

ТЕМА НОМЕРА: КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

ОБЩАЯ ПЕДАГОГИКА, ИСТОРИЯ ПЕДАГОГИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ

УДК 371.214

DOI: 10.18384/2949-4974-2023-3-6-22

ЕДИНЫЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ СТРУКТУРЫ И СОДЕРЖАНИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РАЗНЫХ ТИПОВ

Цибульникова В. Е.

Российский биотехнологический университет

125080, г. Москва, Волоколамское шоссе, д. 11, Российская Федерация

Аннотация

Актуальность исследования связана с повышением роли стратегического планирования и вызвана необходимостью оказания практической методической помощи руководителям образовательных организаций разных типов в разработке программы развития как локального нормативного акта, определяющего перспективы организационного развития и пути его достижения. В статье рассматривается единый подход к разработке программы развития для образовательных организаций различных типов в контексте реализации государственной политики Российской Федерации в области науки и образования.

Цель – раскрыть особенности единого подхода к построению структуры, компонентов и содержания программы развития для образовательных организаций разных типов.

Методы исследования: системный анализ, структурно-функциональный анализ, документарная экспертиза, проектирование, систематизация, обобщение, синтез.

Научная новизна/теоретическая и/или практическая значимость. Научная новизна исследования состоит в том, что в нём обоснован общий подход к построению *структуры* (общие положения; концептуально-методологические основания деятельности; направления, условия и механизмы трансформации), *компонентов* (обоснование актуальности разработки программы развития с опорой на нормативные правовые акты; общая концепция развития образовательной организации; методологические подходы к организации деятельности образовательного учреждения; цель и задачи деятельности образовательной организации; организацион-

ная культура как ресурс развития среды образовательной организации; система управления образовательной организацией; современное состояние организации, вызовы, ограничения и готовность к их преодолению; трансформация организационной среды как условие реализации приоритетных направлений деятельности; направления трансформации образовательной организации; ресурсное обеспечение и кадровая политика; план и механизмы реализации программы развития образовательной организации) и *содержания* программы развития для образовательных организаций разных типов. Теоретическая значимость исследования состоит в том, что в нём уточнены сущностные характеристики понятий: целеполагание, организационная культура, среда (социокультурная, научно-просветительская, образовательная, воспитывающая (воспитательная), информационная, здоровьесберегающая, благоприятная и комфортная, безопасная, адаптивная, цифровая среды и медиасреда. Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные материалы и методические рекомендации могут быть применены руководителями образовательных организаций разных типов в разработке программы развития как локального нормативного акта. В статье представлены примеры оформления подразделов программы развития, даны таблицы для заполнения требуемой информации.

Результаты исследования. Дан последовательный ряд системных представлений о сущности программы развития. Раскрыты особенности единого подхода к построению структуры программы развития для образовательных организаций разных типов, охарактеризованы компоненты программы развития, разработаны методические рекомендации к содержанию программы развития образовательной организации.

Ключевые слова: концептуально-ценностные основания, принципы и направления деятельности, методологические подходы, единый подход, программа развития, структура и содержание, направления трансформации, план развития, вызовы и ограничения, организационная культура

A UNIFIED APPROACH TO BUILDING THE STRUCTURE AND CONTENT OF THE DEVELOPMENT PROGRAM OF DIFFERENT TYPES OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

V. Tsubulnikova

Russian Biotechnological University

Volokolamskoe shosse, 11, 125080, Moscow, Russian Federation

Abstract

Relevance. The increasing role of strategic planning causes the need to provide practical methodological assistance to heads of educational organizations of various types in formulation of a development program as a local regulatory act that determines the prospects for organizational development and ways to achieve it. The article discusses a unified approach to creating a development program for educational organizations of various types in the context of implementing the state policy of the Russian Federation in the field of science and education.

Aim. To reveal the features of a unified approach to building the structure, components and content of a development program for educational organizations of different types.

Research methods. The research is based on system analysis, structural and functional analysis, documentary examination, design, systematization, generalization, synthesis.

Scientific novelty/theoretical and/or practical significance. The scientific novelty of the study lies in the fact that it substantiates the general approach to constructing the structure (general provisions; conceptual and methodological foundations of activity; directions, conditions and mechanisms of

transformation), components (substantiation of the relevance of creating a development program based on regulatory legal acts; general concept development of an educational organization; methodological approaches to organizing the activities of an educational institution; goals and objectives of educational organization activities; organizational culture as a resource for the development of the educational organization environment; management system of an educational organization; current state of the organization, challenges, limitations and readiness to overcome them; transformation of the organizational environment as the condition for the implementation of priority areas of activity; directions of educational organization transformation; resource provision and personnel policy; plan and mechanisms for implementing the development program of an educational organization) and the content of the development program for educational organizations of different types. The theoretical significance of the study lies in the fact that it clarifies the essential characteristics of the following concepts: goal setting, organizational culture, environment (sociocultural, science-educational, educational, instructional, informational, health-preserving, favorable and comfortable, safe, adaptive, digital environment and media environment. The practical significance of the study lies in the fact that the proposed materials and methodological recommendations can be applied by heads of educational organizations of various types in the creation of a development program as a local regulatory act. The article presents examples of the design of subsections of the development program, and provides tables for filling out the required information.

Research results. A consistent series of systemic ideas about the essence of the development program is given. The features of a unified approach to building the structure of a development program for educational organizations of different types are revealed, the components of the development program are characterized, and methodological recommendations for the content of the development program of an educational organization are developed.

Keywords: conceptual and value foundations; principles and directions of activity; methodological approaches; unified approach; development program; structure and content; directions of transformation; development plan; challenges and limitations; organizational culture

ВВЕДЕНИЕ

Постановка стратегических целей государственной политики и изменение внешних факторов определяют потребность в поиске новых подходов к осуществлению деятельности образовательных организаций с сохранением их ценностей, традиций, исторической идентичности, что вызывает необходимость разработки программы развития на 3–5 лет.

Наличие в образовательной организации программы развития как обязательного локального акта определяется п. 7 ч. 3 ст. 28 Федерального закона от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»¹.

Программа развития рассматривается Е. Н. Мясищевой как инструмент органа управления образовательной организации [11]. Л. А. Ротобыльская подчёркивает, что «программа развития – это документ всего педагогического коллектива, стратегический ориентир в деятельности каждого его члена; значимый документ для обучающихся, родителей, общественности» [18, с. 22].

Г. В. Яковлева и Т. А. Сваталова обращают внимание на то, что в разработке программы развития должны принимать участие члены педагогического коллектива, в связи с чем необходима профессиональная подготовка педагогов через систему дополнительного образования к проектированию стратегического документа [31].

Т. С. Патрикова выделяет три основных задачи программы развития: дать аналитическое обоснование программы,

¹ Федеральный закон от 29.12.2012. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174 (дата обращения: 24.08.2023).

описать стратегию желаемого состояния системы и определить тактику перехода в режим развития [16]. С. Г. Молчанов предлагает следующие компоненты программы развития: содержание образования, содержание социализации; педагогический персонал; содержание обучения и воспитания; материально-техническое оснащение; финансово-экономическое обеспечение; система управления [14]. В. Н. Виноградов и О. Г. Прикот отмечают, что в программе развития образовательной организации важным является подраздел «Ожидаемые конечные результаты реализации программы» (обязательные (инвариантные результаты реализации государственного или муниципального задания) и рейтинговые результаты (содержат индивидуальные достижения образовательной организации)) [2].

Изучение массива научной, учебно-методической литературы, нормативных актов, экспертный системный и структурно-функциональный анализ методических рекомендаций и программ развития образовательных организаций различных типов показали отсутствие единого подхода, позволяющего системно взглянуть на структуру и содержание программы развития как стратегического документа.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Цель и задачи исследования

Цель исследования – раскрыть особенности единого подхода к построению структуры, компонентов и содержания программы развития для образовательных организаций разных типов.

Поставленная цель позволила определить следующие *задачи*:

- обосновать единый подход к построению структуры программы развития для образовательных организаций разных типов;
- раскрыть особенности единого подхода к построению содержания программы развития для образовательных организаций разных типов;

- подготовить методические рекомендации руководителям образовательных организаций разных типов для практической помощи в разработке программы развития как локального нормативного акта.

Методология и методы исследования

Исследование опиралось на методологию:

- *аксиологического подхода* (А. В. Кирьякова [6], Л. В. Мосиенко [15], В. А. Сластенин, Г. И. Чижакова [24] и др.);
- *культурологического подхода* (В. В. Краевский, И. Я. Лернер [20], М. Н. Скаткин и др.);
- *системного подхода* (И. В. Блауберг [1], А. А. Малиновский [10], В. Н. Садовский [19], Э. Г. Юдин [30] и др.);
- *деятельностного подхода* (Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев [8], С. Л. Рубинштейн, Г. П. Щедровицкий [29] и др.);
- *ресурсного подхода* (Т. П. Зинченко [3], Е. И. Иванова [5], В. М. Лизинский [9], С. Д. Поляков) [17];
- *проблемно-функционального (процессного) подхода* (В. И. Зверева, Ю. А. Конаржевский, Т. И. Шамова [7] и др.);
- *информационного подхода* (Л. И. Фишман [22] и др.);
- *проектного подхода* (С. Т. Шацкий [27], И. П. Иванов [4] и др.);
- *средового подхода* (С. Т. Шацкий [28], В. А. Ясвин [32] и др.);
- *здоровьесберегающего подхода* (Н. П. Абаскалова, Н. Н. Малярчук, З. И. Тюмасева, О. А. Шклярова, Т. И. Шамова [25] и др.).

Методами исследования выступали: системный анализ, структурно-функциональный анализ, документарная экспертиза, проектирование, систематизация, обобщение, синтез.

Организация исследования и результаты

В данном подразделе прописаны этапы организации исследования, в ходе

которых в качестве результатов исследования предложены *методические рекомендации руководителям образовательных организаций различных типов по разработке программы развития*.

На первом этапе исследования была разработана структура программы развития образовательной организации (табл. 1).

На втором этапе исследования были разработаны методические рекомендации к содержанию программы развития образовательной организации.

В первом разделе программы развития «Общие положения» необходимо прописать предпосылки, вызывающие необходимость разработки программы развития и соответствие деятельности образовательной организации стратегическим целям государственной политики.

Затем в иерархическом порядке следует указать, в целях реализации каких *актуальных нормативных правовых актов* разработана программа развития:

– в первую очередь следует указать Конституцию Российской Федерации;

– во вторую очередь – Федеральные законы;

– в третью очередь – акты Президента Российской Федерации (сначала указы, потом распоряжения);

– в четвертую очередь – акты Правительства Российской Федерации (сначала постановления, потом распоряжения);

– в пятую очередь – ведомственные акты органов исполнительной власти (например, приказ или методические рекомендации Минобрнауки России или Минпросвещения России);

– в шестую очередь – локальные акты самой организации.

В разделе «Общие положения» необходимо:

– обозначить период реализации программы развития и обозначить компоненты, заявленные в программе (*например*, «В соответствии с перечисленными выше нормативными актами Программа

Таблица 1 / Table 1

Возможная структура программы развития образовательной организации / Possible structure of the development program of an educational organization

№ п/п	Раздел программы развития	Компоненты программы развития
I.	Общие положения	Обоснование актуальности разработки программы развития с опорой на нормативные правовые акты
II.	Общая концепция развития образовательной организации	2.1. Концептуально-ценностные основания и принципы деятельности образовательной организации
		2.2. Методологические подходы к организации деятельности
		2.3. Цель и задачи деятельности образовательной организации
		2.4. Организационная культура как ресурс развития среды образовательной организации
		2.5. Система управления организацией
III.	Направления, условия трансформации и механизмы	3.1. Современное состояние образовательной организации, вызовы, ограничения и готовность к их преодолению
		3.2. Трансформация организационной среды как условие реализации приоритетных направлений деятельности
		3.3. Направления трансформации образовательной организации
		3.4. Ресурсное обеспечение и кадровая политика
		3.5. План и механизмы реализации программы развития образовательной организации

развития на период до 2030 г. определяет: принципы, методологию, цели и задачи, содержание и условия реализации трансформации направлений деятельности, систему управления учреждением для реализации задач государственной политики Российской Федерации в области науки и образования»).

– определить ключевые направления развития учреждения (например, для образовательных организаций высшего образования это могут быть: образовательная деятельность, учебно-методическая деятельность, научно-исследовательская деятельность, воспитательная деятельность и внеучебная работа, деятельность в области дополнительного образования, деятельность в области ресурсного обеспечения и политики управления человеческим капиталом).

Во втором разделе программы развития необходимо раскрыть *концептуально-методологические основания* деятельности образовательной организации, описать, какими принципами руководствуется организация в своей деятельности (например, «Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 “Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей”, определил приоритет укрепления 17 традиционных ценностей: жизни, достоинства, прав и свобод человека, патриотизма, гражданственности, служения Отечеству и ответственности за его судьбу, высоких нравственных идеалов, крепкой семьи, созидательного труда, приоритета духовного над материальным, гуманизма, милосердия, справедливости, коллективизма, взаимопомощи и взаимоуважения, исторической памяти и преемственности поколений, единства народов России»)¹.

Принципами деятельности образовательной организации могут выступать:

– принцип системности и целостности, учёта единства и взаимодействия составных частей системы деятельности (содержательной, процессуальной, организационной);

– принцип природосообразности (учёт индивидуальных особенностей личности), субъект-субъектного взаимодействия, социально-психологической поддержки личности и обеспечения благоприятного социально-психологического климата;

– принцип культуросообразности, ценностно-смыслового наполнения содержания направлений деятельности и организационной культуры;

– принцип приоритета инициативности, самостоятельности, самореализации, социального партнёрства в совместной деятельности;

– принцип соответствия целей совершенствования направлений деятельности наличествующим и необходимым ресурсам;

– принцип информированности, полноты информации, информационного обмена, учёта единства и взаимодействия прямой и обратной связи.

Во втором разделе программы развития желательно отразить *методологические подходы* к организации деятельности учреждения, очередность описания которых основывается на структуре уровней методологического знания по Э. Г. Юдину [30] (табл. 2).

Во втором разделе программы развития необходимо прописать *цель и задачи* деятельности образовательной организации.

На стадии стратегического целеполагания разрабатываются стратегические цели. Целеполагание как подфункция планирования используется в качестве основы для организации деятельности.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [Электронный ресурс].

Таблица 2 /Table 2

Описание комплекса методологических подходов к управлению образовательной организацией / Description of a set of methodological approaches to managing an educational organization

№ п/п	Методологический подход	Направленность
Уровень философской методологии		
1.	<i>культурологический подход</i>	способствует реализации социокультурной направленности человека через функционирование социокультурной среды и организационной культуры образовательной организации, он направлен на повышение общей и профессиональной культуры
2.	<i>аксиологический подход</i>	имеет гуманистическую направленность, предполагает, что в основе деятельности образовательной организации лежит созидательная деятельность, опирающаяся на традиционные российские духовно-нравственные ценности, профессионально-групповые ценности
Уровень общенаучной методологии		
3.	<i>системный подход</i>	позволяет рассматривать организацию педагогический коллектив и в целом образовательную организацию как открытую социально-психологическую, динамическую, развивающуюся систему, состоящую из двух взаимосвязанных подсистем: управляющую (руководство) и управляемую (коллектив)
Конкретно-научный уровень методологического знания		
4.	<i>деятельностный подход</i>	согласуется с принципом приоритета инициативности, самостоятельности, самореализации, социального партнерства в совместной созидательной деятельности и субъект-субъектного взаимодействия, данный подход позволяет установить уровень целостности системы деятельности, степень взаимосвязи направлений деятельности и механизмов их реализации, имеющих созидательный эффект
Уровень методик и техник исследования		
5.	<i>информационный подход</i>	рассматривает среду образовательной организации как информационный процесс, состоящий из специфических операций: по сбору и анализу информации о состоянии управляемого объекта; преобразованию информации; передаче информации с учётом принятия управленческого решения
6.	<i>средовой подход</i>	позволяет рассматривать среду образовательной организации как единый и неделимый фактор внутреннего и внешнего организационного развития, при этом под влиянием среды и возможностей для развития человека он выступает одновременно и в качестве объекта, и в роли субъекта личностного развития
7.	<i>проблемно-функциональный (процессный) подход</i>	позволяет осуществлять целеполагание с учетом выявленных проблем и рассматривать управление образовательной организацией как процесс, состоящий из управленческих функций (анализ, планирование, организация, контроль исполнения управленческих решений, регулирование)
8.	<i>проектный подход</i>	предполагает разрешение имеющихся задач путём индивидуального и совместного проектирования в области приоритетных направлений деятельности

№ п/п	Методологический подход	Направленность
9.	<i>здоровьесберегающий подход</i>	направлен на создание условий для повышения культуры здоровья и сбережение здоровья субъектов образовательных отношений, что предполагает: развитие инфраструктуры физкультурно-спортивной направленности, создание здоровьесберегающей, безопасной и адаптивной среды, проведение мероприятий по актуализации здорового стиля жизни
10.	<i>ресурсный подход</i>	позволяет учитывать готовность образовательной организации реализовать систему деятельности через ресурсное обеспечение

Эффективность достижения стратегических, тактических и оперативных целей зависит от того, насколько они разделяемы работниками и сформированы в ценностно-смысловом ядре организационной культуры.

Для того, чтобы по аналогии можно было осуществить целеполагание, приведём *типологию целей* (табл. 3).

Приведём пример цели деятельности общеуниверситетской кафедры.

Планируемая цель деятельности кафедры – обеспечение качества:

– образовательной деятельности и образовательного процесса в части формирования у обучающихся компетенций по осваиваемым ОПОП;

Таблица 3 / Table 3

Типология целей во внутришкольном управлении (по В. Е. Цибульниковой) /
Typology of goals in internal school management (according to V. E. Tsibulnikova)

№ п/п	Типологическое основание	Типы целей
1.	по видам	оперативные, тактические, стратегические
2.	по срокам достижения	долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
3.	по значению	глубокие преобразования, серьезные или частичные изменения, усовершенствование, введение локальных инноваций
4.	по времени действия	постоянные и временные
5.	по приоритетности	приоритетные (неотложные, первоочередные), отсроченные
6.	по ценностям работников	разделяемые, терпимые, неразделяемые
7.	по содержанию	цели по направлениям деятельности (например, цель научно-исследовательской деятельности; цель образовательной деятельности; цель деятельности в области дополнительного образования и др.
8.	по воздействию внешних и внутренних факторов	внешние, внутренние, взаимосвязанные
9.	по измеримости	в качественном и количественном виде
10.	по степени включённости педагогического работника в процесс реализации цели	формальные, реальные
11.	по численности лиц	общеорганизационные, групповые и индивидуальные
12.	по функциям управления	цели анализа, цели планирования, цели организации, цели контроля, цели регулирования

Источник: [23].

– научно-исследовательской деятельности в соответствии с Планом НИР Университета, планом НИР кафедры, темой НИР кафедры;

– воспитательной деятельности и воспитательного процесса в соответствии с Рабочей программой воспитания Университета и Рабочими программами воспитания ОПОП;

– деятельности в области дополнительного образования в части разработки программ ДПО (повышения квалификации; профессиональной переподготовки);

– ресурсного обеспечения и кадровой политики в части: нормативно-правового, кадрового, финансового, информационного, учебно-методического, материально-технического обеспечения.

После целеполагания необходимо уделить особое внимание построению *организационной культуры* образовательной организации, поскольку она выступает мощным стратегическим ресурсом, позволяющим ориентировать педагогический коллектив на решение общих целей.

Ядром и системообразующим элементом организационной культуры являются провозглашаемые ценности, на основе которых вырабатываются философия организации, групповые нормы, правила, формы организационного поведения и складывается организационный климат.

Организационная культура образовательной организации является носителем традиций и ценностей, принятых в ней, и представляет собой основу организационного поведения педагогического коллектива и гостей.

Например, необходимыми компонентами ценностно-смыслового ядра организационной культуры кафедры могут быть:

– ценность науки, её производными – научно-исследовательская деятельность;

– ценность образования, её производными – образовательная деятельность;

– ценность воспитания, её производными – воспитательная деятельность и внеучебная работа;

– ценность профессионального развития, её производными – деятельность в области дополнительного профессионального образования;

– ценность здоровья, человеческого труда и развития кафедры, её производными – ресурсное обеспечение и кадровая политика.

Важным при написании программы развития образовательной организации является подраздел *о системе управления*.

Ранее в подразделе «Методология и методы исследования» был указан проблемно-функциональный (процессный) подход и обозначен классический для общеобразовательных организаций управленческий цикл по Т. И. Шамовой и Ю. А. Конаржевскому, состоящий из *управленческих функций* (анализ, планирование, организация, контроль исполнения управленческих решений, регулирование) [26]. В данном подразделе необходимо прописать содержание каждой функции и взаимосвязь между функциями, согласовать их с принципами и методологическими подходами.

Например, в образовательной организации высшего образования в системе воспитательной деятельности и внеучебной работы анализу могут быть подвергнуты: итоговые (за учебный год) или промежуточные результаты воспитательной работы, качество воспитательной среды; качество ресурсного обеспечения реализации воспитательной деятельности; качество инфраструктуры качество воспитывающей среды и воспитательно-го процесса; качество управления системой воспитательной работы; качество студенческого самоуправления в ООВО и др.

Для улучшения качества деятельности образовательной организации необходима внутренняя система оценки качества образования (ВСОКО), включающая проведение мониторинга качества деятельности как формы организации, сбора, хранения, обработки и распространения информации о результатах деятельности.

После описания сущности всего управленческого цикла по направлениям деятельности образовательной организации желательно обратить внимание и на особенности организационной структуры, включая описание коллегиальных органов управления.

В третьем разделе программы развития «Направления и условия трансформации» необходимо:

- описать современное состояние образовательной организации;
- выделить современные вызовы, ограничения и определить готовность руководства и коллектива образовательной организации к их преодолению;
- описать особенности планируемой трансформации организационной среды как условия реализации приоритетных направлений деятельности;
- раскрыть содержание направлений трансформации образовательной организации;

– разработать и представить план и механизмы реализации программы развития образовательной организации.

Например, для описания современного состояния образовательной организации необходим глубокий анализ результатов по всем направлениям деятельности (от приоритетных до менее значимых), включая анализ открытых источников, в том числе официального сайта образовательной организации.

В качестве системных вызовов, актуальных в рамках реализации программы развития образовательной организации, целесообразно руководствоваться задачами государственной политики, желательно провести внутренний анализ готовности образовательной организации решать эти задачи (пример заполнения таблицы – табл. 4).

Направления трансформации связаны с приоритетными видами деятельности образовательной организации в

Таблица 4 / Table 4

Вызовы, ограничения и готовность руководства и коллектива образовательной организации к их преодолению / Challenges, limitations and readiness of the management and staff of the educational organization to overcome them

№ п/п	Нормативный правовой акт	Вызовы и задачи	Образовательная организация	
			Уровень выполнения	Потенциальная готовность
1.	Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»	– реализация в области работы с молодёжью по сохранению и укреплению традиционных ценностей		
3.	Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2021 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»	– здоровье и благополучие людей; – возможности для самореализации и развития талантов; – достойный, эффективный труд; – цифровая трансформация.		

Окончание табл. 4

№ п/п	Нормативный правовой акт	Вызовы и задачи	Образовательная организация	
			Уровень выполнения	Потенциальная готовность
4.	Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»	– создание условий для сохранения национальной идентичности и защиты исторической памяти отечественной системы науки и культуры; – создание условий для популяризации лучшего в стране научно-исследовательского и социокультурного опыта;		
5.	Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»	– воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций; – формирование системы непрерывного образования; – создание современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей высокое качество и доступность образования; – формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей, талантов детей и молодежи;		
6.	Указ Президента Российской Федерации от 09 мая 2017 г. № 203 «О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»	– формирование информационного пространства, путём реализации образовательных проектов; – проведение мероприятий в области духовно-нравственного воспитания граждан; – проведение мероприятий по сохранению культуры и общероссийской идентичности народов России; – формирование безопасной информационной среды; – формирование электронной библиотеки		

зависимости от её типа. При написании данного подраздела в заключении описываются особенности трансформации ресурсного обеспечения реализации приоритетных направлений деятельности образовательной организации

(нормативно-правового, кадрового, финансового, информационного, учебно-методического, научно-методического, материально-технического).

В третьем разделе программы развития желательно отразить вопрос

трансформации среды образовательной организации как условия реализации приоритетных направлений деятельности.

Среда является единым и неделимым фактором внутреннего и внешнего психосоциального и социокультурного развития личности. Развитие среды становится необходимым условием для повышения общей, социальной, профессиональной, эмоциональной культуры и культуры здоровья личности.

Социокультурная среда рассматривается: как источник культурного обогащения личности; как институт социализации; как средство формирования личности в контексте её деятельностного освоения; как условие взаимодействия её субъектов.

Научно-просветительская среда способствует профессиональному становлению обучающихся, молодых специалистов, молодых учёных, профессионально-личностному развитию работников образовательной организации поскольку строится на инновационных идеях.

Образовательная среда является одним из основных ресурсов управления индивидуальной траекторией развития личности, она способствует повышению общей, социальной, научно-исследовательской и эмоциональной культуры.

Воспитывающая среда – среда созидательной деятельности и общения, разнообразных событий и возникающих в них отношений, получения положительных эмоций, она направлена на реализацию направлений воспитательной деятельности и внеучебной работы.

Тенденции развития медиакоммуникаций, интенсивная медиатизация приоритетных направлений деятельности и специфика образовательной организации вызывают необходимость трансформации *информационной среды* в части создания медиа- и цифровой среды как интегрированных искусственных коммуникационных сред. Создание *медиасреды и цифровой среды* будет способствовать построению узнаваемого бренда образо-

вательной организации, концентрирующего в себе миссию и ценностно-смысловое ядро организационной культуры.

Здоровьесберегающая среда обеспечивает формирование культуры физического, психического и социального здоровья участников образовательных отношений. Центральной задачей является создание условий для вращивания здоровьесберегающей среды во внутреннюю среду человека для того, чтобы он испытывал на себе её пролонгированное ценностно-смысловое влияние.

Благоприятная и комфортная среда обеспечивает качество физического, психического, социального и профессионального развития посредством положительного влияния эмоционального фона и снижения неблагоприятного воздействия других факторов.

Безопасная среда определяет, что безопасность на личностном уровне выступает как ценность жизни человека, а на общественном – как состояние защищённости жизненно важных интересов общества и государства от внутренних и внешних угроз.

Адаптивная среда связана с обеспечением условий для оптимального уровня духовно-нравственного, социально-культурного, интеллектуального и физического развития с учётом природных задатков и склонностей.

П. А. Мишкин, О. В. Овечкина и М. В. Гринина определяют, что ключевым в разработке программы развития является анализ социального заказа с представлением структуры *социальной среды* [12].

Трансформацию среды образовательной организации следует рассматривать в разрезе социокультурного пространства, поскольку оно охватывает человека и среду в процессе их взаимодействия, результатом которого становится приращение индивидуальной культуры человека.

А. М. Фёдоров и Н. В. Кармазина определяют, что «усиление взаимодействия внутренней среды общеобразовательной организации с внешней средой

средствами системной разработки и реализации стратегий её устойчивого развития» является социокультурным фактором, определяющим запрос на новый тип руководителя школы [21, с. 225].

А. М. Моисеев подчёркивает, что «внешняя среда образовательного учреждения конкретна, специфична и имеет бесконечное множество характеристик, поэтому следует в первую очередь учитывать и анализировать те из них, которые наиболее значимы» [13, с. 29].

Необходимо дать характеристику *внешней социокультурной среде*, указав, какие организации способствуют развитию среды образовательной организации (например, перечислить: учреждения социальной защиты населения, учреждения дополнительного образования, библиотеки, дома культуры, музеи, усадьбы и дворцово-парковые ансамбли, парки, скверы, природоохранные зоны, спортивные комплексы и клубы, храмы и др.).

Для образовательной организации высшего образования необходимо дать

характеристику научно-исследовательской инфраструктуры региона, в которой она расположена.

Для обеспечения реализации программы развития необходима опора на *ресурсный подход*, предполагающий строгое соответствие целей деятельности наличествующим и необходимым ресурсам. Ресурсное обеспечение деятельности образовательной организации включает следующие *виды*:

- нормативно-правовое обеспечение;
- кадровое обеспечение;
- финансовое обеспечение;
- информационное обеспечение;
- научно-методическое и учебно-методическое обеспечение;
- материально-техническое обеспечение.

Для достижения намеченных стратегических целей и тактических задач по развитию образовательной организации следует составить *план и описать механизмы реализации программы развития* (табл. 5).

Таблица 5 / Table 5

План и механизмы реализации Программы развития по направлениям трансформации / Plan and mechanisms for implementing the Development Program in areas of transformation

№ п/п	Направления трансформации деятельности	Механизмы реализации	Сроки	Ответственные
1.				
2.				
3.				
...				

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ исследований, посвящённых построению стратегии развития образовательной организации, практический опыт разработки методических рекомендаций на федеральном уровне позволили определить наиболее оптимальную структуру программы развития образовательных организаций разных типов, что связано с реализацией принципа си-

стемности в образовательном пространстве Российской Федерации.

Образовательные организации различных типов имеют свои специфические особенности, при этом принцип системности и целостности, принцип учёта единства и взаимодействия составных частей системы предполагают единообразие в построении программы развития в части структуры и компонентов.

Определение общих черт образовательных организаций разных типов позволило обосновать единый подход к построению структуры, компонентов и содержания программы развития и подготовить методические рекомендации (с

примерами) руководителям образовательных организаций для практической помощи в разработке программы развития как локального нормативного акта.

Дата поступления в редакцию 01.08.2023

ЛИТЕРАТУРА

1. Блауберг И. В. Проблема целостности и системный подход. Москва: Едиториал УРСС, 1997. 448 с.
2. Виноградов В. Н., Прикот О. Г. Программа развития образовательной организации как критерий оценки профессиональной компетентности руководителя // Академический вестник. Вестник Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования. 2013. № 4 (23). С. 28–44.
3. Зинченко Т. П. Методология ресурсного подхода: границы и возможности применения в психологии // Когнитивная и прикладная психология. Москва: Модэк, 2000. С. 230–312.
4. Иванов И. П. Энциклопедия коллективных творческих дел. Москва: Педагогика, 1989. 206 с.
5. Иванова Е. И. Управление развитием образовательной среды школы на основе ресурсного подхода: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Москва, 2007. 22 с.
6. Кирьякова А. В. Аксиология образования: ориентация личности в мире ценностей. Москва: Дом педагогики, 2009. 318 с.
7. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. Москва: Педагогический поиск, 1999. 224 с.
8. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность: учебное пособие для студентов вузов по направлению и спец. «Психология», «Клин. Психология». Москва: Смысл: Academia, 2004. 345 с.
9. Лизинский В. М. Ресурсный подход в управлении развитием школы. Москва: Педагогический поиск, 2006. 160 с.
10. Малиновский А. А. Тектология. Теория систем. Теоретическая биология. Москва: Едиториал УРСС, 2000. 446 с.
11. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательной организации / под ред. Е. Н. Мяснцевой. Белгород: Белгородский институт развития образования, 2019. 31 с.
12. Мишкин П. А., Овечкина О. В., Гринина М. В. Проведение аналитико-прогностического этапа разработки программы развития профессиональной образовательной организации // Человек и образование. 2016. № 4 (49). С. 125–128.
13. Моисеев А. М. Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы: практико-ориентированное научно-методическое пособие в вопросах и ответах для руководителей общеобразовательных организаций. Москва: Перспектива, 2016. 340 с.
14. Молчанов С. Г. Программа развития ДОО: структура, содержание, экспертное оценивание // Челябинский гуманитарий. 2015. № 5 (30). С. 35–49.
15. Мосиенко Л. В., Хажгадиева Г. Х. Педагогические условия ценностного самоопределения студента в полилингвальном образовательном пространстве: монография. Москва: Перспектива, 2021. 151 с.
16. Патрикова Т. С. Как написать программу развития образовательного центра в условиях проектно-целевого управления системой образования? // Концепт. 2016. № 15. С. 1346–1350.
17. Поляков С. Д. Реалистическое воспитание. Москва: Педагогический поиск, 2004. 176 с.
18. Ротобильская Л. А. Программа развития как нормативный документ современной образовательной организации // Региональное образование: современные тенденции. 2016. № 2 (29). С. 22–28.
19. Садовский В. Н. Основания общей теории систем. Москва: Наука, 1974. 280 с.
20. Теоретические основы содержания общего среднего образования / под ред. В. В. Краевского, И. Я. Лернера. Москва: Педагогика, 1983. 352 с.
21. Федоров А. М., Кармазина Н. В. Управленческая деятельность руководителя образовательной организации как объект социогуманитарного анализа // Современное образование: векторы

- развития. Роль социально-гуманитарного знания в подготовке педагога: материалы V Международной конференции / Москва, 27 апреля – 21 мая 2020 г. / под ред. М. М. Мусарского, Е. А. Омельченко, А. А. Шевцовой. Москва: Московский педагогический государственный университет, 2020. С. 218–232.
22. Фишман Л. И. Методология и механизмы повышения качества образовательных услуг на основе делегирования обратных связей. Самара: Самарский научный центр РАН, 2009. 179 с.
 23. Цибульников В. Е., Бахарева Е. В. Типология целей и целеполагание во внутришкольном управлении // Педагогическое образование и наука. 2012. № 11. С. 60–65.
 24. Чижакова Г. И. Педагогическая аксиология: монография. Красноярск: Сибирский государственный технологический университет, 2008. 294 с.
 25. Шамова Т. И., Шклярова О. А. Здоровьесберегающие основы образовательного процесса в школе // Наука и практика воспитания и дополнительного образования. 2008. № 1. С. 109–117.
 26. Шамова Т. И., Конаржевский Ю. А. Совершенствование управленческой деятельности руководителей школы: методические рекомендации. Москва: Московский государственный педагогический институт им. В. И. Ленина, 1983. 100 с.
 27. Шацкий С. Т. Лаборатория детства: избранные педагогические сочинения. Раменское: Грани успеха, 2017. 127 с.
 28. Шацкий С. Т. Среда-воспитатель и проблема детского сада: из работ 1-ой Опытной станции по народному образованию Наркомпроса: сборник. Москва: Работник просвещения, 1925. 66 с.
 29. Щедровицкий Г. П. Знак и деятельность. Кн. 2: Понимание и мышление. Смысл и содержание: 7 лекций 1972 г. Москва: Институт развития им. Г. П. Щедровицкого, 2006. 351 с.
 30. Юдин Э. Г. Методология науки. Системность. Деятельность. Москва: Эдиториал УРСС, 1997. 444 с.
 31. Яковлева Г. В., Святилова Т. А. Подготовка педагогов к проектированию программы развития дошкольной образовательной организации // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2018. № 2 (35). С. 45–49.
 32. Ясвин В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. Москва: Смысл, 2001. 365 с.

REFERENCES

1. Blauberg I. V. *Problema celostnosti i sistemnyj podhod* [The problem of integrity and a systematic approach]. Moscow, Editorial URSS Publ., 1997. 448 p.
2. Vinogradov V. N., Prikot O. G. [Development program of an educational organization as a criterion for assessing the professional competence of a leader]. In: *Akademicheskij vestnik. Vestnik Sankt-Peterburgskoj akademii postdiplomnogo pedagogicheskogo obrazovaniya* [Academic Bulletin. Bulletin of the St. Petersburg Academy of Postgraduate Pedagogical Education], 2013, no. 4 (23), pp. 28–44.
3. Zinchenko T. P. [Methodology of the resource approach: boundaries and possibilities of application in psychology]. In: *Kognitivnaya i prikladnaya psihologiya* [Cognitive and applied psychology]. Moscow, Modek Publ., 2000, pp. 230–312.
4. Ivanov I. P. *Enciklopediya kollektivnyh tvorcheskikh del* [Encyclopedia of collective creative affairs]. Moscow, Pedagogika Publ., 1989. 206 p.
5. Ivanova E. I. *Upravlenie razvitiem obrazovatel'noj sredy shkoly na osnove resursnogo podhoda: avtoref. dis. ... kand. ped. nauk* [Management of the development of the school educational environment based on the resource approach: abstract of Cand. Sci. thesis in Pedagogy]. Moscow, 2007. 22 p.
6. Kiryakova A. V. *Aksiologiya obrazovaniya: orientaciya lichnosti v mire cennostej* [Axiology of education: orientation of the individual in the world of values]. Moscow, Dom pedagogiki Publ., 2009. 318 p.
7. Konarzhhevskiy Yu. A. *Menedzhment i vnutrishkol'noe upravlenie* [Management and intra-school management]. Moscow, Pedagogicheskij poisk Publ., 1999. 224 p.
8. Leontev A. N. *Deyatel'nost'. Soznanie. Lichnost': uchebnoe posobie dlya studentov vuzov po napravleniyu i spec. «Psihologiya», «Klin. Psihologiya»* [Activity. Consciousness. Personality: a textbook for university students in the field of study and specialization. "Psychology", "Wedge. Psychology"]. Moscow, Smysl Publ.: Academia Publ., 2004. 345 p.
9. Lizinskiy V. M. *Resursnyj podhod v upravlenii razvitiem shkoly* [Resource approach to school development management]. Moscow, Pedagogicheskij poisk Publ., 2006. 160 p.

10. Malinovskiy A. A. *Tektologiya. Teoriya sistem. Teoreticheskaya biologiya* [Systems theory. Theoretical biology]. Moscow, Editorial URSS Publ., 2000. 446 p.
11. Myasishcheva E. N., ed. *Metodicheskie rekomendatsii po razrabotke programmy razvitiya obrazovatel'noj organizatsii* [Methodological recommendations for developing a development program for an educational organization]. Belgorod, Belgorod Institute for Educational Development Publ., 2019. 31 p.
12. Mishkin P. A., Ovechkina O. V., Grinina M. V. [Carrying out analytical and diagnostic design stage of the program of professional educational organization development]. In: *Chelovek i obrazovanie* [Person and Education], 2016, no. 4 (49), pp. 125–128.
13. Moiseev A. M. *Programma razvitiya: kak razrabotat' glavnyy strategicheskij dokument shkoly: praktiko-orientirovannoe nauchno-metodicheskoe posobie v voprosah i otvetah dlya rukovoditelej obshcheobrazovatel'nyh organizatsij* [Development program: how to develop the main strategic document of a school: a practice-oriented scientific and methodological manual with questions and answers for heads of educational organizations]. Moscow, Perspektiva Publ., 2016. 340 p.
14. Molchanov S. G. [DOW Development programme: structure, content, expert evaluation]. In: *Chelyabinskij gumanitarnij* [The Chelyabinsk Humanitarian Journal], 2015, no. 5 (30), pp. 35–49.
15. Mosienko L. V., Hazhgaliyeva G. H. *Pedagogicheskie usloviya cennostnogo samoopredeleniya studenta v polilingval'nom obrazovatel'nom prostranstve: monografiya* [Pedagogical conditions for student's value self-determination in a multilingual educational space: monograph]. Moscow, Perspektiva Publ., 2021. 151 p.
16. Patrikova T. S. [How to write a program for the development of an educational center in the conditions of project-targeted management of the education system?]. In: *Koncept*, 2016, no. 15, pp. 1346–1350.
17. Polyakov S. D. *Realisticheskoe vospitanie* [Realistic education]. Moscow, Pedagogicheskij poisk Publ., 2004. 176 p.
18. Rotobyl'skaya L. A. [Development program as a normative document of a modern educational organization]. In: *Regional'noe obrazovanie: sovremennyye tendentsii* [Regional education: modern trends], 2016, no. 2 (29), pp. 22–28.
19. Sadovskiy V. N. *Osnovaniya obshchej teorii sistem* [Foundations of the general theory of systems]. Moscow, Nauka Publ., 1974. 280 p.
20. Kraevskii V. V., Lerner I. Ya., ed. *Teoreticheskie osnovy soderzhaniya obshchego srednego obrazovaniya* [Theoretical foundations of the content of general secondary education]. Moscow, Pedagogika Publ., 1983. 352 p.
21. Fedorov A. M., Karmazina N. V. [Management activity of the head of an educational organization as an object of socio-humanitarian analysis]. In: Musarskii M. M., Omelchenko E. A., Shevcova A. A., eds. *Sovremennoe obrazovanie: vektory razvitiya. rol' social'no-gumanitarnogo znaniya v podgotovke pedagoga: materialy V Mezhdunarodnoj konferentsii / Moskva, 27 aprelya – 21 maya 2020 g.* [Modern education: vectors of development. the role of social and humanitarian knowledge in teacher training: materials of the V International Conference / Moscow, April 27 – May 21, 2020]. Moscow, Moscow Pedagogical State University Publ., 2020, pp. 218–232.
22. Fishman L. I. *Metodologiya i mekhanizmy povysheniya kachestva obrazovatel'nyh uslug na osnove delegirovaniya obratnykh svyazey* [Methodology and mechanisms for improving the quality of educational services based on delegation of feedback]. Samara, Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences Publ., 2009. 179 p.
23. Tsibulnikova V. E., Bahareva E. V. [Typology of goals and goal setting in school management]. In: *Pedagogicheskoe obrazovanie i nauka* [Pedagogical education and science], 2012, no. 11, pp. 60–65.
24. Chizhakova G. I. *Pedagogicheskaya aksiologiya: monografiya* [Pedagogical axiology: monograph]. Krasnoyarsk, Siberian State Technological University Publ., 2008. 294 p.
25. Shamova T. I., Shklyarova O. A. [Health-saving foundations of the educational process at school]. In: *Nauka i praktika vospitaniya i dopolnitel'nogo obrazovaniya* [Science and practice of education and additional education], 2008, no. 1, pp. 109–117.
26. Shamova T. I., Konarzhevskiy Yu. A. *Sovershenstvovanie upravlencheskoj deyatel'nosti rukovoditelej shkoly: metodicheskie rekomendatsii* [Improving the management activities of school leaders: methodological recommendations]. Moscow, Moscow State Pedagogical Institute named after. V. I. Lenin Publ., 1983. P. 100.

27. Shatskiy S. T. *Laboratoriya detstva: izbrannye pedagogicheskie sochineniya* [Laboratory of Childhood: Selected Pedagogical Works]. Ramenskoe, Grani uspekha Publ., 2017. 127 p.
28. Shatskiy S. T. *Sreda-vospitatel' i problema detskogo sada: iz rabot 1-oj Opytnoy stancii po narodnomu obrazovaniyu Narkomprosa: sbornik* [The environment-educator and the problem of kindergarten: from the works of the 1st Experimental Station for Public Education of the People's Commissariat for Education: collection]. Moscow, Rabotnik prosveshcheniya Publ., 1925. 66 p.
29. Shchedrovitskiy G. P. *Znak i deyatel'nost'. Kniga 2: Ponimanie i myshlenie. Smysl i sodержanie: 7 lekcij 1972 g.* [Sign and activity. Book 2: Understanding and thinking. Meaning and content: 7 lectures 1972]. Moscow, Development Institute named after. G. P. Shchedrovitsky, 2006. 351 p.
30. Yudin E. G. *Metodologiya nauki. Sistemnost'. Deyatel'nost'* [Methodology of science. Systematicity. Activity]. Moscow, Editorial URSS Publ., 1997. 444 p.
31. Yakovleva G. V., Svatalova T. A. [Training of teachers for design of development program for pre-school educational organizations]. In: *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov* [Scientific support of a system of advanced training], 2018, no. 2 (35), pp. 45–49.
32. Yasvin V. A. *Obrazovatel'naya sreda: ot modelirovaniya k proektirovaniyu* [Educational environment: from modeling to design]. Moscow, Smysl Publ., 2001. 365 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Цибульникова Виктория Евгеньевна – кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин Российского биотехнологического университета;
e-mail: vicki-77@yandex.ru; cibulnikovave@mgupp.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Victoria E. Tsibulnikova – Cand. Sci. (Pedagogy), Assoc. Prof., Head of the Department of Social and Humanitarian Disciplines, Russian Biotechnological University;
e-mail: vicki-77@yandex.ru; cibulnikovave@mgupp.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Цибульникова В. Е. Единый подход к построению структуры и содержания программы развития образовательных организаций разных типов // Московский педагогический журнал. 2023. № 3. С. 6–22.

DOI: 10.18384/2949-4974-2023-3-6-22

FOR CITATION

Tsibulnikova V. E. A unified approach to building the structure and content of the development program of different types of educational organizations. In: *Moscow Pedagogical Journal*, 2023, no. 3, pp. 6–22.

DOI: 10.18384/2949-4974-2023-3-6-22