

Теория и практика управления образованием Theory and practice of education management

Научная статья
УДК 378.046
DOI: 10.14529/ped260101

МОДЕЛЬ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

М.А. Захарова[✉], mazaharova@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8723-5221>

М.А. Сазонов, sazaa21@mail.ru

Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, Елец, Россия

Аннотация. Проектирование стратегии развития в новых условиях превращается в инструмент опережающего управления, позволяющий школе гибко адаптироваться к изменениям, конкурировать на рынке образовательных услуг и эффективно выполнять социальный заказ. Необходимо восполнить существующий дефицит практико-ориентированных исследований стратегического планирования на школьном уровне, соответствующего задачам национальных проектов. Цель статьи: разработать модель проектирования стратегии развития общеобразовательной организации, синхронизированной с целями и задачами национальных проектов. Для достижения цели с позиций системного, проектного и компетентностного подходов использовался анализ научной литературы по формированию стратегии и разработке программ развития общеобразовательных организаций. Авторами на основе выявленных принципов проектирования предложена трехэтапная модель проектирования стратегии развития школы с учетом реализации национальных проектов «Демография», «Цифровая экономика» и «Образование», взаимосвязь которых можно описать как синергетическую систему. Системно-синергетическая взаимосвязь проектов представлена через масштабное инфраструктурное развитие, создание единой цифровой образовательной среды и формирование сети центров дополнительного образования. Предложенные авторами принципы, инструменты и модель проектирования стратегии развития школы с учетом реализации национальных проектов обогащают практику управления образованием. Научная новизна представлена целостным рассмотрением национальных проектов как системы, формирующей единое поле возможностей и вызовов для школы. Разработанная модель обеспечивает не механическую адаптацию к требованиям, а стратегическую интеграцию, переводя внешние императивы в конкретные управленческие решения по четырем ключевым направлениям: цифровая трансформация, профильное обучение, социально-демографическая адаптация и управление кадрами. Результаты исследования имеют практико-ориентированную ценность для руководителей общеобразовательных организаций, поскольку представляют методологическую основу для перехода от стратегического планирования к оперативному управлению и структурированный алгоритм действий для разработки собственной стратегии, синхронизированной с национальными проектами.

Ключевые слова: образовательная организация, стратегия развития, национальные проекты, «Демография», «Цифровая экономика», «Образование»

Для цитирования: Захарова М.А., Сазонов М.А. Модель проектирования стратегии развития школы в контексте реализации национальных проектов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». 2026. Т. 18, № 1. С. 5–15. DOI: 10.14529/ped260101

MODEL FOR DESIGNING SCHOOL DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTATION OF NATIONAL PROJECTS

M.A. Zakharova[✉], mazaharova@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8723-5221>

M.A. Sazonov, sazaa21@mail.ru

Bunin Yelets State University, Yelets, Russia

Abstract. Designing a development strategy under new conditions transforms into a tool for anticipatory management, enabling a school to flexibly adapt to changes, compete in the educational services market, and effectively fulfill its social mandate. There is a need to address the existing shortage of practice-oriented research on strategic planning at the school level, aligned with the objectives of national projects. The aim of the article is to develop a model for designing a development strategy for a general education organization, synchronized with the goals and objectives of national projects. To achieve this aim, from the perspectives of system, project-based, and competency-based approaches, an analysis of scientific literature on strategy formation and the development of programs for general education organizations was conducted. Based on the identified design principles, the authors propose a three-stage model for designing a school development strategy, taking into account the implementation of the national projects “Demography”, “Digital Economy”, and “Education”, whose interrelationship can be described as a synergistic system. The systemic-synergistic interconnection of the projects is presented through large-scale infrastructure development, the creation of a unified digital educational environment, and the establishment of a network of supplementary education centers. The principles, tools, and model for designing a school development strategy, considering the implementation of national projects, proposed by the authors enrich educational management practice. The scientific novelty lies in the holistic consideration of national projects as a system forming a unified field of opportunities and challenges for a school. The developed model ensures not a mechanical adaptation to requirements but a strategic integration, translating external imperatives into specific management decisions across four key areas: digital transformation, specialized education, socio-demographic adaptation, and personnel management. The research results have practical value for leaders of general education organizations, as they provide a methodological basis for transitioning from strategic planning to operational management and a structured algorithm of actions for developing their own strategy synchronized with national projects.

Keywords: educational organization, development strategy, national projects, “Demography”, “Digital Economy”, “Education”

For citation: Zakharova M.A., Sazonov M.A. Model for designing school development strategy in the context of implementation of national projects. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Education. Educational Sciences.* 2026;18(1):5–15. (In Russ.) DOI: 10.14529/ped260101

Введение

Современный этап развития российского образования характеризуется глубокой трансформацией, инициированной в том числе реализацией национальных проектов. Масштабные государственные программы задают векторы развития для всей образовательной системы страны, определяя целевые показатели и новые подходы к организации образовательного процесса, управлению и оценке качества.

Общеобразовательная организация как основное звено этой системы оказывается в ситуации, когда внешние вызовы и государственные приоритеты требуют своевременного

ответа. Следование требованиям без осмысленной интеграции их в собственную траекторию развития не позволяет в полной мере использовать открывающиеся возможности и может привести к нарастающему отставанию. В этой связи актуальной задачей образовательного менеджмента становится проектирование такой стратегии развития школы, которая органично встроена в контекст национальных проектов и отражает уникальность, специфику и внутренний потенциал образовательной организации.

Проектирование стратегии развития в новых условиях превращается в инструмент опережающего управления, позволяющий

адаптироваться к изменениям, конкурировать на рынке образовательных услуг и эффективно выполнять социальный заказ.

Цель исследования – разработка модели проектирования стратегии развития общеобразовательной организации, синхронизированной с целями и задачами национальных проектов.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи исследования:

– проанализировать и синтезировать научные подходы к стратегическому планированию и управлению развитием общеобразовательной организации, а также изучить системную взаимосвязь и синергетический эффект национальных проектов;

– выявить и систематизировать ключевые инструменты и вызовы, которые национальные проекты транслируют на уровень организации;

– определить конкретные стратегические направления и управленческие механизмы для интеграции федеральных проектов в практику школы.

Обзор источников

Вопросы стратегического планирования деятельности образовательной организации являются предметом зарубежных и отечественных исследований. Зарубежные ученые успех стратегий развития связывают с действием ряда факторов: повышение управленческой компетенции руководителя и вовлечение всех субъектов образования в управление [20, 21]; выбор в качестве приоритетной стратегии метапознания и фокусирование на качестве обучения [22, 23]; передвижение фокуса стратегии с передачи знаний на развитие компетенций и «навыков выживания» [26]; учет международного опыта и принятие решений на основе широкого спектра данных [24, 25].

В отечественной педагогической науке и образовательной практике также накоплен опыт трансформации управления образовательной организацией в современных условиях [6, 10, 19]. Анализ современных исследований позволяет выявить современные тенденции развития российского общего образования на различных уровнях – от государственной политики до практики конкретных школ. Общей темой является поиск эффективных стратегий и инструментов управления для повышения качества образования, его доступности и адаптации к новым социально-экономическим условиям. Фокус

деятельности школы смещается с обеспечения базовых функций на стратегическое развитие и создание особой образовательной среды.

В исследовании Н.Ф.О. Баширзаде и В.В. Шведова выделены приоритеты современного образования: модернизация нормативной базы, цифровизация, развитие кадрового потенциала и обеспечение инклюзивности [1].

Н.Г. Хакимова и В.В. Владимиров обосновывают необходимость специальной стратегии управления для сельской школы, учитывая социкультурный контекст и реализующей вариативные модели образования. В качестве основного инструмента авторы выделяют программу развития [15].

Ключевым направлением определения стратегии развития школы в цифровую эпоху Д.Ю. Белоусов, Е.А. Ганаева считают формирование медиаимиджа и на примере конкретной школы показывают инструменты планирования и оценки (SWOT, контент-план, метрики) [2].

Предметом современных исследований по управлению становятся и сами субъекты образования. Е.К. Гитман, О.В. Власова рассматривают корпоративное обучение педагогов как универсальный тактический механизм для достижения стратегических целей школы и предлагают семь инновационных моделей развития школы (например, «школа новой инженерии», «школа для сельских поселений») [3]. Н.А. Хомова и С.В. Санникова, в свою очередь, фокусируют внимание на психологическом благополучии школьного сообщества как условия эффективного образования и предлагают технологию сопровождения на принципе «команды класса» [16].

Наиболее близким нашему исследованию является исследование И.В. Рагулиной, представляющее практику реализации региональной стратегии через систему проектов («Школа полного дня», «Шаги к успеху») [14].

Современные исследования объединяет единство в понимании школы как развивающейся организации, нуждающейся в четкой стратегии и программе развития.

Проектирование долгосрочной стратегии развития общеобразовательной организации в современных условиях невозможно без глубокого понимания системы государственного управления. Три ключевых национальных проекта – «Демография», «Цифровая экономика» и «Образование» – представляют собой

не просто набор инициатив, а многоуровневую и взаимосвязанную экосистему, формирующую весь контекст работы школы. Их совместное действие направлено на решение комплексных национальных задач. В основе этой системы лежит идея о том, что будущее страны зависит от способности государства решать проблемы сохранения населения, обеспечивать технологическое лидерство и готовить конкурентоспособное поколение.

Национальный проект «Демография» выступает исходной точкой и катализатором процесса. Его главная цель – обеспечение сохранения и устойчивого роста численности населения, повышение продолжительности здоровой жизни и поддержка семей с детьми [8]. Проект определяет долгосрочный спрос на услуги образования. Создание сети детских садов является прямым следствием этого проекта и напрямую влияет на нагрузку на начальную школу.

Национальный проект «Цифровая экономика РФ» выполняет роль технологического каркаса, обеспечивающего реализацию задач всех остальных проектов. Его стратегическая цель – триплетирование внутренних затрат на развитие цифровой экономики и создание безопасной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры [9]. Для образовательной сферы это означает предоставление необходимых технологических инструментов для модернизации. Федеральный проект «Цифровая образовательная среда» (ЦОС) является воплощением этого подхода и закладывает основу для создания единого цифрового пространства. «Цифровая экономика» определяет методологию и содержание реформ в образовании, в том числе требует трансформации всех подсистем управления [6].

Национальный проект «Образование» является главным исполнителем и интегратором реформ. Его задача – достижение глобальной конкурентоспособности российского образования и вход России в число ведущих стран мира по качеству общего образования, а также воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности. Проект «Образование» реализуется через ряд федеральных проектов, совместно формирующих новую модель обучения [13].

Взаимосвязь проектов можно описать как синергетическую систему, где каждый элемент усиливает другие. «Демография» создает спрос на образовательные услуги, «Цифровая

экономика» предоставляет технологическую базу для удовлетворения этого спроса, «Образование» использует эту базу для подготовки конкурентоспособных граждан. Стратегия развития должна быть построена не на изучении одного проекта, а на понимании их взаимопроникновения и совместного воздействия на образовательный процесс. Они формируют единое поле возможностей и вызовов для общеобразовательной организации.

Материалы и методы

Основу методологии данного исследования составил анализ научной литературы, посвященной формированию стратегии и разработке программ развития общеобразовательных организаций. Изучению подвергались источники, позволяющие выявить и сопоставить различные подходы к решению ключевых задач управления образованием. В их числе – постановка и иерархизация образовательных целей, непосредственное проектирование программ, выстраивание комплексных стратегий педагогического планирования.

В контексте нашего исследования наиболее релевантными являются следующие методологические подходы:

– системный подход предполагает рассмотрение школы как открытой социально-педагогической системы, активно взаимодействующей с внешней средой. Стратегия развития должна обеспечивать баланс между адаптацией к изменениям, инициируемым национальными проектами, и сохранением внутренней целостности и идентичности школы [18];

– проектный подход заключается в том, что достижение стратегических целей осуществляется через реализацию конкретных проектов. Это полностью соответствует логике национальных проектов, которые сами реализуются как набор проектных инициатив. Деятельностный аспект проектного подхода в управлении, как отмечает Е.В. Нехорошева, находит отражение в программе управления школой надежным и безопасным развитием ребенка [7];

– компетентностный подход ориентирует стратегию на формирование у учащихся не только предметных знаний, но и метапредметных компетенций (soft skills): критическое мышление, креативность, коммуникацию, кооперацию. Это соотносится с задачами национальных проектов по воспитанию гармонично развитой и социально ответственной

личности. Идея компетентностно-ориентированного образования, по мнению А.Ю. Петрова, сегодня рассматривается как ответ системы образования на новый социальный заказ [12].

Результаты и обсуждение

Системная синергия национальных проектов транслируется в конкретные инструменты, которые воздействуют на деятельность общеобразовательной организации. Первым и очевидным инструментом является масштабное инфраструктурное развитие, финансируемое через национальный проект «Образование». С начала реализации проекта введено в эксплуатацию более 1 600 новых школ общей мощностью более 1 000 000 мест; созданы и функционируют 19 965 центров образования «Точка роста»; создано более 1,4 млн новых мест дополнительного образования и т. д. [5]. Данные инвестиции влияют на демографию, создавая условия для комфортного обучения, и расширяют доступность качественного общего образования.

Вторым ключевым инструментом является создание единой цифровой образовательной среды. Это комплексный проект, реализуемый в рамках нацпроекта «Образование», который получил мощную поддержку и технологическое обеспечение от национального проекта «Цифровая экономика». Цифровая образовательная среда предлагает организации широкий спектр инструментов: от автоматизации рутинных задач до создания индивидуальных образовательных траекторий учеников. Успешное внедрение ЦОС требует адаптации методик преподавания.

Третьим инструментом является формирование сети центров дополнительного образования, которые являются частью региональной цифровой образовательной среды. Их задача – выявлять, поддерживать и развивать таланты детей и молодежи, формируя у них навыки, востребованные в цифровой экономике. Наличие таких центров в регионе создает уникальную возможность для кооперации.

Таким образом, три инструмента формируют мощную материально-техническую и программную базу для общеобразовательной организации. Стратегия развития должна четко определить, как школа будет использовать эти инструменты для достижения своих целей.

Анализ теории и практики проектирования стратегий развития школ позволил выделить ряд ключевых принципов проектирования стратегии:

– принцип согласованности: стратегия должна быть согласована со стратегиями развития муниципальной и региональной систем образования и целями национальных проектов [10];

– принцип партисипативности (соучастия): процесс разработки стратегии должен включать всех субъектов образования, что повышает степень их вовлеченности и ответственности за ее реализацию [4];

– принцип измеримости: все стратегические цели и задачи должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени [17];

– принцип ресурсной обеспеченности: стратегия должна подкрепляться необходимыми кадровыми, материально-техническими, финансовыми и информационными ресурсами [11];

– принцип гибкости и адаптивности: стратегия должна быть способна корректироваться в ответ на изменения внешней среды и появление новых возможностей [19].

Проектирование стратегии развития общеобразовательной организации требует системного подхода, основанного на глубокой диагностике текущего состояния и окружающей среды. Этап диагностики и планирования (аналитико-прогностический) является фундаментом процесса, позволяющим определить реальные потребности, выявить сильные и слабые стороны организации и сформулировать четкие, достижимые цели.

Первым шагом на этом этапе является проведение всестороннего анализа внешней среды, сфокусированного на трех ключевых областях: демографической, технологической и кадровой. Необходимо изучить не только общие региональные и федеральные прогнозы, но и локальные демографические данные. Вторым направлением анализа является оценка состояния цифровой образовательной среды. Необходимо провести внутренний аудит имеющейся цифровой инфраструктуры: оборудования, программного обеспечения, скорости и надежности интернет-соединения. Необходимо также проанализировать уровень цифровой грамотности как у педагогов, так и у учащихся. Эта информация позволит выявить пробелы и разработать целенаправленные меры по их устранению.

Третьим шагом является выявление внутренних потребностей учащихся, родителей и педагогов. Анкетирование родителей поможет

понять их запросы на образовательные услуги. Для педагогов важно выяснить, какие цифровые инструменты они хотели бы использовать в своей работе, с какими методическими проблемами сталкиваются при переходе на новые технологии и какие формы повышения квалификации ими предпочитаются. Полученные данные станут основой для разработки образовательных программ и мер по поддержке кадров.

На основе результатов диагностики начинается этап планирования (содержательно-деятельностный), структурированный вокруг нескольких ключевых направлений. Первым направлением является *интеллектуальная инфраструктура и цифровая трансформация*. Цель – создать гибкую, адаптивную и безопасную цифровую среду, которая будет служить инструментом для решения образовательных задач. Федеральный проект «Цифровая образовательная среда» требует от школ решения следующих задач: оснащение высокоскоростным интернетом, современным оборудованием; внедрение и использование федеральной цифровой платформы и цифровых образовательных сервисов; формирование цифровой грамотности участников образовательного процесса [12]. Стратегия развития должна предусматривать: план оснащения и модернизации ИКТ-инфраструктуры; программу повышения ИКТ-компетентности педагогов; интеграцию цифровых инструментов в учебный процесс и управленческую деятельность; разработку локальных нормативных актов.

Вторым направлением является *профильное обучение и подготовка к будущему*. Цель – сделать выпускников конкурентоспособными на рынке труда. Это требует активного использования ресурсов ближайших центров дополнительного образования, внедрения практико-ориентированных проектов. Федеральный проект «Успех каждого ребенка» акцентирует внимание на развитии дополнительного образования, профориентации и индивидуальной работе с обучающимися: создание системы персонального сопровождения и развития способностей каждого ребенка; развитие сети региональных центров выявления и поддержки одаренных детей; реализация проекта «Билет в будущее», направленного на раннюю профессиональную ориентацию учащихся [11]. В стратегию развития школы должны быть заложены: механизмы выявления и поддержки одаренных детей; программы сотрудниче-

ства с учреждениями дополнительного образования, вузами, предприятиями-партнерами; внедрение элементов персонализированного финансирования дополнительного образования; развитие системы наставничества и тьюторского сопровождения.

Третьим направлением является *социально-демографическая адаптация*. Цель – создать благоприятную среду для учащихся и их семей, способствуя удержанию населения и улучшая качество жизни в районе. Федеральный проект «Современная школа» нацелен на обновление содержания образования, инфраструктуры и методов обучения. Это предполагает не только оснащение кабинетов современным оборудованием, но и пересмотр содержания программ по предметам в сторону исследовательской деятельности [10]; обновление материально-технической базы для детей с ограниченными возможностями здоровья; внедрение новых методов обучения и воспитания. Для стратегии развития школы это означает необходимость планирования: участия в конкурсных отборах на создание «Точек роста»; повышения квалификации педагогов; разработки и интеграции в учебный план программ дополнительного образования технической и естественно-научной направленности; модернизации инфраструктуры, в том числе для инклюзивного образования.

Четвертым направлением является *управление кадровым потенциалом*. Цель – развитие педагогического коллектива. Федеральный проект «Учитель будущего» фокусируется на национальной системе профессионального роста педагогических работников: внедрение новой системы аттестации учителей; создание и развитие Центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников; формирование системы карьерного роста педагогов [17]. В ответ на это стратегия развития школы должна включать: внутрикорпоративную систему непрерывного профессионального развития; подготовку педагогов к новой модели аттестации; создание условий для профессиональной и карьерной самореализации педагогов; формирование управленческих кадровых резервов. Переход от стратегических целей к конкретным действиям является решающим этапом в проектировании развития и заключается в разработке подробного плана реализации, включающего конкретные мероприятия, сроки, ответственных и ожидаемые результаты.



Модель проектирования стратегии развития школы
The school development strategy design model

Результатом проведенного анализа стала синергетическая модель проектирования стратегии развития школы с учетом реализации национальных проектов (см. рисунок).

Заключение

Проектирование стратегии развития общеобразовательной организации в контексте национальных проектов – сложный, многогранный процесс, требующий от руководства школы стратегического мышления, проектной культуры и готовности к изменениям. Предложенная модель позволяет перевести глобальные цели национальных проектов на уровень конкретной школы, операционализировать их и превратить из внешнего требования в инструмент управления развитием.

Такой подход позволяет: обеспечить стра-

тегическую согласованность деятельности школы с государственной образовательной политикой; консолидировать внутренние ресурсы и привлечь внешние; повысить конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность организации; создать основу для системного, управляемого и предсказуемого развития в перспективе. Реализация стратегии, построенной на принципах интеграции с национальными проектами, позволит школе не только выполнять социальный заказ государства, но и активно формировать будущее, воспитывая новое поколение граждан, готовых к вызовам XXI века.

Перспективы дальнейшего исследования видятся нам в следующих направлениях:

– теоретико-методологическое: углублен-

ное изучение и синтез зарубежного опыта стратегического планирования в образовании для адаптации наиболее успешных практик к российским условиям в контексте национальных проектов;

– описательно-аналитическое: проведение мониторинга и всесторонний анализ уже существующих моделей стратегического развития, разработанных и внедренных в школах-лидерах России;

– экспериментально-управленческое: исследование управленческих механизмов интеграции целевых показателей национальных проектов в стратегическое планирование деятельности общеобразовательной организации. Эти перспективы позволяют перейти от теоретического осмысления проблемы к созданию практико-ориентированного инструментария, востребованного современными образовательными организациями.

Список литературы

1. Баширзаде, Н.Ф.О. Государственные стратегии развития отечественного образования / Н.Ф.О. Баширзаде, В.В. Шведов // *Экономич. исследования и разработки*. – 2025. – № 2. – С. 170–178.

2. Белоусов, Д.Ю. Медиаимидж школы как ключевое направление стратегии развития образовательной организации / Д.Ю. Белоусов, Е.А. Ганаева // *Вестник Костром. гос. ун-та. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика*. – 2025. – Т. 31. – № 1. – С. 52–59. DOI: 10.34216/2073-1426-2025-31-1-52-59

3. Гитман, Е.К. Корпоративное взаимодействие педагогов в стратегическом развитии школы / Е.К. Гитман, О.В. Власова // *Бизнес. Образование. Право*. – 2024. – № 4 (69). – С. 380–386. DOI: 10.25683/VOLBI.2024.69.1139

4. Дюков, В.М. Основания для разработки стратегии развития школ / В.М. Дюков, И.Н. Семенов, Р.В. Шайхутдинова // *Муниципал. образование: инновации и эксперимент*. – 2010. – № 6. – С. 22–29.

5. Ключевые результаты национального проекта «Образование» по итогам 2019–2024 годов. – <https://edu.gov.ru/national-project/results/> (дата обращения: 01.12.2025).

6. Матвеев, Н.В. Трансформация принципов управления маркетинговой системой образовательной организации в цифровой среде / Н.В. Матвеев, Е.И. Лазарева // *Проф. образование и рынок труда*. – 2023. – № 3. – С. 110–122. DOI: 10.52944/PORT.2023.54.3.007

7. Нехорошева, Е.В. Проектный подход к управлению современной школой: обеспечение надежности и безопасности развития / Е.В. Нехорошева // *Вестник Моск. город. пед. ун-та. Серия: Экономика*. – 2019. – № 1 (19). – С. 90–98. DOI: 10.25688/2312-6647.2019.19.1.08

8. Паспорт национального проекта «Демография». – <https://mintrud.gov.ru/uploads/editor/41/62/%D0%9D%D0%9F%20%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F.pdf> (дата обращения: 01.12.2025).

9. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». – <http://static.government.ru/media/files/urKHm0gTPPnzJlaKw3M5cNLo6gczMkPF.pdf> (дата обращения: 01.12.2025).

10. Патрахина, Т.Н. Стратегическое планирование в сфере образования: от теории к практике: моногр. / Т.Н. Патрахина. – Нижневартовск: Изд-во Нижневартовского гос. ун-та, 2017. – 90 с.

11. Петренко, А.А. Ресурсное обеспечение как фактор инновационного развития образовательной организации / А.А. Петренко // *Школа Будущего*. – 2015. – № 3. – С. 109–117.

12. Петров, А.Ю. Компетентностный подход в современном управлении образовательным учреждением / А.Ю. Петров // *Вестник ОГУ*. – 2005. – № 10-1. – С. 119–123.

13. Проект документа «Ключевые направления развития российского образования для достижения целей и задач устойчивого развития в системе образования» до 2035 г. – <http://edu2035.firo-nir.ru/index.php/stati-opublikovannye-uchastnikami-soobshchestva/86-klyuchevye-napravleniya-2035> (дата обращения: 01.12.2025).

14. Рагулина, И.В. Механизмы внедрения инструментов оценивания успешности каждого школьника: опыт Курской области / И.В. Рагулина // *Регион. образование: соврем. тенденции*. – 2024. – № 1 (53). – С. 22–32.

15. Хакимова, Н.Г. Разработка стратегии управления сельской школой в условиях реализации вариативных моделей образования / Н.Г. Хакимова, В.В. Владимиров // *Заметки ученого*. – 2023. – № 7. – С. 222–226.
16. Хомова, Н.А. Технологии создания и психолого-педагогического сопровождения субъективного благополучия школьного сообщества в условиях специально смоделированной образовательной среды / Н.А. Хомова, С.В. Санникова // *Психология. Ист.-критич. обзоры и соврем. исследования*. – 2024. – Т. 13. – № 4-1. – С. 203–213.
17. Черепанов, В.С. Квалиметрический мониторинг качества образования: концептуально-программный подход / В.С. Черепанов, Ю.А. Шихов // *Образование и наука*. – 2008. – № 2 (50). – С. 64–73.
18. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами: избр. труды / Т.И. Шамова. – М.: ЦО «Перспектива», 2009. – 272 с.
19. Штуль, Е.В. Развитие адаптивных форм управления в муниципальном образовательном учреждении / Е.В. Штуль // *Ярослав. пед. вестник*. – 2009. – № 2 (59). – С. 90–93.
20. Ankrum, R. Utilizing Teacher Leadership as a Catalyst for Change in Schools / R. Ankrum // *Journal of Educational Issues*. – 2016. – Vol. 2. – No. 1. DOI: 10.5296/jei.v2i1.9154
21. Fullan, M. *Leading in a Culture of Change* / M. Fullan. – San Francisco: Jossey-Bass, 2020. – 192 p.
22. Hargreaves, A. *Sustainable Leadership* / A. Hargreaves, D. Fink. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. – 325 p.
23. Hattie, J. *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning* / J. Hattie. – London: Routledge, 2012. – 296 p. DOI: 10.4324/9780203181522
24. Meshiell, D.P. *Strategic Planning and Decision-Making in the Context of Educational Reform: Insights from Secondary School Leaders* / D.P. Meshiell, D.H. Luzale, & B. De C. Luningning (Eds.) // *Psychology and Education: an Multidisciplinary journal*. – 2024. – No. 28 (4). – P. 320–322. DOI: 10.5281/zenodo.14237764
25. Schildkamp, K. *Data-based decision making in education. Challenges and opportunities* / K. Schildkamp, M.K. Lai, & L. Earl (Eds.) // *Springer (Studies in Educational Leadership)*. – 2013. – No. 17. DOI: 10.1007/978-94-007-4816-3
26. Wagner, T. *The Global Achievement Gap* / T. Wagner. – New York: Perseus Books Group, 2008. – 320 p.

References

1. Bashirzade N.F.O., Shvedov V.V. [Government Strategies for the Development of National Education]. *Economic Development Research Journal*, 2025, no. 2, pp. 170–178. (in Russ.)
2. Belousov D.Yu., Ganaeva E.A. [Media Image of the School as a Key Direction of the Educational Organization's Development Strategy]. *Vestnik of Kostroma State University. Ser. Pedagogy. Psychology. Sociokinetics*, 2025, vol. 31, no. 1, pp. 52–59. (in Russ.) DOI: 10.34216/2073-1426-2025-31-1-52-59
3. Gitman E.K., Vlasova O.V. [Corporate Interaction of Teachers in the Strategic Development of the School]. *Business. Education. Right*, 2024, no. 4 (69), pp. 380–386. (in Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2024.69.11391
4. Djukov V.M., Semenov I.N., Shajhutdinova R V. [Grounds for Developing a School Development Strategy]. *Municipal Education: Innovations and Experiment*, 2010, no. 6, pp. 22–29. (in Russ.)
5. *Kljuchevye rezul'taty nacional'nogo proekta "Obrazovanie" po itogam 2019–2024 godov*. [Key Results of the National Project "Education" at the End of 2019–2024]. Available at: <https://edu.gov.ru/national-project/results/> (accessed 01.12.2025).
6. Matveev N.V., Lazareva E.I. [Transformation of the Principles of Managing the Marketing System of an Educational Organization in a Digital Environment]. *Vocational Education and Labor Market*, 2023, no. 3, pp. 110–122. (in Russ.) DOI: 10.52944/PORT.2023.54.3.007
7. Nehorosheva E.V. [Project Approach to Modern School Management: Ensuring Reliability and Safety of Development]. *MCU Journal of Economic Studies*, 2019, no. 1 (19), pp. 90–98. (in Russ.) DOI: 10.25688/2312-6647.2019.19.1.08

8. *Pasport nacional'nogo proekta "Demografija"*. [Passport of the National Project "Demography". Available at: <https://mintrud.gov.ru/uploads/editor/41/62/%D0%9D%D0%9F%20%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F.pdf> (accessed 01.12.2025).
9. *Pasport nacional'noj programmy "Cifrovaja jekonomika Rossijskoj Federacii"*. [Passport of the National Program "Digital Economy of the Russian Federation"]. Available at: <http://static.government.ru/media/files/urKHm0gTPPnzJlaKw3M5cNLo6gczMkPF.pdf> (accessed 01.12.2025).
10. Patrahina T.N. *Strategicheskoye planirovaniye v sfere obrazovaniya: ot teorii k praktike* [Strategic Planning in the Field of Education: from Theory to Practice: A Monograph]. Nizhnevartovsk: Publishing House of Nizhnevartovsk State University Publ., 2017. 90 p.
11. Petrenko A.A. [Resource Providing as a Factor of Innovative Development of the Educational Organization]. *School of the Future*, 2015, no. 3, pp. 109–117. (in Russ.)
12. Petrov A.Ju. [Competent Approach in Modern Management of Educational Establishment]. *Vestnik of the Orenburg State University*, 2005, no. 10-1, pp. 119–123. (in Russ.)
13. *Proekt dokumenta "Kljuchevye napravleniya razvitiya rossijskogo obrazovaniya dlja dostizheniya Celej i zadach ustojchivogo razvitiya v sisteme obrazovaniya" do 2035 g.* [Draft document "Key directions for the development of Russian education to achieve the Goals and objectives of sustainable development in the education system" until 2035]. Available at: <http://edu2035.firo-nir.ru/index.php/stati-opublikovannye-uchastnikami-soobshchestva/86-klyuchevye-napravleniya-2035> (accessed 01.12.2025).
14. Ragulina I.V. *Mekhanizmy vnedreniya instrumentov otsenivaniya uspešnosti kazhdogo shkol'nika: opyt Kurskoj oblasti* [Mechanisms of Implementation of the Tools for Assessing the Success of Each Student: Experience of the Kursk Region]. *Regional'noe obrazovanie: sovremennye tendencii* [Regional Education: Current Trends], 2024, no. 1 (53), pp. 22–32. (in Russ.)
15. Hakimova N.G., Vladimirov V.V. *Razrabotka strategii upravleniya sel'skoj shkoloy v usloviyakh realizatsii variativnykh modeley obrazovaniya* [Development of a Rural School Management Strategy under the Conditions of the Implementation of Variative Models of Education]. *Zametki uchenogo* [Notes of a Scientist], 2023, no. 7, pp. 222–226. (in Russ.)
16. Homova N.A., Sannikova S.V. [Technologies for the Creation and Psychological and Pedagogical Support of the Subjective Well-Being of the School Community in a Specially Modeled Educational Environment]. *Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches*, 2024, vol. 13, no. 4-1, pp. 203–213. (in Russ.)
17. Cherepanov V.S., Shihov Ju.A. [Qualimetric Monitoring of the Quality of Education: a Conceptual and Programmatic Approach]. *Education and Science*, 2008, no. 2 (50), pp. 64–73. (in Russ.)
18. Shamova T.I. *Upravleniye obrazovatel'nymi sistemami: izbrannyye trudy* [Management of Educational Systems: Selected Works]. Moscow: Perspektiva Publishing House Publ., 2009. 272 p.
19. Shtul' E.V. [Development of Adaptive Forms of Management in a Municipal Educational Institution]. *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*, 2009, no. 2 (59), pp. 90–93. (in Russ.)
20. Ankrum R. Utilizing Teacher Leadership as a Catalyst for Change in Schools. *Journal of Educational Issues*, 2016, vol. 2, no. 1. DOI: 10.5296/jei.v2i1.9154
21. Fullan M. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publ., 2020. 192 p.
22. Hargreaves A. Fink D. *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publ., 2006. 325 p.
23. Hattie J. *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning*. London: Routledge Publ., 2012. 296 p. DOI: 10.4324/9780203181522
24. Meshiell D.P., Luzale D.H., & Luningning B. De C. (Eds.) Strategic Planning and Decision-Making in the Context of Educational Reform: Insights from Secondary School Leaders. *Psychology and Education: an Multidisciplinary Journal*, 2024, no. 28 (4), pp. 320–322. DOI: 10.5281/zenodo.14237764
25. Schildkamp K., Lai M.K., & Earl L. (Eds.) Data-Based Decision Making in Education. Challenges and Opportunities. *Springer (Studies in Educational Leadership)*, 2013, no. 17. DOI: 10.1007/978-94-007-4816-3
26. Wagner T. *The Global Achievement Gap*. New York: Perseus Books Group Publ., 2008. 320 p.

Информация об авторах

Захарова Марина Александровна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики и профессионального образования, Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, Елец, Россия.

Сазонов Максим Анатольевич, магистрант института психологии и педагогики, Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, Елец, Россия.

Information about the authors

Marina A. Zakharova, Candidate of Pedagogy, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Professional Education, Bunin Yelets State University, Yelets, Russia.

Maksim A. Sazonov, Master's student at the Institute of Psychology and Pedagogy, Bunin Yelets State University, Yelets, Russia.

Вклад авторов:

Захарова М.А. – научное руководство; концепция исследования; выводы.

Сазонов М.А. – разработка модели проектирования стратегии развития; анализ источников, подготовка текста.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:

Zakharova M.A. – scientific management; research concept; conclusions.

Sazonov M.A. – development of a Model for designing a development strategy; sources' analysis; writing the text.

The authors declare no conflicts of interests.

The article was submitted 11.01.2026

Статья поступила в редакцию 11.01.2026