

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті розкрито сутність програмно-цільового підходу до управління, окреслено основні етапи формування та реалізації програми розвитку навчального закладу.

Ключові слова: управління, програмно-цільове управління, програма розвитку навчального закладу, процедура розробки програми.

Новий проект Стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр. орієнтує управління на реалізацію програмно-цільового підходу як основного на відміну від авторитарно-адміністративного.

Проте на цьому етапі система управління навчальними закладами має значні недоліки: відсутня цільова основа системи; управління недостатньо зорієнтоване на розвиток організації, формування координаційних і комунікативних зв'язків; воно недостатньо враховує особливості та потреби шкільного середовища; ідеї гуманізації та демократизації мають здебільшого декларативний характер; про модернізацію управління більше розмов, ніж конкретних справ, бо не визначено технологій та методів якісних змін тощо. Зміна системи управління можлива шляхом упровадження програмно-цільового підходу. Саме програмно-цільове управління передбачає усвідомлені, системні та радикальні зміни в діяльності організації та керівника. Воно не відкидає досвід керівника і традиції закладу, вбирає наявні кращі управлінські взірці та технології, базується на глибокому науковому підґрунті.

Проблеми розвитку стратегічного менеджменту організацій розглядали такі вчені, як: І. Ансофф, М. Армстронг, Дж. Брайтон, П. Дойль, С. Потапов, М. Шифрін. Різноманіття точок зору на управління стратегічним розвитком навчальних закладів містять науково-методичні матеріали російських учених: В. Лазарева, В. Лізінського, А. Моїсеєва, О. Новикова, М. Поташника. Останнім часом активізували творчопошукову діяльність у цьому напрямі українські науковці: Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, І. Осадчий, О. Пометун, І. Сущенко, Л. Даниленко та ін.

Проте подібних досліджень недостатньо, особливо у період активного звернення керівників навчальних закладів до стратегічного управління, розробки різноманітних комплексно-цільових програм і програм розвитку. Відтак останнім часом на сторінках періодичних видань спостерігаємо велику кількість публікацій керівників навчальних закладів різних типів, які діляться своїм досвідом розробки програм розвитку і цільових проектів та у такий спосіб привертають увагу до проблеми науково-методичного супроводу стратегії.

Мета статті – розкрити поетапну процедуру розробки та реалізації програми розвитку навчального закладу, визначити сутність і змалювати зміст кожного етапу.

Сутність програмно-цільового підходу до управління полягає у досягненні стратегічних завдань через відповідні цільові програми розвитку. Програмно-цільове управління забезпечує пріоритет першочергових цілей і завдань, орієн-

тує на комплексний підхід у використанні ресурсів (кадри, час, фінанси тощо) та досягнення максимально значущих кінцевих результатів. Основна форма програмно-цільового підходу – програма розвитку.

Програма розвитку – це робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності закладу, який містить відомості про вихідний стан школи в цілому та її окремих підсистем; гіпотетичну модель закладу, бажану в майбутньому; змалювання змісту діяльності та послідовності дій, що приведуть до очікуваного результату. Програма розвитку – це, одночасно, і система діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована із кадровими й іншими умовами, наявними ресурсами і невикористаними резервами.

Програми розвитку виконують такі функції: визначають напрями діяльності та цільові орієнтири; виступають засобами цілеспрямування спільної роботи персоналу; забезпечують координацію зусиль; виступають як засоби моніторингу протікання робіт та умов їх виконання.

Процедура розробки та реалізації програми розвитку складається із декількох етапів.

I етап. Передпроектний аналіз.

1.1. Усвідомлення керівником необхідності стратегічного розвитку організації.

“Початок – найважливіша частина роботи”, – говорив філософ Платон. Керівник, як лідер організації, повинен усвідомити необхідність розвитку навчального закладу й ініціювати цей процес; бути здатним розробити програму розвитку та створити умови для її успішної реалізації.

Вимоги до керівника навчального закладу як суб’єкта проектування: базові знання (теоретичні основи управління; технологія проектування; школа як об’єкт проектування); вимоги як до організатора проектування (мати чітке уявлення про своє місце і роль у проектуванні; мати цільову спрямованість своєї проектувальної діяльності; діяти в межах своєї компетенції; здійснювати загальне управління проектом; активно взаємодіяти із вищими органами управління, з представниками наукових закладів, з консультантами, експертами; всебічно аналізувати ситуацію, логіку її розвитку; формувати команду проектувальників; визначати ступінь важливості рішення у часі; вміти співробітничати в команді, координувати діяльність членів команди; забезпечувати проектну групу інформацією, кваліфікованим інструктажем, завданнями; здійснювати моніторинг проектних робіт; оцінювати результати проектної роботи; реалізувати якості лідера (вирішувати проблеми; заохочувати інноваційну активність інших; управляти конфліктами; приймати рішення в складних ситуаціях; використовувати переговори, переконання та владу для досягнення цілей; реагувати на потреби, почуття, інтереси інших; адаптуватись до ситуації та людей, вміти мотивувати; реально оцінювати власні достоїнства та недоліки; забезпечувати широку підтримку змін; управляти контактами; управління бюджетними коштами, технологіями тощо); ключові характеристики та якості керівника (стратегічне бачення; готовність управляти персоналом; готовність управляти ресурсами; готовність управляти проектними роботами; вміння підготувати й оцінити проектні програми; готовність до впровадження інноваційних технологій); стиль керівництва (в основі – модель соціальної людини; взаємоповага та співробітництво членів адміністрації, педагогів, учнів, батьків; гласність і доступність інформації; обгово-

рення актуальних думок та запланованих нововведень; врахування інтересів меншості, окремих членів колективу; зменшення ролі контролю і покарань; толерантність; зацікавленість у досягненні спільних цілей; заохочення індивідуальних досягнень членів колективу, творчих підходів; прагнення щодо взаємодопомоги та моральної підтримки; широке делегування повноважень)).

1.2. Створення робочої групи для розробки стратегій.

Доцільно до початку роботи над розробкою програми розвитку створити певні творчо-ініціативні групи, які б її супроводжували на всіх етапах. Цими групами можуть бути такі: група вивчення соціального замовлення та визначення місії школи; група прогнозування якості навчання; проектна група з розробки програми розвитку; група розробки критеріїв та механізмів оцінювання якості програми та її результатів; група психологічного супроводу; експертна рада; група діагностики та моніторингу; група матеріально-технічного забезпечення; група організації умов; група учнівської та батьківської підтримки тощо.

Безсистемний підхід до формування команди провокує виникнення конфліктів, суперечностей, нераціональну діяльність ще на початку її створення. Команда передбачає не просто сумісну роботу людей, об'єднаних однією метою, а співробітництво, що ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координації дій і зусиль. Відтак керівникові необхідно: сформулювати проблему, сформулювати систему цілей, пояснити наявність ресурсного забезпечення, бути готовим до конструктивної дискусії, запропонувати стимули, задіяти підтримку зовнішнього та внутрішнього середовища, бути готовим до прийняття відповідальності та застосування влади.

1.3. Аналіз цінностей організації, очікувань, проблем.

Будь-яка організація має певне соціальне підґрунтя для життєдіяльності, тобто сенс існування, який потрібний не тільки для самої організації, а й для задоволення потреб соціуму. Відтак місію навчального закладу необхідно розглядати не як виключно ідеал прагнень і цінностей педагогічного колективу, а як узгоджену, спільну, прийнятну ідею для учнів, батьків та громадськості. Якщо чітко визначити місію організації, то цим можна спрямувати діяльність колективу, запобігти конфліктам і зайвим дискусіям. Місія визначає напрями розвитку організації. Вона є джерелом натхнення для всіх учасників навчально-виховного процесу.

Передпроектний аналіз передбачає всебічне вивчення відповідної стратегічної проблеми, яку необхідно вирішити засобом проекту. Результати аналізу знаходять вияв у комплексному оцінюванні ситуації та у формулюванні проблеми. Навчальний заклад аналізується з точки зору системного підходу. Знаходження наріжних каменів не говорить про другорядність інших проблем. Мова йде про те (як казав Козьма Прутков: "Нельзя объять необъятное"), що під час розробки стратегії розвитку не можна діяти багатовекторно. Вияв стратегічної проблеми становить технологічну основу цілепокладання. Немає проблеми – немає мети. Проблема визначає характер мети та можливості (засоби, умови, ресурси) її досягнення.

Процедура вияву та вирішення проблеми складається із таких елементів, як: аналіз фактичного стану системи; формулювання гіпотези щодо її бажаного стану; вияв відхилення фактичного стану від бажаного; встановлення суперечностей, які зумовлюють цю невідповідність; формулювання проблеми; оцінювання ступеня новизни проблеми; встановлення причин виникнення проблеми; визначення можливостей вирішення проблеми; моделювання варіантів вирішен-

ня проблеми; вибір оптимального варіанта вирішення; формулювання цілей діяльності з вирішення проблеми.

1.4. Вивчення ресурсного забезпечення, умов, факторів-впливів на організацію.

Під час складного процесу аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно приділяти увагу однаковою мірою як загрозам, негативним явищам, так і сприятливим факторам, можливостям, тобто доцільно здійснити аналіз силового поля. Аналізувати необхідно тенденції, ресурси, результати діяльності.

Для аналізу умов розвитку навчального закладу необхідно зібрати й обробити інформацію стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища закладу. Інформація про внутрішнє середовище – це: статистичні відомості про учнів; режим роботи школи; стан матеріально-технічної бази; відомості про здоров'я учнів; результати поточної та підсумкової успішності; інтелектуальний і творчий потенціал учителів; історія, традиція школи; характеристика виховної роботи; зв'язки з науковими центрами тощо. Зовнішнє середовище потребує вивчення такої інформації, як: нормативно-правова база; регіональна програма розвитку освіти; статистичні дані про соціум мікрорайону школи, міграції; культурні традиції, національні особливості регіону; соціальне замовлення на освіту; навколишні підприємства, культурні центри, ВНЗ; наукові концепції та теорії; інформація про досвід роботи інших шкіл тощо.

У подальшому відбувається аналітична обробка інформації за напрямками: аналіз досягнень і наявних результатів школи; аналіз навчально-виховного процесу; аналіз умов функціонування і розвитку школи; здійснюється комплексне оцінювання ситуації; зіставляється бажане з реальним та виявляються розбіжності; виявляються недоліки у роботі, які призвели до нинішнього стану; актуалізуються внутрішні та зовнішні резерви розвитку школи; прогнозуються зміни та напрями розвитку.

II етап. Цілепокладання, розробка концепції розвитку.

2.1. Формулювання місії та системи цілей.

Місія – це певний кодекс організації, її філософія. Чітко сформульована місія слугує підвищенню якості діяльності організації, управлінню організацією з огляду на те, що в місії закладено такі чинники, як: ділова філософія – це певний перелік правил успішності організації; соціальна відповідальність – це можливість бути конкурентноспроможною, якщо залишатись орієнтованою на споживача та захист його інтересів; корпоративний дух – це можливість відчувати причетність кожного працівника до організації, її успіху, проблем, виявляти підтримку, солідарність; стратегічний вибір – це можливість вибору та втілення стратегічної домінанти, яка є найбільш привабливою для організації; позиціонування на ринку – це можливість визначати та впевнено тримати свою нішу на ринку освітніх послуг.

У системі координат розробка місії являє собою завдання пошуку компромісів: вісь “треба” – відображає потреби ринку; вісь “можу” – відображає реальні можливості організації (ресурси); вісь “хочу” – відображає філософію організації (цінності, принципи). Місія спрямована на майбутнє організації, тому не повинна залежати тільки від наявних ресурсів, можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища. Під місію формуються стратегічні цілі, серед яких є ті, що зумовлюють її ресурсне забезпечення. Місія – це декларативна мета організації. Вона повинна надихати. Місія розробляється і відповідно підтримується всіма учасниками навчально-виховного процесу (керівниками, вчителями, учнями, батьками).

Обговорення місії не повинно заходити занадто у наукову чи філософську площину. Таким чином, місія повинна бути благородною та соціально корисною.

2.2. Формулювання стратегії через систему цілей.

На підставі місії організації формуються її цілі. Цей процес має назву цілеутворення, або цілепокладання, декомпозиції мети. Він пов'язує всі компоненти стратегічного управління між собою: місію – генеральну мету – цілі – завдання – конкретну діяльність – результати.

Мета – категорія філософська, психологічна, соціальна, педагогічна, управлінська, економічна. Це своєрідний фокус, навколо якого і відповідно до якого організується поведінка, діяльність, свідоме життя людини. Цілепокладання – це свідоме передбачення результату діяльності, визначення шляхів його досягнення за допомогою певних засобів. Воно дає змогу розкрити сутність відносин між змістом і формою, між процесом та засобами, загальними та конкретними цілями; викриває механізми складних та різнобічних відносин між учасниками педагогічного процесу: керівником та персоналом, між членами адміністративної команди, між педагогічними працівниками, між учнями та педагогічним колективом тощо.

У теорії сучасного менеджменту виокремлюються певні вимоги до цілеутворення: цілі повинні бути реалістичними, гнучкими, мати реальні строки виконання, передбачати вимірювання результатів діяльності; кожну мету слід розробляти з точки зору результату, а не процесу діяльності; необхідно чітко визначати умови та фактори, від яких залежать цілі; перевіряти, регулювати процес реалізації загальної мети необхідно і в цілому, і через досягнення конкретних цілей.

Стратегічна мета дає відповідь на запитання: що необхідно зробити для виконання місії. Бажані результати, якщо усвідомлюються і закладаються у стратегію організації, забезпечують мотивацію персоналу, конкретизують місію і є показниками досягнення цілей. Саме бажані результати дають змогу визначитися із критеріями для оцінювання стратегічного розвитку. Вони провокують ухвалення рішень, є основою норм комунікацій у колективі. Навколо бажаних результатів розгортаються битви за ефективність та якість діяльності. Уявлення про бажані результати повинно бути чітким, конкретним і амбітним, тобто кінцеві “плоди” діяльності треба намалювати так, щоб обов'язково захотілось їх виростити.

2.3. Вибір ідей розвитку організації та розробка концептуальної моделі нової діяльності.

На цьому етапі розробляється концептуальна модель розвитку закладу освіти. Концептуальний проект повинен бути: актуальним, тобто відповідати сучасним і майбутнім освітнім проблемам; реалістичним, тобто відповідати наявним і прогнозованим ресурсам; системним, тобто визначати мету, склад і взаємодію всіх основних компонентів проекту.

Основними діями цього етапу можна вважати такі: вибір ідей розвитку школи; пошук та оцінювання відповідних освітніх новацій; формування банку інноваційних ідей; відбір ідей щодо впровадження та їхнє узгодження зі стратегією розвитку закладу (стратегія локальних змін – раціоналізація, оновлення діяльності окремих ланок; стратегія модульних змін – здійснення декількох комплексних нововведень; стратегія системних змін – повна реконструкція закладу (мета, зміст, структура)); визначення шляхів розвитку (оптимізація досвіду школи; засвоєння досвіду, створеного поза межами школи; застосування науково обґрунтованих технологій та методик; шлях “спроб та помилок” тощо); формування моделі розвитку школи.

Концептуальна модель навчального закладу складається з декількох частин, у яких дається змістовна характеристика керованого об'єкта (нова школа) та керівної системи (управління). Можливі компоненти – це: структура нової школи; новий навчальний план; нові навчальні програми (або модифіковані); організація навчально-виховного процесу (нові підходи, ідеї, структури); характеристика нових технологій, методик навчання та виховання; характеристика особливостей змісту, структури, організації позакласної, позашкільної роботи; нова організаційна структура керівної системи; нові методи управління; інноваційні технології управління тощо.

2.4. Розробка плану реалізації стратегії.

План повинен відображати втілення нових рішень і поступовість процесу впровадження стратегічних ідей; містити конкретні завдання, які висувуються перед різними стратегічними елементами організації та категоріями працівників; спиратися на наявні ресурси та джерела нових; визначати комунікації та взаємодію під час дослідження стратегії; передбачати моніторинг і чіткі процедури відповідальності та звітності щодо втілення розвитку стратегії організації.

Також необхідно визначити формат обговорення стратегічного плану: обов'язково надати можливість всім членам колективу заздалегідь ознайомитися з проектом плану; презентувати загальний зміст плану; загальне обговорення плану (позитивні аспекти; критичні зауваження, побажання); обговорення можливості доопрацювання, доповнення та змін; узгодження наступних кроків завершення роботи над планом та його затвердження.

Розділи плану можуть добиратись за змістовним, процесуальним, ресурсним або змішаним підходами. Змістовний підхід передбачає, що назви та зміст розділів відповідні проблемі та декомпозованій меті програми. Процесуальний підхід передбачає форматування плану згідно з логікою її запровадження. Ресурсний аспект побудови на перше місце у макетуванні плану ставить можливість забезпечення її умови реалізації. Іноді під час розробки форми плану буває доцільно поєднати декілька аспектів. Тоді мова йде про змішаний підхід. Основними елементами плану повинні бути: розділи, цілі та завдання, види діяльності (заходи), строки, виконавці (відповідальні), управління проектом (рішення, контроль), примітка (відмітка про виконання, зміни, коригування тощо). Кожен управлінець обирає ту форму стратегічного плану, яку вважає більш доцільною і зручною, котра найкраще дає змогу відобразити особливості змісту проекту.

2.5. Експертна процедура.

Після розробки програми розвитку доцільно здійснити її експертизу. Це дасть змогу встановити прогнозовану якість програми, виявити слабкі місця, доопрацювати програму до її впровадження.

Метод експертизи передбачає такі кроки: формування групи експертів; визначення мети роботи експертної групи; вибір правил, способів оцінювання, статистичної обробки й узагальнення інформації; визначення критеріїв експертизи; проведення процедури експертизи; заповнення протоколу результатів експертизи. З метою експертизи розробленої комплексно-цільової програми необхідно укомплектувати експертну групу складом 5–11 осіб. Експертами можуть бути вчені, викладачі ВНЗ, спеціалісти відділів освіти, інші компетентні особи, а також колегіальні експерти – кафедри, наукові лабораторії, комісії тощо.

Рецензія складається із декількох позицій: оцінювання повноти програми (структура, компоненти); оцінювання цілісності програм (узгодженість проблеми, мети, завдань, способів реалізації); оцінювання обґрунтованості висновків, прогнозів; недоліки, помилки, зауваження; пропозиції, рекомендації, висновки.

III етап. Впровадження програми стратегічного розвитку.

3.1. Управління стратегічними змінами.

Цей етап – практичний (оганізаційно-виконавчий, регулятивно-корекційний). Організація виконання проекту, як правило, забезпечується певною управлінською структурою, в якій передбачено відповідні посади, обов'язки, права. До групи впровадження програми слід залучати рішуче налаштованих, активних, авторитетних людей, які є прибічниками ідей розвитку. Керівники-координатори – це ті менеджери різних рівнів управління, які відповідають на стан певних цілей-напрямів діяльності; це високого гатунку професіонали, відповідальні та патріотично налаштовані стосовно організації.

Стратегічні програми повинні бути конкретизовані тактичними. Як правило, це плани дій на рік. Без подібних планів стратегії залишаться паперовими виворами. Впровадження стратегії передбачає управління в режимі реального часу. Головна ознака такого управління – управління за сигналами (слабкими, сильними) або за відхиленнями. Такий підхід дає можливість своєчасно дізнаватись про відхилення стратегічного курсу, швидко реагувати на ці зміни, завчасно вживати контрзаходи або використати нові “стратегічні вікна”.

Відповідні управлінські дії: спостереження за перебігом реалізації стратегії; моніторинг внутрішніх та зовнішніх умов; визначення сигналів відхилень від стратегічної норми; встановлення сили сигналу (слабке відхилення, сильне відхилення); підготовка рішень і здатність відповідних управлінських дій; гнучкість управлінської політики.

3.2. Профілактика опору реалізації стратегії.

У полі зору керівника повинна бути проблема культури організації, тому що будь-які зміни, тим більш стратегічні, інноваційні впливають на уявлення, цінності, відносини в колективі. Процеси змін будуть більш впорядкованими, безболісними, ефективними, якщо: відповідатимуть цінностям колективу; будуть концептуально обґрунтованими; базуватимуться на причинно-наслідкових зв'язках; суть змін буде зрозумілою; буде впевненість про можливість практичного втілення; не передбачатимуть зайвих бюрократичних процедур, перерозподілу ресурсів; не вимагатимуть перекваліфікації персоналу; підготовчий період буде достатнім для осмислення змін, визначення своєї ролі в них, своїх переваг від реалізації стратегії; буде задіяна система морального та матеріального стимулювання.

Стратегічні зміни можуть супроводжуватись проблемою опору. Ця проблема передбачувана, очікувана, а тому до неї керівництво повинно бути готовим. Опір виникає кожного разу, коли стратегічні зміни зумовлюють нові організаційні правила, схеми комунікацій, тарифи оплати, стиль управління. До ключових елементів, що провокують опір, можна зарахувати: силу (глибину) змін; масштаби змін; швидкість змін; послідовність змін (процедура). Відтак, формуючи позитивне ставлення людей до змін, спрямовуючи їх поведінку, керівник створює сприятливі умови для впровадження стратегії. Коли ж люди із розумінням ставляться до необхідності змін, доцільно спрямувати управлінські зусилля на підвищення компетентності персоналу. Виконання перших двох умов дасть змогу в оптимально сприятливому режимі реалізувати план стратегічних змін.

IV етап. Підбиття підсумків проектної діяльності.

Підбиття підсумків проектної діяльності ґрунтується на моніторинговій інформації, передбачає формулювання висновків щодо ефективності програми розвитку та прийняття рішення про продовження чи закриття проекту.

На цьому етапі відстежуються основні показники реалізації програми, дається оцінка та готуються висновки. Підходи до визначення основних критеріїв та показників реалізації програми різні. Більшість авторів зосереджують увагу на: а) визначенні критеріїв оцінювання діяльності всіх учасників проектної діяльності; б) визначенні критеріїв оцінювання якості програми розвитку (відповідно до мети й основних завдань школи). Критерії якості програми – це: реальні результати діяльності школи відповідно до цілей, завдань закладу, моделі випускника, державних освітніх стандартів, соціального замовлення; економічність (ефективність витрати часу, коштів, кадрів, зусиль, інших ресурсів); психологічний клімат (самопочуття, відносини, атмосфера тощо).

Висновки. Перевагами програмно-цільового підходу до управління розвитком навчального закладу є: баланс між прогнозованими результатами та кадрами, наявними ресурсами, невикористаними резервами; те, що програми забезпечують системність розвитку та впровадження інновацій; робота над розробкою та втіленням програми у життя згуртовує шкільний колектив; у пошуках ідей, нових технологій, під час їх реалізації значною мірою зростає рівень компетентності та професіоналізму педагогів; упродовж роботи в інноваційному режимі зростає статус школи; проектна діяльність допомагає керівнику стати лідером-реформатором, “соціальним архітектором”. Процес розробки та реалізації програми розвитку повинен бути логічним, простим, зрозумілим усім учасникам проектної діяльності.

У подальшому потрібні змістовні наукові дослідження та відповідні науково-методичні рекомендації, які б реально допомогли сучасному керівникові в умовах загальної економічної та суспільно-політичної кризи, з одного боку, та потреб оновлення освіти – з іншого, управляти стратегічним розвитком навчального закладу, враховуючи його тип, вид, форму власності.

Список використаної літератури

1. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг ; пер. с англ. Н.В. Гринберг. – М. : ИНФРА, 2002. – 327 с.
2. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / О.М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
3. Управление развитием школы / под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 543 с.
4. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2006. – 286 с.

Стаття надійшла до редакції 25.01.2013.

Мармаза А.И. Формирование и реализация программы развития учебного заведения

В статье раскрыто сущность программно-целевого подхода к управлению, описано основные этапы формирования и реализации программы развития учебного заведения.

Ключевые слова: *управление, программно-целевое управление, программа развития учебного заведения, процедура разработки программы.*

Marmaza A. Forming and realization of the development program of educational establishment

The article discovers the nature of target-planning approach in management; the basic stages of forming and realization of the development program of educational establishment are described.

Key words: *management, target-planning management, development program of educational establishment, procedure of development of the program.*