

# ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ: принцип тройного соответствия



**Александр Матвеевич Моисеев,**  
проректор, профессор кафедры образовательного менеджмента Академии социального управления Московской области, кандидат педагогических наук

Программно-целевой и проектный подходы чётко ориентируют разработчиков программ развития школы на постановку и достижение конкретных измеримых целей, причём это касается не только целей (ожидаемых результатов) жизнедеятельности школы, но и качества самих стратегических документов. Реализация качественных требований к ним или её отсутствие — важный критерий самооценки или внешней экспертной оценки программы развития.

- программа школы как стратегический документ
- качественные требования
- критерии для самооценки

**О**сновные требования к Программам развития школ — соответствие таких программ (принцип тройного соответствия):

- 1) актуальной социокультурной ситуации развития детства и передовому уровню развития школ с учётом закономерностей развития учащихся в школьном возрасте и под влиянием школьного образования;
- 2) актуальным и потенциальным специфическим потребностям, проблемам и возможностям конкретной школы, конкретного школьного сообщества;
- 3) общей культурной нормативной модели Программы развития как стратегического документа (базовый

тип и направленность документа, его системных характеристик, состава, структуры, содержания, процессов разработки и утверждения).

## Общие качественные требования к программам развития школ

Требование соответствия Программы стратегическим ориентирам государственной образовательной политики предполагает внимательное изучение сути приоритетов государственной образовательной политики, оптимальное сопряжение логики развития школы с этими приоритетами. Требование выполнимо при чётком понимании векторов государственной образовательной политики и их влияния на логику и траекторию развития конкретной школы.

*Требование актуальности* Программы, её нацеленности на решение ключевых проблем данной школы означает, что Программа ориентирована на выявленные при её подготовке проблемы, решение которых позволяет сделать реальные шаги в развитии школы. Требование выполнимо при специальном проблемно-ориентированном анализе состояния дел в школе.

*Требование прогностичности, ориентации* на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа связано с объективной необходимостью строить разумные прогнозы относительно будущей ситуации. Требование выполнимо при прогнозировании изменений внешней среды, социального заказа, внутреннего инновационного потенциала школы, последствий планируемых нововведений.

*Требование инновационности* отражает понимание управляемого развития школы как процесса инновационного развития, включающего разработку, распространение, внедрение, освоение, использование новшеств. Требование выполнимо при сознательной разработке и поиске новшеств, которые могут содействовать развитию данной школы.

*Требование напряжённости, нацеленность* на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов связано с тем, что объёмная и трудоёмкая работа по Программе будет заведомо неэффективной, если её итогом станут малозначительные и малозаметные улучшения в школе. Требование выполнимо при оптимизационном мышлении авторов Программы, выборе наиболее рационального и экономичного из имеющихся вариантов.

*Требование реалистичности и реализуемости* Программы, соответствия требуемых и имеющихся (в том числе — возникающих при выполнении Программы) возможностей предостерегает от утопизма Программы и планов её реализации, ориентирует на точный расчёт имеющихся у школы или находящихся в зоне её достижения ресурсов и возможностей. Требование выполнимо при обязательном просчёте всех возможностей, включая финансовые ресурсы, нацеленность на осуществление Программы, а не на использование её в качестве декларации или формального документа, который «требует начальство».

*Требование системности* предполагает опору на понимание инновационного процесса её развития как целостной открытой системы. Требование выполнимо при опоре на стратегию системных изменений, системный характер планируемых нововведений.

*Требование целеустремлённости* предполагает строго соблюдаемый целевой характер Программы, способность нацеливать школьное сообщество и других участников Программы на достижение определённых результатов. Требование выполнимо при чётком выборе областей и центров целеполагания в школе, ясном и рельефном описании целей развития школы, желаемого будущего состояния школы и её подсистем.

*Требование стратегичности* предполагает движение от общего и концептуального — к конкретике, от стратегии — к плану реализации; кроме того, оно нацеливает школу на стратегический успех, активное и эффективное участие в конкуренции и кооперации с другими школами. Требование выполнимо при отказе от преждевременной детализации проектных решений, выработке стратегий обновления школы.

*Требование полноты* Программы означает, что в Программе должны быть отражены все сферы деятельности школы, все направления её развития. Требование выполнимо, если в Программе отражены связи между структурными подразделениями школы.

*Требование целостности, связности* нацеливает авторов на обеспечение единства и взаимосвязанности компонентов Программы. Требование выполнимо, если чётко прописаны связи между компонентами текста.

*Требование ресурсной обеспеченности* выполнимо при точном расчёте необходимых ресурсов.

*Требование управляемости* выполнимо при постоянном управленческом сопровождении Программы — от начала разработки до завершения работы и перехода к новым Программам. Такое сопровождение, как и в целом управление школой, включает планирование, организацию, руководство и контроль.

*Требование контролируемости* выполнимо при максимально возможной точности и операциональности целей, задач, рубежей, ориентиров; введении в проект промежуточных и контрольных точек для внесения при необходимости оперативных корректировок.

*Требование открытости* подразумевает, с одной стороны, информационную доступность Программы для всех заинтересованных сторон, с другой стороны — возможность достроить, совершенствовать Программу. Требование выполнимо при своеобразном информировании участников образовательного процесса и социальных партнёров школы, возможности коррекции.

*Программа привлекательна* при здоровой амбициозности целей, ясности возможных последствий, участии значимых людей, умении руководителей мотивировать сотрудников.

*Интегрирующая, консолидирующая направленность* Программы (по отношению к школе и её социальным партнёрам) предполагает, что и сам процесс разработки Про-

граммы, и его реализация станут средством сплочения школьного коллектива и его связей с внешними партнёрами. Требование выполнимо при вовлечённости членов сообщества в разработку проектов, ответственности каждого за выполнение Программы.

*Требование индивидуальности, уникальности* Программы, её соответствия специфике школьного коллектива выполнимо при нацеленности на решение специфических проблем школы, максимальном учёте и отражении её уникальных особенностей, отказе от практики написания Программы внешними специалистами без участия работников школы.

Программа будет информативной, если в ней выделено главное, существенное, если у неё чёткая логическая структура, есть оглавление, шрифтовые выделения и т.п.

*Культура оформления* Программы предполагает, что проект будет оформлен с учётом возможностей современной техники, позволяющей изготовить рисунки, графики, диаграммы высокого качества.

На этапе внутренней самооценки и экспертизы Программы обозначенные требования рекомендуется использовать как **критерии для самооценки готовности Программы к утверждению и началу реализации. НО**