для увеличения ее разнообразия, поскольку в случае сбоя ее отдельных элементов новые элементы обеспечат ее уравновешенность.

Залог обновления – это устремленность в будущее. Совершенно не случайно на пятом Всебелорусском народном собрании **Президент Республики Беларусь А.Г. Лукашенко** в своем докладе «Вместе – за сильную и процветающую Беларусь!» говорил о **Программе развития Беларуси** на 2016–2020 годы следующее: «У этой программы есть свои особенности, по крайней мере, три.

Первая. Это программа развития, а не застоя; программа будущего, а не прошлого; программа действий, а не ожиданий... В основу программы положены принципы прогресса и открытости.

Вторая особенность. Это реальная программа, без лишних обещаний и несбыточных планов. Здесь анализируются не только объективные трудности, но и наши ошибки. И предлагаются пути их исправления.

И третья особенность. Это программа эволюции, а не революции. В ней мы твердо сохраняем преемственность нашего курса и основные базовые основы белорусской модели развития» [4, с. 3].

Так что же понимается под программой развития учреждения образования? Каково ее назначение? В чем ее сущность, специфика, структура, функции? Каковы требования к научно обоснованным качествам программ развития образования? На эти и другие вопросы мы попытаемся найти ответы в рамках данной статьи.

Программа развития любого учреждения образования – это теоретическая модель его инновационной деятельности, направленной на решение его собственных проблем развития. По утверждению известного классика научного менеджмента А.М. Моисеева, «программа развития образовательного учреждения – важнейший стратегический документ образовательного учреждения, переходяще-

го (перешедшего) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию развития» [3, с. 11]. Он же отмечает *принципиальное отличие программы развития от традиционного плана работы*, связанное, прежде всего, «1) со стратегическим характером программы развития, ее преимущественной направленностью на решение наиболее важных, судьбоносных, предопределяющих общие направления жизнедеятельности школы и школьного сообщества стратегических задач; программы развития при всей желательной детализации предполагаемых действий акцентируют внимание именно на вопросах стратегического значения и на выработке общей стратегии (а уже потом – тактики) их решения; стратегический характер программ развития связан с их ярко выраженной ориентацией на учет состояния и прогнозирования тенденций изменения внешней среды школы, адресуемого ей социального заказа;

2) с ярко выраженной инновационной направленностью программы развития; программа развития есть стратегический план осуществления основных нововведений в образовательном учреждении;

3) прогностичностью, направленностью на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование;

4) опорой на идеологию системного, программно-целевого подхода в управлении;

5) использованием при разработке этого документа специальной и достаточно жестко структурированной технологии и т.д.» [3, с. 12].

А.А. Глинский утверждает, что программа развития учреждения образования рассчитана на его системное преобразование и призвана решить *три крупные задачи*:

«1. Зафиксировать достигнутый уровень жизнедеятельности образовательного учреждения и на этой основе определить приоритеты своего развития.

2. Спрогнозировать желаемое будущее состояние образовательного учреждения, параметры его строения и развития, соответствующие ценностям, потребностям, возможностям данного учреждения и социума.

3. Определить стратегию и тактику перехода от реального состояния образовательного учреждения к желаемому будущему» [5, с. 3].

Основные функции программы развития учреждения образования заключаются в том, чтобы:

«* определить направления действий ее участников и их целевые ориентиры, то есть быть средством обеспечения целенаправленности совместной работы исполнителей;

* определить связи между отдельными исполнителями и их группами, то есть быть средством координации действий и интеграции усилий исполнителей;

* быть средством контроля хода работ и условий их выполнения;

* быть средством предвидения возможных угроз достижению поставленных целей;

* быть средством выработки решений при отклонении хода работ от запланированного или при выявлении ранее не предвиденных угроз» [1, с. 62].

Примерная структура и содержание программы развития учреждения образования учеными при существующих разных подходах рассматриваются в непротиворечащем друг другу ключе.

Так, А.А. Глинский представляет следующую структуру программы:

«1) аналитико-прогностическое обоснование состояния образовательного учреждения и внешней среды;

2) концепция желаемого будущего образовательного учреждения;

3) стратегия и тактика перехода образовательного учреждения в желаемое состояние» [5, с. 4].

Более развернуто и детализированно структура программы развития учреждения образования разрабатывается В.С. Лазаревым. В ее состав он включает:

«1. Проблемы, на решение которых она ориентирована.

2. Новшества, за счет которых предполагается полностью или частично решить существующие проблемы.

3. Образ (проект) желаемого будущего школы, интегрирующий всю совокупность новшеств, которые предполагается ввести в образовательную систему школы.

4. Стратегию осуществления изменений.

5. Цели программы – ожидаемые и желаемые результаты изменений.

6. План действий.

7. Инновационные проекты осуществления частных изменений.

8. Ресурсное обеспечение программы.

9. Кадровое обеспечение программы» [1, с. 63].

А.М. Моисеев считает, что «программа развития должна содержать такие составляющие, как аналитическое обоснование, постановку конкретных целей и задач, выбор средств для достижения цели, планирование важнейших действий, акций, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение цели в установленные сроки, определение последовательности этих действий, ответственных исполнителей и т.п. (последнее существенно отличает программу развития от концепций развития, которые столь же необходимы, но программой еще не являются) [3, с. 11].

Таким образом, учитывая разницу подходов к структуре и содержанию программ развития, коллективы их разработчиков должны исходить из специфики своего учреждения образования и определять их индивидуальное содержательное наполнение.

При разработке программ развития представляется важным учитывать наиболее часто встречающиеся *отклонения от их сути*:

«1. Программа не воспринимается как стратегический план работы с присущей ей четкостью, ясностью, конкретностью и определенностью. Продолжается смешение программ с концепцией.

2. Авторы программ торопятся “прописать” частные нововведения, не разрабатывая сначала общего, стратегического замысла осуществления преобразований в школе.

3. Крайне редко “программистам” удается сформулировать ожидаемые требования к завтрашней школе, спрогнозировать перспективный социальный заказ на результаты ее деятельности. А это означает, что программа не становится прогностическим документом.

4. Наряду с инновациями в программах развития часто присутствуют “сюжеты”, касающиеся текущего функционирования школы, что для программы развития является избыточной информацией.

5. Значительное число программ не основывается на современном системном понимании школы как особой разновидности социальной организации, поэтому изложение действий и мероприятий программы носит бесструктурный и бессистемный, сумбурный характер.

6. Многие разработчики пока усвоили скорее “букву”, чем “дух” программно-целевой

идеологии управления развитием, не поняли суть программы как целевой и комплексной» [3, с. 14–15].

Ученые-педагоги выдвигают различные *требования к качествам программ развития*. Так, у А.М. Моисеева эти требования определены следующим образом:

* Актуальность программы, ее нацеленность на решение ключевых проблем данной школы.

* Прогностичность, ориентированность на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа.

* Напряженность программы, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов.

* Реалистичность и реализуемость программы, соответствие требуемых и имеющихся возможностей.

* Полнота и системность программы, отражение в ней системного характера школы, охват всех подсистем и связей между ними и внешней средой.

* Стратегичность программы, движение от общего и концептуального – к конкретике и детализации.

* Контролируемость программы.

* Чувствительность к сбоям, гибкость программы.

* Привлекательность программы.

* Интегрирующая, консолидирующая направленность программы (по отношению к школьному сообществу).

* Индивидуальность программы, ее соответствие специфике школы, ее коллектива, авторский характер документа.

* Информативность программы.

* Логичность построения, обозримость, понятность для читателя.

* Культура оформления программы [3, с. 15–18].

У А.В. Лазарева определены такие качества программы развития, как:

«1. Актуальность – свойство программы быть ориентированной на решение наиболее значимых для будущего школы проблем, то есть таких проблем, решение которых в совокупности может дать максимально возможный полезный эффект.

2. Прогностичность – свойство программы отражать в своих целях и планируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к школе и изменения в условиях ее

Таблица

| № п/п 1 | Название этапа 2 | Ожидаемые результаты 3 |
|------------|--|--|
| I. | Подготовительный этап | Готовность команды разработчиков к работе над программой |
| 1.1. | Принятие решения о необходимости и сроках подготовки программы развития | Принятие решения, его оформление и доведение до всего коллектива |
| 1.2. | Создание и запуск системы управления проектом (имеется в виду проект разработки программы) | Создание структуры управления проектом, распределение ролей и функциональных обязанностей, начало работы по управленческому обеспечению и сопровождению разработки программы |
| 1.3. | Организация рабочих групп по созданию программы, их обучение и обеспечение | Готовность разработчиков к действиям |
| 1.4. | Подготовка необходимых ресурсов и условий для работы | Готовность условий и ресурсов |
| 1.5. | Поиск дополнительных ресурсов, дополнительная работа с людьми (в случае необходимости) | Полная готовность к работе (см. результаты I этапа) |
| II. | Основной этап – этап разработки программы | Готовность первого варианта программы развития |
| 2.1. | Анализ состояния и прогноз тенденций изменений внешней среды | Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы |
| 2.2. | Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа | Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы |
| 2.3. | Анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсного потенциала | Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы |
| 2.4. | Анализ объективных «биографических» данных об истории школы и ее современном состоянии | Информационная справка о школе |
| 2.5. | Анализ и оценка достижений и конкурентных преимуществ школы | Данные анализа и оценки. Готовность соответствующего фрагмента программы |
| 2.6. | Анализ и оценка инновационной среды и потенциала школы | Данные анализа и оценки. Готовность соответствующего фрагмента программы |
| 2.7. | Прогноз восприятия предполагаемых нововведений | Учет результатов прогноза |
| 2.8. | Проблемный анализ состояния дел в школе | Структурированный перечень основных проблем школы |
| 2.9. | Разработка и формулирование концепции (концептуального проекта) желаемого будущего состояния образовательного учреждения | Структурированный перечень основных проблем школы. Концепция (концептуальный проект) нового состояния школы |
| 2.10. | Разработка стратегии перехода к новому состоянию школы | Стратегия, основные направления, этапы и задачи перехода к новой школе |
| 2.11. | Конкретизация целей ближайшего этапа развития школы | Формулировка целей ближайшего этапа развития школы |
| 2.12. | Разработка плана действий по реализации программы | Конкретный план действий |
| 2.13. | «Сборка» и первичное редактирование полуженного текста | Готовность первого варианта текста программы развития (см. результаты II этапа) |

| 1 | 2 | 3 |
|------|--|---|
| III. | <i>Этап экспертизы, подведения итогов и принятия решений</i> | <i>Принятие решения о переходе к выполнению программы развития</i> |
| 3.1. | Оценка программы развития в школе, внесение корректив | Внесение поправок в текст программы развития |
| 3.2. | Передача программы на независимую внешнюю экспертизу, оценка программы экспертами | Экспертное заключение. Внесение поправок в текст программы |
| 3.3. | Организация обсуждения и утверждение программы в школе | Принятие программы развития коллективом |
| 3.4. | Передача программы на официальную экспертизу (в случае необходимости). Представление и защита программы. Принятие решения по программе | Итоговое решение о программе и переходе к ее выполнению, о финансировании программы и т.д. При негативной оценке программы – возврат на ее доработку (см. результаты III этапа) |

деятельности, то есть способность программы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализовываться.

3. Реалистичность – свойство программы обеспечивать соответствие между планируемыми целями и необходимыми для их достижения средствами.

4. Рациональность – свойство программы определять такие цели и способы их достижения, которые для данного комплекса решаемых проблем и при имеющихся ресурсах позволяют получить максимальный полезный результат.

5. Целостность – свойство программы обеспечивать полноту состава действий, необходимых для достижения поставленных целей, а также согласованность связей между ними.

6. Контролируемость – свойство программы операционально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты), то есть определять их таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям.

7. Чувствительность к сбоям – это свойство программы своевременно обнаруживать отклонения реального положения дел от запланированного» [1, с. 64].

Нетрудно заметить, что представленные выше качества программ не противоречат, а взаимно дополняют друг друга, расширяя понимание их сути и укрепляя убежденность в том, что именно эти качества и могут выступать критериями и показателями требований, предъявляемых к конечному продукту деятельности разработчиков – собственно программе развития.

Этапы разработки программ развития учреждений образования, как показывают результаты нашего исследования, наиболее полно, детально, научно обоснованно и методически грамотно выстроены у А.М. Моисеева [3, с. 25–27] (см. табл.).

Заключение. В завершение рассмотрения вопроса о программе развития приведем общепризнанные *принципы программирования*, которые могут служить основой для организации этого вида деятельности педагогов и руководителей учреждений образования: вариативности, сотворчества, динамики, интеграции, самоопределения, созидательной творческой деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лазарев, В.С. Системное развитие школы / В.С. Лазарев. – М.: Пед. о-во России, 2002. – 304 с.
2. Вейт, М. Управление развитием школы: практические шаги / М. Вейт, Ю. Исаев, Ю. Самсонов, Т. Тучкова // Народное образование. – 1998. – № 4. – С. 29–36.
3. Программно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы / под ред. А.М. Моисеева. – М.: Пед. о-во России, 2001. – 256 с.
4. Лукашенко, А.Г. Сила в движении. Вступительное слово и доклад Президента «Вместе – за сильную и процветающую Беларусь!» на пятом Всебелорусском народном собрании / А.Г. Лукашенко // СБ Беларусь сегодня. – 2016. – 23 июня. – С. 1–9.
5. Глинский, А.А. Программа развития общеобразовательного учреждения: от идеи до реализации / А.А. Глинский // Кіраванне ў адукацыі. – 2011. – № 3. – С. 3–8; 2012. – № 12. – С. 3–10.