

Научная статья
УДК 1:316
DOI: 10.18101/1994-0866-2026-2-10-20

Стратегическое планирование в образовательной организации: философско-деонтологический аспект (на примере программы развития)

© **Мария Константиновна Гайдай**

orcid 0000-0002-1428-7319

доктор социологических наук, доцент,
Иркутский юридический институт (филиал) Университета
генеральной прокуратуры Российской Федерации
Россия, 664025, г. Иркутск, ул. Шевцова, 1
mkgfir@mail.ru

© **Кузнецов Алексей Александрович,**

кандидат исторических наук, доцент,
Байкальский государственный университет,
Россия, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11
alalkuz@mail.ru

© **Новолодская Наталья Сергеевна**

orcid 0000-0002-4685-9967

старший преподаватель,
Восточно-Сибирский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации
Россия, 664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 110
indigos@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые деонтологические требования к качеству Программы развития образовательной организации (ПРОО), учитываемые при ее разработке, самооценке и экспертизе. Авторы анализируют теоретические подходы, выявляя общие требования, которые могут применяться к образовательным организациям разного уровня — от школ до вузов. Предложена группировка требований в пять блоков: основание и целеполагание (стратегический фундамент), соответствие и реалистичность (практическая реализуемость), эффективность и системность (качество реализации), коммуникация и оформление (внешние атрибуты качества), управляемость и контролируемость (способность достигать поставленных целей). Особое внимание уделяется таким требованиям, как актуальность, прогностичность, инновационность, реалистичность, ресурсная обеспеченность, результативность, системность, открытость, уникальность и культура оформления. Обосновывается, что комплексное соблюдение всех требований гарантирует разработку эффективной программы развития, обеспечивающей позитивные изменения в образовательной организации. Сделан вывод о необходимости системного подхода к разработке ПРОО и возможности использования предложенной систематизации в качестве универсального чек-листа.

Ключевые слова: программа развития образовательной организации, экспертиза программы развития, прогностичность, инновационность, реалистичность, реализуемость, ресурсная обеспеченность, системность, стратегичность.

Для цитирования

Гайдай М. К., Кузнецов А. А., Новолодская Н. С. Стратегическое планирование в образовательной организации: философско-деонтологический аспект (на примере программы развития) // Вестник Бурятского государственного университета. Философия. 2026. Вып. 2. С. 10–20.

Введение

В современной системе образования особое внимание уделяется стратегическому развитию образовательных организаций, их ориентации на будущее. Основнополагающим документом, обеспечивающим такое развитие в соответствии с федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», в настоящее время является Программа развития образовательной организации (далее — ПРОО).

Разработка данного стратегического документа возлагается на администрацию конкретной образовательной организации. Как документ стратегического развития образовательной организации и средство повышения качества образовательного процесса программа развития проходит экспертную оценку специалистов.

В связи с особой стратегической ролью данного документа разрабатываемая и утвержденная ПРОО должна соответствовать определенным требованиям, законодательное закрепление которых на федеральном уровне имеется только для образовательных организаций высшего образования. Так, постановлением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2021 г. № 2547 «Об утверждении требований к структуре и содержанию программы развития образовательных организаций высшего образования» определены требования, которые необходимо в обязательном порядке учитывать при разработке и утверждении, а также экспертизе программ развития образовательных организаций высшего образования. В отношении иных образовательных организаций федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» не дает конкретных рекомендаций и не содержит аналогичных отсылок по поводу требований к их структуре и содержанию. Данное обстоятельство, с одной стороны, упрощает деятельность разработчиков и дает им широкие возможности в самостоятельной подготовке основного стратегического документа, а с другой — создает сложности при оценке и реализации программ. Тем не менее специалисты в данной области склонны говорить о наличии общих качественных требований к ПРОО. Авторы предприняли попытку объединить и дифференцировать выдвигаемые требования, раскрыть их сущностное содержание. Социальная философия в этой деятельности позволит сформировать целостный взгляд на рассматриваемые вопросы, исследовать требования более глубоко и всесторонне. Деонтология как учение о должном даст возможность раскрыть ключевые требования к качеству ПРОО как необходимые и надлежащие к исполнению и учету при подготовке документа.

Развивая философский аспект, следует подчеркнуть, что любая ПРОО неизбежно опирается на три фундаментальные философские категории: должное, сущее и будущее. Деонтология задает нормативную рамку: каким должен быть стратегический документ с точки зрения его моральной обоснованности, социальной ответственности и профессионального этоса. Социальная философия, в свою

очередь, позволяет осмыслить образовательную организацию как микросоциум, встроенный в макросоциальные процессы, где ПРОО выступает не просто административным планом, а ценностно-нормативным проектом согласования интересов личности, общества и государства. Такой подход требует выхода за пределы сугубо инструментальной рациональности и включения аксиологического измерения (ценностей качества, справедливости, открытости, инновации) в саму ткань стратегического планирования.

Материалы и методы

Из философских методов авторами взят за основу диалектический метод, позволивший раскрыть рассматриваемую проблему в развитии. Среди общенаучных методов предпочтение отдано таким логическим методам, как анализ, синтез, обобщение, аналогия. При подготовке статьи применены системный и структурно-функциональный подходы. Из эмпирических методов использованы наблюдение, сравнение, описание. Анализ документов как метод включал исследование публикаций, в которых отражены различные стороны проектирования, разработки и экспертизы программ развития образовательных организаций, а также работ исследователей, изучавших схожие темы.

Дискуссия

А. М. Моисеев одним из первых поднял вопрос о качественных требованиях к программам развития школ, после принятия федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [3]. Его работа задала канву к нашему исследованию. Ряд авторов рассматривает анализ программы развития в качестве действенного механизма оценки деятельности руководителя или кандидата, претендующего на должность руководителя образовательной организации. Так, О. Г. Прикот и В. Н. Виноградов видят ПРОО как один из критериев оценки профессиональной компетентности руководителя образовательной организации [7]. Отдельные вопросы экспертизы ПРОО в контексте оценки уровня компетентности руководителя раскрыты в работе Е. Ю. Алмазовой [1]. Как документ оперативного уровня государственной образовательной политики рассматривает ПРОО Е. В. Чухина [10]. Теоретико-категориальные аспекты феномена «программа развития» раскрыты в исследовании С. Г. Молчанова [4; 5]. Как инструмент управления качеством образования в школе рассматривает программу развития В. Н. Волков [2]. Подходы к проектированию ПРОО исследованы в работе И. В. Сваловой и Е. П. Арчаковой [8].

Философские рамки анализа требований

Для систематизации требований к ПРОО продуктивно применить категориальный аппарат немецкой классической философии (особенно И. Канта) и современной философии образования. Кантовское различение гипотетического (если... то) и категорического (безусловного) императивов позволяет по-новому взглянуть на природу требований. Часть из них («наличие индикативных показателей»,

«ресурсная обеспеченность») носит условно-практический характер — это гипотетические императивы. Другие («открытость», «уникальность», «культура оформления») приближаются к категорическим, поскольку выражают внутренние ценности образовательной деятельности, не выводимые из одной лишь эффективности.

С позиции герменевтики ПРОО является текстом, который постоянно интерпретируется разными субъектами (администрацией, педагогами, родителями, экспертами). Следовательно, требование «информативности» и «ясности» обретает онтологический статус: программа должна быть не только читаемой, но и понимаемой, то есть допускать множественные согласованные прочтения. Наконец, философия постнеклассической рациональности утверждает, что в сложных саморазвивающихся системах (каковой является образование) стратегическое планирование должно включать нелинейность, неопределенность и обратную связь. Отсюда вытекает важность таких требований, как «прогностичность» (работа с возможными будущими) и «управляемость» (способность системы к самореорганизации под влиянием собственных решений).

Деонтологическое измерение требований

Деонтологический аспект означает, что требования к ПРОО — это не просто технические условия «хорошего плана», а профессиональные обязанности работников и экспертов. Подобно медицинской или юридической деонтологии, деонтология стратегического планирования в образовании предписывает обязанность учитывать интересы всех участников образовательных отношений; обязанность избегать формального подхода (симуляции развития); обязанность делать программу реально работающей, а не «галочкой»; обязанность открытости даже при неблагоприятных результатах мониторинга. Таким образом, соблюдение каждого из перечисленных в статье требований приобретает этическое измерение — это вопрос профессиональной чести и ответственности перед обществом.

Результаты

Анализ литературы позволяет говорить о достаточно большом количестве требований, учет которых предполагается как во время самооценки программы, так и при ее экспертизе. Основные требования к качеству ПРОО следующие: актуальность, соотносимость, прогностичность, инновационность, реалистичность, реализуемость, ресурсная обеспеченность, результативность (эффективность), системность, стратегичность, полнота и целостность, проработанность, управляемость, контролируемость, открытость, уникальность, информативность, культура оформления и другие.

Для удобства анализа и практического использования все требования целесообразно сгруппировать в пять основных блоков.

Блок 1. Основание и целеполагание (стратегический фундамент)

Одним из основных требований к ПРОО является ее актуальность. Относительно ПРОО актуальность может пониматься как своевременность и современность заложенных в нее мероприятий и планируемых перемен в тот временной

период, на который рассчитано действие данного документа, но с учетом развития системы образования в том регионе, где располагается образовательная организация. При этом изменения стратегического характера должны быть важными для образовательной организации. Под важностью понимается положительный эффект, который будет достигнут в результате реализации данной программы. Требование актуальности может быть реализовано только при наличии подробного анализа существующих в образовательной организации проблем и достижений. О данном требовании говорят как теоретики в области проектирования стратегических документов, так и сами разработчики программ развития.

Наряду с актуальностью, предполагающей значимость стратегического документа «здесь» и «сейчас», прогностичность учитывает потребности «завтрашнего» дня. Прогностичность предполагает, что в ПРОО должны быть заложены такие мероприятия, реализация которых в обозначенные там же сроки должна стать актуальной как для самой организации, так и для региона, в котором она располагается. При этом закладываемые в программу мероприятия должны строиться на научном прогнозировании, учитывать социальный заказ на конкретных специалистов и качество их подготовки с учетом новейших достижений. Е. П. Седых отмечает, что «в настоящее время прогностика как наука охватывает все сферы научной и общественной жизни, однако практическое использование этой области знания в образовательной системе связано с рядом трудностей, определяемых сложностью объектов прогнозирования. Актуальность процессов прогнозирования в образовании обусловлена целью современного образования: подготовка людей к жизнедеятельности в ближайшем будущем» [9]. Кроме того, прогноз необходим и для оценки внутреннего потенциала образовательной организации.

Требование стратегичности. Стратегическое управление — это управление будущим. Поэтому стратегичность является одним из требований к программе развития — документа, направленного на будущие перемены. Сегодня стратегичность рассматривается как необходимая управленческая технология. Стратегичность маловероятна без динамичности — способности набирать новый опыт в сфере образования, развивать новые качества педагогов, генерировать и внедрять новые идеи, направленные на усовершенствование образовательного процесса.

С философской точки зрения блок «Основание и целеполагание» коррелирует с аристотелевской концепцией целевой причины (*causa finalis*). Актуальность и прогностичность здесь выступают не просто прагматическими критериями, но способами временного конституирования образовательной реальности: ПРОО связывает настоящее (анализ проблем) с должным будущим (образом желаемого состояния организации). Такая «темпоральная сборка» предполагает диалектику преемственности и разрыва, что отражается в требовании инновационности — нововведение должно быть укоренено в традиции, но одновременно преодолевать ее рутину.

Блок 2. Соответствие и реалистичность (практическая реализуемость)

Очень важно, чтобы разрабатываемая и/или проходящая экспертизу ПРОО была соотносима с политикой государства в сфере образования. Очевидно, что

стратегического развития образовательной организации, повышения эффективности образовательного процесса невозможно достичь без грамотно выстроенной системы мероприятий стратегического характера, которые должны соотноситься с реализуемой государством образовательной политикой.

Специалисты отмечают, что требованию соотносимости очень близко понятие соответствия. Можно сказать, что это один из аспектов того же требования [3].

Кроме того, рассматриваемое требование предполагает соотносимость ПРОО с законами и подзаконными нормативными правовыми актами. В первую очередь речь идет о федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации». Однако здесь предполагается соответствие всем действующим законам, иначе программа не может быть использована в качестве стратегического документа развития образовательной организации и будет забракована на стадии внутренней проверки или экспертной оценки.

Требование реалистичности. Те мероприятия, которые планируется реализовать, должны быть разумны и практичны, соответствовать действительности. В противном случае программа будет лишь формальным выполнением рекомендованных требований о ее наличии в образовательной организации, а не стратегическим документом, способным изменить в лучшую сторону образовательный процесс и вывести организацию на новый уровень развития. Одним из аспектов реалистичности является реализуемость ПРОО. Реализуемость предполагает принципиальную возможность выполнить мероприятия, содержащиеся в ПРОО, и получить запланированные результаты.

В отношении инновационного развития образовательной организации можно говорить о ресурсах внешней среды, то есть о факторах, которые находятся за пределами образовательной организации, но постоянно на нее воздействуют. Ресурсное обеспечение деятельности образовательной организации зависит от социально-культурных и демографических ресурсов, трудовых и материальных ресурсов, а также финансовых ресурсов.

Следующим требованием является инновационность. Инновационность может рассматриваться как такое развитие организации, в основу которого положены образовательные, управленческие и иные новшества, способные вывести образовательную организацию на кардинально иной уровень развития.

Блок 3. Эффективность и системность (качество реализации)

Требование результативности или эффективности. О. Г. Прикот и В. Н. Виноградов понимают под эффективностью программы развития «нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов» [7]. Рассматривая эффективность в широком и узком смыслах, исследователи исходят из того, что в первом случае речь идет о производимом впечатлении какого-либо успешного действия, то есть об эффектности, а во втором — о показателе степени достижения прогнозного результата действия [6]. Думается, что предложенный методологический подход к пониманию сущности эффективности может быть учтен и при оценке эффективности ПРОО.

Требование системности. По мнению исследователей, данное требование «выполнимо при опоре на стратегию системных изменений, системный характер планируемых нововведений» [3].

Блок 4. Коммуникация и оформление (внешние атрибуты качества)

Требование полноты и целостности. Полнота информации важна для того, чтобы иметь полное представление о предстоящем развитии образовательной организации и принимать обоснованные решения для реализации мероприятий, в ней содержащихся. На практике для реализации данного требования необходимо отражение в программе связи между всеми структурными подразделениями образовательной организации. Целостность информации важна для того, чтобы избежать искажений или потери данных, которые могли бы негативно повлиять на запланированные в программе развития изменения.

Требование проработанности предполагает пошаговую последовательную проработку всех мероприятий программы развития.

В эпоху всеобщей компьютеризации и доступности информации важно реализовать такое требование, как открытость. С этой целью программы развития выкладываются в общий доступ на официальном сайте образовательной организации.

Требование уникальности (индивидуальности). В контексте программы развития уникальность может пониматься как минимум в двух аспектах: с одной стороны, это уникальность текста самой программы, с другой — уникальность мероприятий, заложенных в программу развития, и их соответствие общему вектору деятельности организации. Обе эти стороны взаимосвязаны. Данное требование невыполнимо не только при заимствовании текста программ, но и при обращении к внешним специалистам с целью разработки программы, то есть когда программу разрабатывают не заинтересованные работники организации, а нанятые специалисты, работающие по шаблону.

Требование информативности. Информативность есть объем информации, которую можно получить из текста документа.

Требование к культуре оформления. Данное требование предполагает использование при написании текста программы развития нормативного делового языка, доступность применяемых терминов и понятий, а также точность, ясность и последовательность изложения материала. Ввиду того, что ПРОО рассчитана на все субъекты образовательных отношений, важно сделать ее понятной и для всех адресатов: обучающихся, их родителей, иных заинтересованных лиц, работодателей и т. д. Кроме того, важно использовать современные технические новшества, которые придают наглядность. Но важно не перегрузить документ подобными дополнениями, что может негативно отразиться на его качестве.

Блок 5. Управляемость и контролируемость (способность достигать поставленных целей)

Требование управляемости. В отношении стратегического планирования данное требование включает возможность эффективного направления, координации процессов развития образовательной организации в соответствии с поставленными целями.

Требование контролируемости. Чтобы программа развития была контролируемой, в ней должны найти отражение четкие сроки исполнения и лица, ответственные за проведение мероприятий.

Кроме обозначенных выше требований в литературе встречается требование привлекательности, интегрирующей направленности программы, целеустремленности и прочее.

Анализ практики показывает, что наиболее сложными для разработчиков часто оказываются не формальные критерии (например, «культура оформления»), а именно «прогностичность» и «реалистичность», требующие глубокого анализа внешней среды и внутренних ресурсов. Кроме того, в реальных программах нередко наблюдается разрыв между декларируемой инновационностью и фактической ресурсной обеспеченностью, что снижает итоговую эффективность.

Заключение

Исследование требований к качеству ПРОО подчеркивает необходимость комплексного и системного подхода к ее разработке и реализации. Актуальность программы, ее соответствие современным образовательным вызовам и государственной политике, прогностичность и инновационность включают в себя не только текущие, но и будущие потребности образовательного процесса и общества в целом. Реалистичность и реализуемость мероприятий, а также их ресурсное обеспечение определяют успешность и эффективность программы. Системность, стратегичность, полнота и целостность документа обеспечивают устойчивое и последовательное развитие образовательной организации, а управляемость и контролируемость программы важны для ее успешной реализации и оценки результатов. Открытость и уникальность гарантируют доступность и индивидуальный подход к развитию каждой образовательной организации, что содействует ее адаптации к изменяющимся условиям и потребностям современного общества.

Философское осмысление ПРОО позволяет утверждать, что она является не просто документом, а нормативным проектом коллективной идентичности образовательной организации. Через требования деонтологии (должного) в программу имплицитно вписываются ответы на экзистенциальные вопросы: «Зачем мы существуем?», «К чему стремимся?», «Ради чего мы готовы меняться?». Без такого ценностного фундамента даже формально безупречная программа рискует остаться бюрократическим симулякром. Поэтому предложенный в статье чек-лист должен быть дополнен не фиксируемым, но принципиальным условием: *философской рефлексией разработчиков* о смыслах, целях и границах собственного планирования. Только тогда ПРОО перестает быть средством отчетности и становится стратегией, где организация осознанно размещает центр управления и ответственность за свои долгосрочные результаты деятельности.

В свете вступления в силу новых поправок к федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» (2025–2026 гг.), направленных на снижение бюрократической нагрузки и повышение самостоятельности организаций, можно ожидать дальнейшего развития требований к ПРОО. Вероятно, появятся более

детализированные рекомендации для школ и организаций СПО, а также акцент на цифровую зрелость и экосистемный подход. В этой связи предложенная в статье систематизация требований может служить основой для разработки универсального чек-листа качества ПРОО, применимого для образовательных организаций любого уровня.

Литература

1. Алмазова Е. Ю. Экспертиза программы развития образовательной организации в структуре оценки профессиональной компетентности руководителя // ЧиО. 2016. №2(47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekspertiza-programmy-razvitiya-obrazovatelnoy-organizatsii-v-strukture-otsenki-professionalnoy-kompetentnosti-rukovoditelya> (дата обращения: 28.04.2026).
2. Волков В. Н. Программа развития образовательного учреждения как инструмент управления качеством образования // Народное образование. 2012. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programma-razvitiya-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-kak-instrument-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya> (дата обращения: 28.04.2026).
3. Моисеев А. М. Программа развития школы: принцип тройного соответствия // Народное образование. 2012. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programma-razvitiya-shkoly-printsip-troynogo-sootvetstviya> (дата обращения: 28.04.2026).
4. Молчанов С. Г. Теоретические и нормативные основания феномена «программа развития» // Инновационное развитие профессионального образования. 2017. № 4(16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-i-normativnye-osnovaniya-fenomena-programma-razvitiya> (дата обращения: 28.04.2026).
5. Молчанов С. Г. Практика построения «программы развития» // Инновационное развитие профессионального образования. 2018. № 1(17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-postroeniya-programmy-razvitiya> (дата обращения: 28.04.2026).
6. Попов А. А., Тихонов М. Р., Шикула О. С. Методологический подход к определению сущности и оценке эффективности // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Сер. Естественные и технические науки. 2022. № 4. С. 118–123.
7. Прикот О. Г., Виноградов В. Н. Программа развития образовательной организации как критерий оценки профессиональной компетентности руководителя // Школьные технологии. 2014. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programma-razvitiya-obrazovatelnoy-organizatsii-kak-kriteriy-otsenki-professionalnoy-kompetentnosti-rukovoditelya> (дата обращения: 28.04.2026).
8. Свалова И. В., Арчакова Е. П. Анализ реализации программы развития школы в рамках управленческого цикла // Научно-методическое обеспечение оценки качества образования. 2022. № 1(15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-realizatsii-programmy-razvitiya-shkoly-v-ramkah-upravlencheskogo-tsikla> (дата обращения: 28.04.2026).
9. Седых Е. П. Прогностическая деятельность в управлении образовательным процессом // Наука и школа. 2011. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognosticheskaya-deyatelnost-v-upravlenii-obrazovatelnyim-protsessom> (дата обращения: 28.04.2026).
10. Чухина Е. В. Программа развития образовательной организации как документ оперативного уровня государственной образовательной политики // Горизонты образования : материалы II Международной научно-практической конференции / ответственный редактор Н. В. Чекалеева, г. Омск, 22–23 апреля 2021 г. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47260357> (дата обращения: 28.04.2026).

Статья поступила в редакцию 16.04.2026; одобрена после рецензирования 07.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

Establishing a Development Program for Educational Organization: Quality Requirements

Mariya K. Gaigay
orcid 0000-0002-1428-7319
Dr. Sci. (Sociol.), A/Prof.,
Irkutsk State University
8 Lenina St., Irkutsk 664025, Russia
mkgfip@mail.ru

Aleksey A. Kuznetsov
Cand. Sci. (Hist.), A/Prof.,
Baikal State University
11 Lenina St., Irkutsk 664003, Russia
alalkuz@mail.ru

Natalya S. Novolodskaya
0000-0002-4685-9967
Senior Lecturer,
East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia
110 Lermontova St., Irkutsk 664074, Russia
indigos@mail.ru

Abstract. The article discusses the key deontological requirements for the quality of a Development Program for Educational Organization (DPEO) taken into account its design, self-assessment, and expert evaluation. We have analyzed the theoretical approaches to identify universal requirements applicable to educational institutions of various levels, ranging from schools to universities. It is proposed to classify these requirements into five distinct clusters: foundations and goal setting (strategic framework), compliance and realism (practical feasibility), efficiency and consistency (implementation quality), communication and design (external attributes of quality), manageability and control (ability to achieve goals). Particular attention is paid to such requirements as relevance, predictability, innovativeness, realism, resource availability, efficacy, consistency, openness, uniqueness, and presentation culture. The article argues that comprehensive compliance with all these requirements guarantees positive changes within an educational organization. We have concluded that there is a need for a systematic approach to DPEO design and suggested using the proposed systematization as a universal checklist.

Keywords: development program for educational organization, evaluation of a development program, predictability, innovativeness, realism, feasibility, resource availability, systemic consistency, strategic focus.

For citation

Gaigay M. K., Kuznetsov A. A., Novolodskaya N. S. Establishing a development program for educational organization: Quality requirements. *Bulletin of Buryat State University. Philosophy*. 2026; 2: 10–20 (In Russ.).

The article was submitted 16.04.2026; approved after reviewing 07.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.