

**СОЛОМАТИН Александр Михайлович**  
кандидат педагогических наук, зам. генерального  
директора, руководитель методической службы  
издательства «Академкнига/Учебник» (Москва)  
*asolomatin@yandex.ru*

## **УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Аннотация:** в статье затрагиваются вопросы управления образовательной организацией в условиях системных изменений. Автором использованы наблюдения и выводы, сделанные в ходе проведения издательством «Академкнига/Учебник» серии проектировочных семинаров для представителей различных регионов России, направленных на обсуждение актуальных управленческих и методических вопросов реализации ФГОС общего образования. В условиях системных изменений в образовании актуальным становится вопрос повышения эффективности управления функционированием и развитием образовательной организации. На федеральном уровне в качестве механизмов решения данной задачи новым «Законом об образовании в РФ» определены образовательная программа и программа развития. В статье показаны подходы к проектированию взаимосвязанных документов, которые, при неформальном подходе к их разработке и реализации, обеспечивают запуск и сопровождение процессов управления функционированием и развитием в условиях системных изменений, происходящих в системе образования нашей страны. Для решения обсуждаемого вопроса проанализированы структура, а также сроки действия и освоения каждого из указанных документов. Рассмотрено соотношение обязательной части и части, формируемой разработчиками документов. Показаны примеры взаимного дополнения конкретных (определенных) разделов как вариантов решения задач, сформулированных исследователями в ходе всероссийского проектировочного семинара, проведенного в 2013 г. на базе одной из переговорных площадок Московской области издательством «Академкнига/Учебник». В статье показано, что взаимосвязь процессов функционирования и развития возможна только в условиях непрерывного образования, повышения профессиональной компетентности разработчиков программы развития и образовательной программы, а также других педагогических работников, которые обеспечивают реализацию проектируемых документов. Предлагаемые выводы могут быть использованы в системе дополнительного профессионального образования руководителей образовательных организаций, разработчиков программ.

**Ключевые слова:** управление, функционирование, развитие, программа развития, образовательная программа, проектирование.

**Solomatin A.**

## **MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE CONTEXT OF SYSTEM CHANGES**

**Abstract:** the paper presents the author's observations on management of an educational institution made during a series of seminars led by the publishing house «Akademkniga / Uchebnik». The seminars aimed at the discussion of current management and methodological issues associated with the Federal State Standard of general education. The new Russian Federation Education Act determines educational and development programs, which are to increase the efficiency of educational institutions. The author states that an informal approach to drafting the documents initiates and maintains the management processes of performance and development in the context of system

changes in the Russian education system. The paper analyzes structure, effective period and time for mastering each of the discussed documents. It also examines the correlation between mandatory and additional parts of the documents.

In 2013, in the course of the Russian National Project Seminar, the researchers defined strategic educational tasks. Joint work on certain sections of the federal documents could result in the solution of these tasks. The interconnection between the functioning and development processes is possible only in the context of continuing education, advanced professional competence development of the developers of educational programs and other pedagogical workers. The suggested conclusions may be used in the system of continuing professional education.

**Key words:** management, functioning, development, development program, educational program, project development.

Актуальность обозначенной в названии статьи тематики связана с изменениями, происходящими в образовании нашей страны, которые можно охарактеризовать как *системные*. Эти изменения обусловлены новыми стратегическими задачами, сформулированными на федеральном уровне в новом «Законе об образовании в РФ». В качестве примера можно назвать реализацию федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) на разных уровнях общего образования – от дошкольного до среднего (см., например, [1]). В определенные сроки, с использованием регламентированного содержания образования (представленного, в частности, в федеральном перечне учебников), обязательных педагогических технологий (направленность применения которых официально определена утвержденным в ФГОС системно-деятельностным подходом) необходимо получить требуемые результаты освоения образовательных программ. Эти задачи по смыслу соотносятся с механизмами *функционирования* образовательной организации.

Кроме того, для достижения планируемых результатов недостаточно обязательного содержания образования и определенных «извне» способов его освоения. Не случайно на федеральном уровне говорится о вариативности образовательного процесса и даже очерчивается вариативная часть образовательной программы, «формируемая участниками образовательных отношений». Новые требования к проектной и исследовательской деятельности обучающихся, развитию универсальных учебных действий, формированию ИКТ-компетентности, к подготовке и повышению квалификации педагогических работников обуславливают повышение внимания к запуску и сопровождению инновационных процессов, к опытно-экспериментальной работе. В целом, все перечисленное соотносится с *процессами развития*.

В качестве примера можно привести механизм формирования и функционирования федеральных и региональных инновационных площадок, основными направлениями деятельности которых выступают: новые элементы содержания образования; технологии и методики; новые механизмы, формы и методы управления; институты общественного участия и другие. Из приказа Министерства образования и науки [2] видно, какое большое внимание на федеральном уровне уделяется поддержке экспериментальной, инновационной деятельности в образовательных организациях, а также в региональных (муниципальных) системах образования.

Таким образом, в сложившейся ситуации целесообразно говорить о необходимости *управления двумя взаимосвязанными процессами* – функционированием и развитием образовательной организации. Известно, что функционирование образовательной системы предусматривает «нормативную» деятельность с учетом фиксированных показателей на основе традиционно сложившегося механизма управления. В свою очередь, переход к развитию связан со сменой способов управления, потому что развитие – это процесс качественных изменений на основе выбранной стратегии инновационной деятельности. Он предусматривает реализацию накопленного потенциала в решении принципиально новых задач, поддержку «точек роста».

Возникает вопрос: *как синхронизировать, обеспечить взаимосвязь и дополнение двух важнейших управленческих процессов в условиях системных изменений?* Подсказка видится в новом законе «Об образовании в РФ» [3], где говорится о том, что к компетенции, правам, обязанностям и ответственности образовательной организации относится: разработка и утверждение образовательных программ, а также (по согласованию с учредителем) программы развития (ст. 28, п. 3). По сути, *впервые на федеральном уровне предлагаются конкретные механизмы управления*: функционированием – через образовательную программу; развитием – через программу развития. Если обеспечить баланс и взаимное дополнение указанных документов, разработанных неформально, являющихся «живыми» и действенными, то можно надеяться на эффективную жизнедеятельность образовательной организации, и как результат – на повышение качества образования в условиях системных изменений. Подчеркиваем, речь не идет о решении еще одной задачи подготовки каких-то отчетных материалов в большом (к сожалению) объеме документооборота, хотя и ее выполнение тоже можно считать немаловажной в управленческой практике. Более продуктивным, на наш взгляд, является подход, когда *создаваемые документы становятся эффективным средством управления образовательной организацией во взаимосвязи ее функционирования и развития*.

В качестве успешного примера неформального использования документов в управлении системой образования можно назвать программы развития, которые последние четверть века, не являясь обязательными документами на федеральном уровне, тем не менее играли значительную роль в инновационной деятельности и в настоящее время продолжают оставаться весьма востребованными. Совершенствуется их структура, более убедительными становятся концептуальные положения и механизмы реализации, но изменения не касаются главного – значительной (высокой) роли программы развития как механизма позитивных преобразований в образовательной организации.

Чтобы ответить на вопрос: *«Как связать образовательную программу и программу развития, каковы особенности их разработки?»*, издательство «Академкнига/Учебник» в 2013 г. на одной из переговорных площадок, расположенных в Московской области, провело проектировочный семинар, в котором приняли участие представители различных регионов нашей страны, а результатом стало издание пособия по обсуждаемой проблеме [4].

К слову сказать, в нашей практике – целая серия подобных семинаров,

направленных на обсуждение актуальных управленческих и методических вопросов реализации ФГОС общего образования. В их работе принимают участие заинтересованные и компетентные в решении конкретных вопросов исследователи (как правило, от 25 до 50 человек). Они получают заранее подготовленные проекты проектировочных материалов, которые выступают содержательной основой деятельности, направленной на создание практико-ориентированного продукта, выпускаемого в рамках серии «Библиотека руководителя и методиста: Введение ФГОС» (рис. 1).



Рис. 1. Примеры изданий, выходящих в серии «Библиотека руководителя и методиста»

Участники семинаров выступают, с одной стороны, экспертами предлагаемых для работы материалов, используя для этого определенные критерии и показатели, с другой – создают, разрабатывают собственные варианты обсуждаемой проблемы. Обобщение («упаковка») предлагаемых в ходе (и по его завершению) разработок позволяет получить коллективный согласованный про-

ектировочный материал [5, 6, 7, 8]. По сути, речь идет о довольно успешной, эффективной *форме непрерывного образования педагогических работников*, и в первую очередь – специалистов управленческих и методических структур.

При решении задачи взаимосвязи программы развития с образовательной программой на первом этапе проектировочной деятельности было важно разобраться с предназначением каждого документа. В новом «Законе об образовании» (ст. 2) образовательная программа рассматривается как комплекс основных характеристик образования, организационно-педагогических условий, а также оценочных и методических материалов. Безусловно, представленное определение позволяет уяснить предназначение документа как обеспечивающего функционирование образовательной организации, в основе которого находятся учебный план, рабочие программы по учебным предметам, учебный график и другие прикладные материалы.

Вместе с тем, говоря о программе развития, стоит обратить внимание на ее понимание как системы мероприятий и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере социально-экономического развития и безопасности [8]. Важными в этом определении являются «инструменты политики», «приоритеты и цели развития», поясняющие предназначение документа как механизма инновационных преобразований.

Сделаем промежуточный вывод. *Программа развития реализует стратегию системных изменений в организации с учетом «внутренней ситуации», а также запросов внешней среды, с ориентацией на конкурентные преимущества, изучение лучшего опыта, выработку и реализацию стратегии эффективных преобразований.* А вот образовательная программа, разрабатываемая для конкретного уровня образования (в дошкольном образовании – для группы), является «производной» программы развития. Выступая документом тактического уровня, регламентирующим каждодневную жизнь субъектов образовательного процесса, *образовательная программа обеспечивает более детальную (по сравнению с программой развития) проработку тактических решений (содержания, технологий, системы контроля и оценки, воспитания и социализации, коррекционной работы и др.).*

Должны ли быть связаны эти документы, обеспечивая связь процессов функционирования и развития? Конечно, да. Чтобы детализировать ответ, участники проектировочного семинара обратились к *структуре программы развития и образовательной программы*. Было установлено, что на федеральном уровне нормативно закреплённые требования к разделам (частям) программы развития образовательной организации не сформулированы. Вместе с тем целесообразно обратить внимание на структуру Государственной программы, которая содержит:

- паспорт, общую характеристику, показатели и возможные риски;
- приоритеты, цели и задачи, прогноз развития и планируемые результаты;
- сроки реализации и меры правового регулирования;

- методику оценки эффективности программы и другие компоненты [9].

Близкой по структуре является ведомственная целевая программа, которая включает в себя:

- паспорт и общую характеристику проблем;
- цели и задачи;
- планируемые результаты и индикаторы;
- перечень мероприятий, сроки их реализации;
- вклад программы в достижение стратегической цели, оценку рисков и другие [10].

Видно, что структура данных программ включает в себя сходные разделы, связанные с анализом ситуации, постановкой целей и задач; прогнозированием результатов и возможных рисков; с определением сроков реализации и перечня мероприятий; описанием ресурсов и системы управления.

Опираясь на опыт российской системы образования в использовании программ развития различных типов учреждений и региональных (муниципальных) систем образования, а также учитывая федеральные предложения, можно говорить о следующей общей структуре этого документа для образовательного учреждения:

- паспорт программы и информационная справка;
- проблемно ориентированный анализ, являющийся основой концептуальных положений как образа желаемого будущего состояния образовательной организации;
- основные направления, этапы инновационных преобразований;
- план действий, возможные риски и механизмы их нейтрализации;
- описание системы управления и мониторинга выполнения программы.

Участники проектировочного семинара выявили тенденцию повышения требований (в первую очередь, на федеральном уровне) к механизмам оценки эффективности, «прозрачности» программ. Установлено, что в дополнение к общей структуре целесообразно использовать: перечень целевых индикаторов; информацию по ресурсам реализации программы; описание способов оценки эффективности разрабатываемого документа. Подчеркнем, что обсуждаемая структура программы развития может быть рассмотрена образовательной организацией только в качестве рекомендаций (если таковые не разработаны на региональном или муниципальном уровнях управления системой образования). В любом случае структура, порядок разработки и другие организационные вопросы закрепляются локальным актом организации, рабочее название которого может быть следующим: «О разработке, порядке утверждения и корректировке программы развития».

Другая ситуация складывается со структурой образовательной программы. Такие программы на каждом уровне общего образования, в соответствии с федеральными требованиями, содержат целевой, содержательный и организационный разделы, включающие:

- целевой: пояснительную записку, планируемые результаты и систему оценки достижения планируемых результатов;

– содержательный: программу формирования (развития) универсальных учебных действий, рабочие программы учебных предметов и курсов внеурочной деятельности, программу воспитания и социализации, а также программу коррекционной работы;

– организационный: учебный план и план внеурочной деятельности, систему условий реализации образовательной программы в соответствии с требованиями ФГОС.

Сделаем следующий промежуточный вывод. Речь идет о *разной структуре двух документов* (программы развития и образовательной программы), в которых вместе с тем выделяются совпадающие друг с другом разделы: пояснительная записка; цели и задачи; планируемые результаты; критерии, показатели оценки эффективности и другие. Разность структур обуславливает использование взаимодополняющего содержания в конкретных (определенных, не всех) разделах проектируемых документов. Этот вывод важен для ответа на вопрос о взаимосвязи программы развития и образовательной программы и был использован участниками проектировочного семинара при разработке моделей такой взаимосвязи.

Значимой является и другая тема – о *соотношении обязательной части и вариативной части, создаваемой разработчиками документов*. Для программы развития соотношение этих частей документа не определено. В свою очередь, для образовательной программы соотношение объема обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений, четко зафиксировано на федеральном уровне: не менее 60 / не более 40 – в дошкольном образовании; 80/20 – в начальной школе; 70/30 – в основной школе; 2/3 и 1/3 – в средней школе.

Итак, программа развития образовательной организации – это креативный документ, в котором могут быть учтены структурные и содержательные предложения федеральных и региональных органов власти, но, прежде всего, отражены уникальные особенности, стратегические приоритеты конкретной школы (лица, гимназии, детского сада, учреждения дополнительного образования детей). А вот образовательная программа создается на основе требований ФГОС с учетом примерной программы, в четком соответствии с соотношением и рекомендациями нового образовательного стандарта.

Говоря об управлении функционированием и развитием, нельзя не остановиться на «циклических особенностях» реализации обсуждаемых документов, затронуть вопрос о соотношении сроков действия программ развития и освоения образовательных программ. Известно, что срок действия государственных программ – 8 лет, а целевых программ – до 3 лет. Программа развития образовательной организации имеет среднесрочный характер, срок ее действия устанавливается учреждением самостоятельно и рассчитан, как правило, на 3–5 лет. При этом четко определены сроки освоения образовательных программ (без учета особенностей детей с особыми возможностями здоровья): начального общего образования – 4 года; основного – 5 лет; среднего (полного) – 2 года. Следовательно, необходимо иметь в виду разные циклы (сроки, этапы) разработки и реализации программ развития и основных образовательных программ.

Кроме того, различается и статус документов. «Срок действия» программ развития свидетельствует о том, что они создаются на определенный период времени, после которого прекращают свое существование, им на смену приходят новые программы развития. Жизненный период этого документа конечен и регламентирован сроками, определенными разработчиками программы развития. Использование термина «срок освоения» не предполагает окончание действия образовательной программы через определенный период времени, а связан с освоением «каждой новой волной» обучающихся определенного уровня образования, следовательно – одной и той же образовательной программы (возможно, и скорректированной). Итак, речь идет о разных «управленческих режимах» применительно к разработке и реализации программ развития и образовательных программ. Разный срок действия (освоения) *затрудняет реализацию механизма «совместной разработки»* и при этом делает актуальными целесообразность, возможность дополнений, уточнений, вносимых и в программу развития, и в образовательную программу.

Далее рассмотрим *особенности проектирования* каждого документа (программы развития и образовательной программы) во взаимосвязи их структуры и содержания на примере некоторых разделов с учетом обобщенных выводов:

- программа развития имеет стратегический характер, разрабатывается для всей инновационной образовательной системы; ее основные идеи и положения используются в образовательной программе как документе тактического характера, в большей степени обеспечивающем режим функционирования;

- несмотря на стратегический характер программы развития, большое значение при ее разработке имеют основные позиции ФГОС, которые находят свое отражение в образовательной программе: системно-деятельностный подход; модель выпускника; требования к планируемым результатам, системе оценивания и другие. Значит, информация, представленная в образовательной программе, может влиять на проектирование (а при необходимости, и коррекцию) программы развития.

Управленцами и методистами (участниками семинара и авторами практико-ориентированных материалов по обсуждаемой тематике) была предложена следующая логика рассмотрения каждого примера взаимосвязи двух документов: сначала – информация о программе развития, затем – об образовательной программе (в части, близкой к программе развития); в качестве вывода рассматриваются особенности влияния (взаимовлияния) проектируемых документов.


*Первым примером*, показывающим взаимосвязь программы развития и образовательной программы, выступает их *общая характеристика*. Она представлена в *паспорте (информационной справке) и пояснительной записке*. Рассмотрим содержательные аспекты разделов этих документов, которые позволят установить взаимосвязь и взаимозависимость каждого из них друг с другом. В *паспорте программы развития*, как правило, указаны: разработчики программы, ее цели и задачи, нормативно-правовые документы, сроки и этапы; результаты реализации программы, механизмы контроля. Вероятно, паспорт программы развития может представлять интерес для разработчиков образователь-



ной программы и с точки зрения сроков утверждения (мы говорили о разных управленческих циклах функционирования и развития), и предлагаемого содержания (цели, задачи, планируемые результаты).

Теперь посмотрим на пояснительную записку. В ней с достаточной степенью полноты описываются особенности учреждения и окружающей его образовательной среды; показаны особенности, традиции, имеющийся педагогический опыт – все это, безусловно, значимо при разработке соответствующих разделов образовательной программы.

*Образовательная программа*, как и программа развития, может иметь паспорт (это не обязательный раздел, но позволяющий, при желании, показать наиболее общее, целостное представление о документе), в том числе: наименование и разработчики; даты обсуждения и утверждения; используемые нормативно-правовые документы; сроки освоения и др. Известно также, что пояснительная записка входит в структуру целевого раздела образовательной программы и с учетом требований ФГОС включает: введение, цели и задачи, принципы и подходы, состав участников образовательного процесса, подходы к организации внеурочной деятельности (рис. 2).



<b>Программа развития</b> <i>Паспорт. Информационная справка</i>	<b>ООП</b> <i>Пояснительная записка</i>
Общая информация об образовательном учреждении	Введение. Цели и задачи реализации ООП. Состав участников образовательного процесса (образовательных отношений)
Опыт проектирования, имеющиеся достижения	Общая характеристика ООП. Принципы и подходы к формированию ООП
Ресурсное обеспечение. Общая характеристика системы управления	Краткое описание организации внеурочной деятельности

Рис. 2. Влияние информации из информационной справки программы развития на содержание пояснительной записки образовательной программы

Сделаем вывод по рассматриваемому примеру. Анализ паспортов каждого документа, информационной справки об образовательной организации (представленных в программе развития) и пояснительной записки образовательной программы позволяет говорить о достаточно широком пересечении этой части информационного поля, касающейся наиболее общей информации об образовательной организации. Более детальная ее проработка просматривается в менее регламентированной программе развития, предоставляя возможность использования содержания программы развития в образовательной программе.

В качестве второго примера, показывающего взаимосвязь программы развития и образовательной программы, могут выступать цели, задачи и ценностные основания. Эта взаимосвязь раскрывается в проблемно-ориентированном анализе и концептуальных положениях. В частности, целью проблемно-ориентированного анализа программы развития является выявление наиболее

значимых проблем, на решение которых необходимо направить педагогические и управленческие усилия. В практике педагогического проектирования сложилось несколько вариантов выбора направлений такого анализа:

1. Решение о направленности проблемного анализа принимается руководителем (или управленческой командой) **на основе субъективного профессионального опыта**. В этом случае срабатывает логика стратегического прогнозирования, интуитивного определения наиболее «болевых точек», логика здравого смысла, по сути дела, формально не обоснованная. Данный вариант связан с управлением на основе интуитивных решений в условиях нарастания динамичности, непредсказуемости развития образовательных систем. Опыт показывает, что достаточно часто такой подход к выбору проблематики программы развития срабатывает успешно, хотя есть в нем и опасность ошибки, неверного определения наиболее важных приоритетов.

2. Решение принимается **на основе предварительного изучения социальных потребностей и существующих программ и проектов развития**. Для реализации этого варианта изучается отношение субъектов к школе в целом и перспективам ее развития. Важно определить приоритеты развития и на их основе приступить к проблемно-ориентированному анализу, в ходе которого происходит ценностное согласование позиций по различным вопросам: «Каких наиболее важных результатов достигла образовательная организация?»; «Какие задачи ставит перед учреждением ФГОС?»; «Какие из проблем являются для школы наиболее актуальными?» и т. д.

Одновременно изучаются особенности микрорайона, удаленность профессиональных учебных заведений и возможность контактов с ними, особенности развития близлежащих общеобразовательных учреждений. Как результат социального, общественного мониторинга определяются направления диагностики. Отметим, что в ходе такой деятельности может происходить согласование с первым вариантом: выбранная руководителем (командой) стратегия преобразований согласуется с мнением других субъектов.

3. Решение о направленности проблемного анализа принимается **на основе «первичной» диагностики образовательного процесса** по наиболее значимым показателям. В этом случае диагностика связана с общими позициями деятельности образовательного учреждения за несколько предыдущих лет. Они находят свое отражение в планах работы образовательной организации на год, их изучение может «подтолкнуть» авторов программы развития к выбору направлений проблемно ориентированного анализа. Разумеется, можно совместить деятельность по составлению школьного плана (в части анализа итогов работы) с «первичной» диагностикой.

Проведение проблемно-ориентированного анализа – задача разработчиков только программы развития; она не связана напрямую с образовательной программой. Вместе с тем результаты анализа могут быть учтены при определении целей и задач образовательной программы, принципов и подходов к ее реализации.

Достаточно четкая взаимосвязь документов просматривается при рассмотрении структуры и содержания концепции программы развития. По сути, кон-

цепция связана с разработкой стратегических положений и на их основе – практических моделей, при помощи которых предполагается решение выявленных проблем. Как правило, концепция включает: ценностные основания развивающегося образовательного учреждения (миссия, философия, принципы жизнедеятельности); общий образ будущего желаемого состояния, включая описание социальных вкладов, эффектов жизнедеятельности обновленной школы (изменение престижа, имиджа, репутации, рейтинга в муниципальной образовательной системе и за ее пределами); цели, задачи и другие разделы. Можно утверждать, что каждый раздел концепции «имеет выход» в образовательную программу. Рассмотрим особенности использования этой части программы развития после изучения требований к проектированию «наиболее близких» позиций в образовательной программе.

Известно, что для определения целей и задач *образовательной программы* необходимо провести анализ целевого компонента, представленного в документах, определяющих основные направления и задачи данного уровня общего образования. К таким документам относятся ФГОС конкретного уровня образования, примерная основная образовательная программа, используемые учебно-методические комплексы (системы учебников, завершенные предметные линии), программа развития и другие образовательные проекты. На основании проведенного анализа творческая группа разработчиков документов имеет возможность сформулировать цели и задачи, актуальные для образовательной программы, опираясь на проблемно ориентированный анализ и концепцию программы развития (рис. 3).

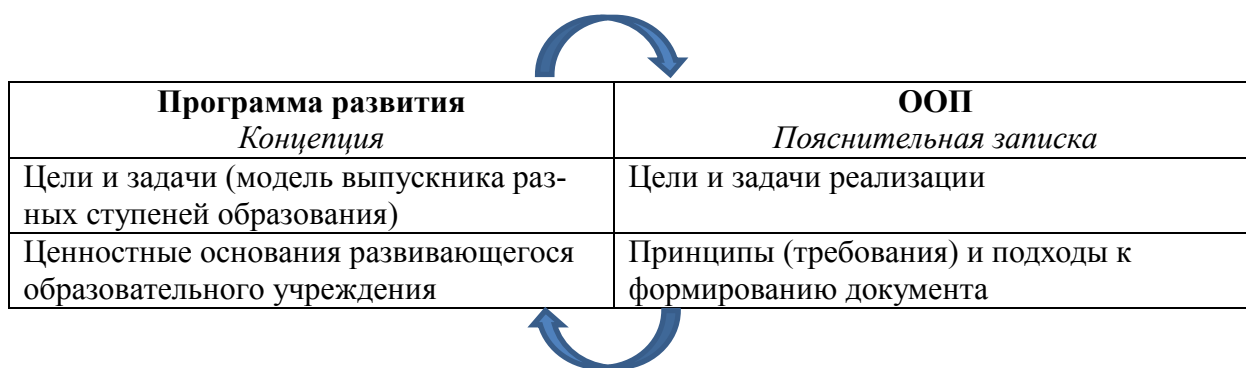


Рис. 3. Взаимосвязь концепции программы развития и целей, задач, принципов образовательной программы

Таким образом, цели и задачи программы развития, которые представлены в концепции документа, формулируются на основе результатов проблемного анализа, включающего как анализ затруднений в жизнедеятельности школы, так и его позитивных изменений. Результатом становятся наиболее типичные и индивидуальные, присущие конкретной образовательной организации цели и задачи, которые выражают стратегию ее изменений. Эти цели и задачи могут использоваться разработчиками образовательной программы в качестве ее «вариативной» части. Вместе с тем при разработке программы развития нельзя

не учитывать актуальные нормативные документы, целевые ориентиры которых находят свое отражение в образовательной программе. Следовательно, необходимо вести речь о взаимном влиянии двух документов.

С другими примерами взаимосвязи различных разделов программы развития и образовательной программы, разработанными участниками проектировочного семинара, проведенного издательством «Академкнига/Учебник», можно познакомиться в пособии [4].

Итак, успешность управления образовательным учреждением в условиях системных изменений в образовании зависит не только от эффективности разработки двух самостоятельных документов, определяющих особенности функционирования и развития – программы развития и образовательной программы, но и от их *согласованности, взаимного дополнения, непротиворечивости*. Мы полагаем, что решение этой задачи возможно только в условиях *непрерывного образования*, повышения профессиональной компетентности как разработчиков этих документов, так и педагогических работников, которые обеспечивают их реализацию.

#### Список литературы

1. Приказы Минобрнауки России от 6.10.2009 № 373 «Об утверждении и введении в действие ФГОС начального общего образования»; от 17.12.2010 № 1897 «Об утверждении ФГОС основного общего образования»; от 17.05.2012 № 413 «Об утверждении ФГОС среднего (полного) общего образования»; от 17.10.2013 № 1155 «Об утверждении ФГОС дошкольного образования».
2. Приказ Минобрнауки от 23.07.2013 № 611 «Об утверждении порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования».
3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в РФ».
4. Программа развития и основная образовательная программа: Стратегия и тактика проектирования в условиях реализации ФГОС. М.: Академкнига/Учебник, 2013.
5. Федеральный государственный образовательный стандарт: Десять базовых признаков эффективного управления. М.: Академкнига/Учебник, 2012.
6. Проектирование основной образовательной программы школы. М.: Академкнига/Учебник, 2012.
7. Организация методической работы в условиях введения стандарта второго поколения. М.: Академкнига/Учебник, 2013.
8. Сетевое взаимодействие в системе образования: Технология организации инновационной деятельности. М.: Академкнига/Учебник, 2014.
9. Постановление Правительства РФ от 02.08.2010 № 588 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации».
10. Постановление Правительства РФ от 19.04.2005 № 239 «Об утверждении положения о разработке, утверждении и реализации ведомственных целевых программ».