



ИНФОРМАЦИОННО- КОММУНИКАЦИОННАЯ ОТКРЫТОСТЬ СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЫ

Е. ШИМУТИНА

Историческая практика организации директивного государственного управления образовательными учреждениями показывает, что «благое намерение» оградить школу от влияния внешней информационной пропаганды, замкнуть её информационную сферу, подчинить обслуживанию строгой и догматичной идеологии, стремление обеспечить жёстко планомерное управление необратимо способствует снижению стабильности и устойчивости такой формы управления, несоответствию современным глобальным вызовам в формировании будущего поколения, отсутствию согласованности государственного и гражданского заказов образованию. Недостаточная информированность общества о деятельности образовательного учреждения приводит зачастую к процветанию коррупции, формированию отрицательного образа школы в глазах населения и в первую очередь молодого поколения родителей. Поэтому в условиях усиливающегося темпа социальных и технологических изменений в современном мире образование не может оставаться замкнутой системой, не учитывать происходящие вокруг неё изменения. Напротив, именно способность своевременно учитывать изменения и вызовы внешней среды, отвечать на них изменениями в своей организации — соответствовать принципу «открытости образования» — является важнейшим фактором конкурентоспособности современной системы образования. Открытость школы «исключает опасность изоляции отдельно взятой школы от других образовательных систем и возможных внешних партнёров, препятствует возникновению иллюзий о самодостаточности и «сверхэффективности» избранной школой образовательной модели»[9]. Открытые системы имеют входы (inputs) для своей деятельности, в качестве которых выступают требования социума (социальный заказ). Результаты образования важны для государства, общественности, работодателей. Все заинтересованы в высоком качестве образования. Хорошо известно, что качество предоставляемого школой образования не всегда удовлетворяет его потребителей: учащихся, родителей, представителей системы профессионального образования, работодателей и других заинтересованных групп. При этом представления о желаемом качестве у заинтересованных сторон различаются. Открытость образовательной системы позволяет учитывать и согласовывать разнообразные и изменяющиеся требования и запросы социума [7]. Открытость школы социуму проявляется также во взаимодействии школы с различными социальными институтами и сообществом для использования их возможностей (ресурсов) в деятельности образовательного учреждения, в т.ч. в организации образовательного процесса. Адаптируя терминологический аппарат компьютерных наук к ситуации открытого образования, И.А. Вальдман [1]

57

Технологии
и инструментарий
[67 – 98]





предлагает рассматривать школу как социальный институт с «открытой архитектурой», позволяющей общеобразовательной школе организовывать эффективный образовательный процесс за счёт коммуникации и кооперации с различными элементами современной инфраструктуры знаний — учреждениями системы формального и неформального образования, культурными и научными центрами, производственными предприятиями, представителями различных профессиональных и общественных групп.

Ключевым элементом этой «открытой архитектуры» становится **институциональная, информационная и коммуникационная (коммуникативная) открытость школы.**

Институциональная открытость представляет собой систему правил и норм (институтов), позволяющих формировать и развивать систему социального партнёрства с представителями внешней среды в целях достижения требуемых образовательных результатов [7]. Говоря о сфере образования, следует отметить тенденцию замены понятий социальное партнёрство на частно-государственное партнёрство (ЧГП). Прозрачность деятельности образовательных учреждений и повышение их самостоятельности способствуют в последнее время активизации организации ЧГП, повышая инвестиционную привлекательность сферы образования. На сегодняшний день акцент в дошкольном, общем и дополнительном образовании смещён в сторону частных средств семей, хотя имеющиеся практики показывают применимость всех механизмов ЧГП — как на контрактной основе (договоры, соглашения и др.), так и с использованием институциональных механизмов (образование новых юридических лиц: коммерческих и некоммерческих) и механизмов общественного взаимодействия (формирование органов общественного управления).

В последние годы в России определённое развитие получили локальные формы ЧГП в сфере дошкольного, общего и профессионального образования: в образовательной деятельности (разработка и реализация «адресных» образовательных программ; стипендиальные программы; организация за счёт бизнеса сферы профильного обучения в старшей школе, интеграция в программы международного сотрудничества в образовании, соглашения об организации производственной практики), в управлении и содержании имуществом («инвестиционные» проекты по ремонту и реконструкции, передача на аутсорсинг клиринговых услуг/услуг по охране имущества), экономической поддержке образовательных учреждений (развитие и организация практикоориентированного и здоровьесберегающего образования, образовательное кредитование, эндаумент фонды) и др. Примеры реализации различных программ в рамках социального партнёрства/ЧГП можно найти в Республиках Карелия, Чувашия, Саха (Якутия), Пермском, Ставропольском Красноярском краях, Самарской области и др. [11]

Кроме инвестиционной привлекательности ЧГП/социального партнёрства, институциональная открытость обеспечивает, в том числе, и вовлечение общественности в деятельность школы, включая управление общеобразовательным учреждением. Одной из форм ЧГП, активно развивающейся в последние десятилетия, можно назвать создание управляющих советов, реализующих государственно-общественный характер управления образованием, в полной мере обеспечивающий информационно-коммуникационное взаимодействие школы с общественностью. Государственно-общественное управление в общем



образовании — постоянное ответственное участие и взаимодействие в управлении общим образованием, с одной стороны, различных субъектов, выражающих и представляющих интересы, политику, гарантии и компетенцию государства в области образования (органы государственной власти, органы управления образованием, руководители общеобразовательных учреждений), и, с другой стороны, различных субъектов, выражающих интересы в области образования гражданского общества, населения. В нормативных и инструктивно-методических документах, регулирующих государственно-общественное управление в образовании, в частности, в принятых в субъектах РФ Законах о государственно-общественном управлении в системе образования (ХМАО-Югра, Пензенская область, Астраханская область, Республика Саха (Якутия)), используются понятия «информационная открытость», «прозрачность», «подотчётность», «публичная отчётность», «доверие» и др. Управляющий совет образовательной организации рассматривается как переговорная площадка для согласования государственного и общественного заказа на образование, интересов в сфере результатов образования всех субъектов образовательного процесса: государства (в лице учредителя), администрации, педагогов, родительской и ученической общественности, — как важнейший субъект коммуникации школы с общественностью, выработки и реализации коммуникативной стратегии.

В качестве механизмов использования возможностей органов государственно-общественного управления образованием в решении стратегических задач с участием «школы и общества» можно назвать: разработку системы оплаты труда работников образовательных учреждений, включая стимулирующую часть, обоснование и установление повышающих коэффициентов; создание системы оценки качества школьного, дошкольного и дополнительного образования; формирование и участие в деятельности независимой комиссии по аккредитации и лицензированию школ; осуществление контроля за реализацией улучшения условий обучения; формирование предложений по развитию сети (объединению) общеобразовательных и дошкольных учреждений, в выделении дополнительных средств учреждениям, представившим оригинальные перспективные проекты модернизации образования; участие в разработке системы аттестации работников образования и руководителей, в формировании программ обучения, ориентированных на потребности рынка труда и по заказу работодателей; содействие в организации и реализации моделей ученического самоуправления; проведение экспертизы качества подготовки выпускников профессиональных учебных заведений.

Исследования, проведённые Институтом развития государственно-общественного управления образованием [4] в течение последних лет, показывают рост количества общественно-открытых школ, развивающих культуру согласования, взаимодействия и соуправления, повышение эффективности работы управляющих советов. Созданные в процессе реализации проекта КПО управляющие советы закрепили институционально возможность общественности участвовать в управлении школой, а школе — быть «прозрачной», «подотчётной» и открытой для общества. Четыре года после КПО показали жизнеспособность и востребованность этой формы соуправления образовательным учреждением.

Позитивными факторами дальнейшего развития институциональной открытости образовательных организаций через социальное партнёрство во всех его





формах следует признать высокий уровень востребованности программ дошкольного, общего и дополнительного образования практически во всех регионах РФ, отражение данной тенденции в «Плане мероприятий "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки"», утверждённом распоряжением Правительства РФ от 30 декабря 2012 г. № 2620-р., что гарантирует инвестиционную и социокультурную привлекательность всех уровней образования и открывает потенциальные возможности для внедрения институциональных механизмов частно-государственного/социально-го партнёрства.

Информационная открытость школы направлена на создание каналов связи, обеспечивающих удовлетворение информационных потребностей субъектов внутренней и внешней среды относительно её деятельности. Наиболее эффективным инструментом доступа к информации, обеспечивающим равные возможности для разных категорий заинтересованных лиц, в последние годы несомненно является веб-сайт/портал образовательного учреждения.

Школьный портал — прекрасная возможность для **взаимодействия с уже имеющимися и потенциальными потребителями** образовательных услуг (как с родителями, так и с учащимися). На веб-страницах можно подробно рассказать о работе школы, о её режиме, о реализуемых образовательных программах, об учебниках, которые используются, о кружках и факультативах, о платных услугах, об учителях и учениках, об их достижениях и победах, о том, чем особенно и интересна школа, почему стоит именно к вам отдать своего ребёнка. На сайте можно дать информацию о правилах приёма в школу, «выложить» нормативные документы (Устав, договоры, регулирующие отношения с родителями) и т.д. Чем полнее информация о школе, которую потенциальный клиент получает предварительно, тем меньше будет сложностей и конфликтов в дальнейшем. Также очень важно, что с помощью сайта можно получить отзывы потребителей об услугах школы. Если на портале родители и ученики оставят добрые слова, адресованные учителю, школе в целом, хороший отзыв о мероприятии, это будет лучшей рекламой для потенциальных клиентов. Сайт в идеале может стать «пространством диалога» между родителями и педагогами. На некоторых сайтах школ активно развивается такая форма обратной связи как «Задайте вопрос...» или «Диалог с директором».

Партнёрство — обязательное условие успешного функционирования образовательного учреждения сегодня. Партнёры школы — библиотеки, музеи, театры, учреждения высшего и среднего образования, негосударственные образовательные учреждения, предоставляющие платные дополнительные услуги, туристические фирмы, фирмы, готовые помочь решать технические проблемы и пр. Поэтому **взаимодействие с партнёрами**, поиск тех, кто готов сотрудничать с образовательным учреждением — очень важное направление деятельности, расширяющее границы и возможности как ресурсные, так и собственно образовательные. И хороший сайт может увеличить эффективность этой работы. Особенно это утверждение верно в отношении потенциальных партнёров из других городов, а иногда и из других стран. Действительно, вся информация об учреждении и возможных направлениях сотрудничества размещена в Сети, где она доступна из любой точки земного шара. Сайт может облегчить не только поиск новых партнёров, но и взаимодействие с уже существующими.



Важной задачей школьного портала является формирование благоприятного **общественного мнения** об учреждении и его услугах на основе правдивой информации, что называется также «public relations». Интернет-сайт может предоставить необходимые материалы для формирования правильного представления о деятельности и возможностях учреждения как клиентам-родителям, так и представителям социальной среды, а также СМИ (в том числе и электронным): для этого на сайте должны быть документы, пресс-релизы, фото, аудио — и видеоматериалы. Результатом «правильной» работы со школьным порталом станет установление отношений доверия между организацией и стейкхолдерами, потребителем и поставщиком, которое является одной из главных задач информационно-коммуникационного взаимодействия. Партнёрские отношения, отношения сотрудничества — это отношения, построенные на доверии.

В своём развитии школьный портал постепенно может стать единой информационно-коммуникационной платформой для всей организации, включающей как систему **взаимодействия** с внешними стейкхолдерами¹¹ (в открытой и доступной всем его части), так и **внутри организации** (с персонализированным входом для учащихся, родителей и сотрудников образовательного учреждения). Создание единой информационно-коммуникационной среды образовательного учреждения реализует один из важнейших принципов информационной открытости образовательного учреждения — **«прозрачность»** его деятельности. Прозрачность рассматривается как важнейшее условие общественного участия в управлении (контроле качества образования), развития социального партнёрства и сотрудничества школы с учреждениями и организациями. Это даёт возможность всем заинтересованным группам осуществлять эффективный контроль за деятельностью образовательной организации, её управлением, и руководством. Высокий уровень прозрачности означает, что предоставляемая информация способствует созданию чёткого представления об истинном положении дел в организации (как финансовой, так и нефинансовой деятельности).

«Прозрачность» школы для учеников означает доступ школьников к различным учительским материалам, которые можно использовать для подготовки домашних заданий. Для этого используются как ресурсы открытого сайта, так и специальные программы (Netschool, Moodle) с персонифицированным входом.

«Прозрачность» для родителей состоит в том, что родители должны стать не просто наблюдателями, но активными участниками учёбы своего ребёнка. Каждая семья получает доступ к следующим видам ресурсов:

- Информация о своём ребёнке: оценки, статистические данные об успеваемости по предметам, советы школьного психолога, сообщения учителей и школьной администрации, пропуски уроков.
- Учебно-методическая информация: материалы уроков, домашние задания, расписания, методические рекомендации учителей, системы тестирования.

Родители всегда могут контролировать, какие задания выдаются его ребёнку и какие оценки были поставлены за выполненные задания. Родители через сеть Интернет могут проследить успеваемость ученика, быть в курсе его загруженности, иметь представление о программе развития учреждения. Педагоги имеют возможность в интерактивном режиме общаться с родителями, организовывать дистанционную поддержку своих учеников. Вход в такие системы является также персонифицированным.

¹¹ *Стейкхолдеры* (англ. stakeholders) — заинтересованные стороны. Заинтересованной стороной называется группа, которая может влиять на деятельность организации или, напротив, способна испытывать на себе влияние от деятельности организации, производимой ею продукцией или оказываемых услуг и связанных с этим действий. У любой организации много заинтересованных сторон, которые отличаются друг от друга по типу и степени участия в её деятельности и часто имеют абсолютно разные, иногда даже противоречащие друг другу интересы и потребности.





«Прозрачность» для учителей состоит в том, что методические разработки каждого из учителей школы становятся общим достоянием всех преподавателей, оперативно получают проверку и апробацию коллег. В результате в школе складывается профессиональное сообщество педагогов.

Помимо методической информации, учителя получают доступ к разным школьным ресурсам: учебным планам, расписанию уроков, экзаменов, контрольных работ и т.д.; нормативным документам и справочной информации; методическим разработкам; статистическим данным. Размещение этих ресурсов в Интернете позволяет обращаться к ним из дома с такой же лёгкостью, как и в школе. В последнее время школы практикуют создание специальных корпоративных ресурсов в виде порталов, которые представляют собой методическое хранилище для организации образовательного процесса; позволяют автоматизировать документооборот, оптимизировать информационные потоки и избавиться от дублирования информации внутри организации.

Корпоративный школьный портал может также стать инструментом обучения и повышения квалификации сотрудников при помощи программ дистанционного обучения (e-learning). На сайте могут быть размещены разнообразные учебные текстовые, графические, аудио- и видеоматериалы, которые пользователи могут скачать и изучить. Подобная информация, находящаяся в свободном доступе, значительно сократит расходы на обучение сотрудников.

Отличительной особенностью современной информационно-открытой школы является не только «прозрачность», но и «подотчётность». Финансирование образования осуществляется государством из бюджета, формируемого за счёт налогоплательщиков. С этих позиций предоставление на сайте открытой и объективной информации о состоянии и результатах функционирования образовательной системы реализует ответственность школы перед обществом в т.ч. за эффективное использование полученных средств. Обязательство организации нести ответственность за результаты своей деятельности перед стейкхолдерами, деятельность по выполнению данного обязательства закреплено в понятии подотчётность (accountability). Подотчётность означает, что организация отчитывается о достигнутых результатах, рассказывает стейкхолдерам о своей деятельности. Подотчётность также предполагает, что организация прислушивается к рекомендациям и критике со стороны стейкхолдеров и вносит соответствующие изменения в свою работу[7].

Механизмы подотчётности могут принимать форму различных документов, локальных актов, регламентов. Наиболее распространённым механизмом подотчётности образовательной организации в последние годы является публичный отчёт (доклад) — аналитический публичный документ в форме периодического отчёта образовательной организации перед обществом, обеспечивающий регулярное (ежегодное) информирование всех заинтересованных сторон о состоянии и перспективах развития образовательной организации.

Публичный доклад адресован широкому кругу читателей. **Родителям (законным представителям)** обучающихся публичный доклад представляет информацию об образовательных услугах, предоставляемых учреждением, правилах и процедурах приёма, условиях обучения и укладе жизни образовательного учреждения, а также об эффективности использования бюджетных и внебюджетных средств. **Социальным партнёрам** публичный доклад пред-



ставляет область и задачи сотрудничества с общеобразовательным учреждением, наиболее важные потребности общеобразовательного учреждения, возможный вклад в его развитие. **Местной общественности** публичный доклад даёт представление об активности общеобразовательного учреждения в социуме, о его достижениях и достижениях обучающихся, а также раскрывает проблемы, требующие активного участия общественности. **Для учредителя** публичный доклад представляет более полную и адекватную информацию об общеобразовательном учреждении, об эффективности реализации его стратегии развития. Знакомство с публичным докладом, включение в процесс его обсуждения позволяет обучающимся осознать себя активными и равноправными участниками общественной жизни и деятельности общеобразовательного учреждения.

В «разрезе» развития информационной открытости образовательного учреждения публикация доклада направлена на решение ряда задач: привлечение дополнительного социального ресурса — ресурса доверия и поддержки; повышение качества образования (за счёт учёта требований потребителя); достижение договорённости с общественностью относительно целей развития школы (механизм согласования); повышение прозрачности правил и процедур, регламентирующих уклад жизни школы; выработка и корректировка плана работы школы на новый учебный год. Основными информационными каналами для распространения Публичного доклада являются официальный сайт исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации; официальный сайт органа управления образованием; сайт образовательного учреждения; отдельное (печатное или электронное) издание. Важным элементом публичной работы с докладом является его обсуждение/верификация (как правило, в сети Интернет), которое также демонстрирует уже упоминавшийся выше один из принципов информационной открытости образовательного учреждения — **«прозрачность»** его деятельности.

Информационная открытость образовательного учреждения является одной из составляющих коммуникативной открытости.

Коммуникативная (коммуникационная) открытость подразумевает целенаправленную интеграцию всех способов взаимодействия субъектов образовательного процесса как внутри среды, так и за её пределами; направлена на развитие вертикальных и горизонтальных каналов связи, позволяющих образовательному учреждению получать обратную реакцию от всех заинтересованных сторон относительно полученной информации с целью повышения эффективности своей деятельности. Коммуникативная открытость — необходимое условие «демократии участия», а в условиях развития и пропаганды принципов государственно-общественного характера управления образованием выступает как неотъемлемое условие управления современным образовательным учреждением. Как уже отмечалось выше, использование рубрики «Диалог с директором» на сайте образовательного учреждения, обсуждение и верификация Публичного доклада (очно или виртуально), согласование государственного и общественного заказа при формировании образовательной программы (на заседаниях управляющего совета) — всё это элементы, демонстрирующие коммуникативную открытость образовательного учреждения. Но технологии web 2.0 не стоят на месте, и сейчас очень популярным стало созда-





ние **блогов директоров школ** в сети Интернет [8]. На наш взгляд, блог может стать важным инструментом коммуникации со значимой для директора аудиторией: коллегами, учениками, родителями. Он имеет более высокую эффективность распространения информации в сравнении с массовой рассылкой по электронной почте. Блог позволяет прояснить личную позицию, дать комментарий, выразить персональное отношение к актуальным проблемам школьной жизни, событиям в сфере образования города, страны. Сетевой дневник — это пространство для представления и продвижения замыслов, идей, планов, формирования сообщества единомышленников. Блог позволяет получать обратную связь — выявлять мнения, получать советы и рекомендации от аудитории. Для пользователей блог предоставляет возможности получать оперативную, «неофициальную» (и уж точно «неофициозную»), а иногда и эксклюзивную информацию, познакомиться с личным мнением директора по волнующим вопросам и «непосредственно» обращаться к нему с вопросами и пожеланиями. Как показывает наш анализ, блогов директоров пока немного. По количеству они уступают блогам учителей-предметников, методистов, классных руководителей. Основными темами существующих блогов директоров выступают, главным образом, различные события школьной жизни: начало и завершение учебного года, победы учащихся и педагогов в конкурсах, аттестация учащихся и аккредитация учреждения, проверки различных органов и т.п. Встречаются комментарии к конфликтным ситуациям в школе, разъяснения принятых администрацией решений, комментарии к событиям федеральной образовательной политики. И, конечно же, приятные поводы: поздравления с праздниками, победами, наградами. Указанные примеры характеризует неформальное, заинтересованное отношение к блогу, ориентацию на получение обратной связи. Сетевой дневник директора школы директора может быть создан как автономный блог на специализированных сервисах (LiveJournal, Blogger и др.), а также как элемент сайта школы. Хороший блог — не только площадка для самовыражения, но и пространство для общения. Поэтому важным является готовность автора отвечать на вопросы, реагировать на комментарии (а они могут быть нелицеприятными), в целом — поддерживать диалог. При этом одного желания здесь мало. Нужно использовать инструменты обратной связи и осваивать способы повышения интерактивности блога: опросы, голосования, фото и видео, средства web 2.0 (RSS, социальные закладки, облака тегов, пользовательский поиск и др.). Следует заметить, что наличие комментариев и обсуждений в блогах делает его более привлекательным для пользователей. Конечно же, ведение блога требует времени и сил, которых, как скажет любой директор, «и на более важные вещи не хватает». Приоритет определяет каждый для себя, но на наш взгляд, блог директора — перспективный формат коммуникации со школьным сообществом. В сетевом сообществе уже появились первые блоги председателей управляющих советов, так что современному руководителю образовательного учреждения важно не отстать.

В соответствии с современными тенденциями развития в области социальных информационных систем, наиболее перспективным направлением создания открытой информационной среды для взаимодействия всех заинтересованных сторон становятся **специализированные социально-сетевые среды**, построенные по принципу **краудсорсинга** — целенаправленное использование



ресурсов открытого сообщества для получения значимого результата. В сфере образования пока есть лишь единичные примеры использования «коллективного разума» для создания социально-значимого продукта: общественные консультации по Закону об образовании в РФ <http://edu.crowdexpert.ru/>, Википедия <http://ru.wikipedia.org/wiki>. В 2012 году в рамках пилотного проекта по созданию эффективной модели функционирования системы государственно-общественного управления в образовательных учреждениях Москвы был реализован первый краудсорсинг — проект в области государственно-общественного управления образованием <http://gouo.crowdexpert.ru/>. Целью данного проекта была совместная выработка, обсуждение, принятие и внедрение стандартов деятельности органов государственно-общественного управления образованием города Москвы. За 2 месяца работы площадки было привлечено более 100 общественных управляющих (представители деловой, профессиональной, родительской, ученической и иной общественности, входящие в управляющие советы школ г. Москвы) и представителей сообщества (родители, работники образования, учащиеся), заинтересованных в расширении общественного участия в управлении образованием через создание и эффективную деятельность управляющих советов; поступило более 300 предложений, поправок, замечаний. Анализируя результаты краудсорсинговых проектов в социальной сфере необходимо отметить, что сама организация подобного рода народных проектов связана с серьёзными изменениями в общественном сознании. Краудсорсинговые проекты опираются не только на технологические возможности, не только на тот факт, что у населения есть доступ к сетевым сервисам, но и на готовность заинтересованных сторон участвовать в таких проектах, доверие граждан к обозначенным на таких общественных площадках правилам игры. Целью проектов коллективного творчества является не только сбор общественного мнения, формирование документа, стандарта или закона более высокого качества, но и формирование сетевых коллективов — «поиск людей через поиск идей» — готовых решать новые общественные проблемы (в т.ч. и в сфере образования), повышение общей сетевой культуры, рост доверия между различными слоями общества и, как следствие, повышение эффективности общественного взаимодействия. К примеру, опыт краудсорсингового проекта в области ГОУ показал возросшую мотивацию к деятельности в управляющих советах, желание продолжить работу через её «развиртуализацию» в виде клуба членов управляющих советов Москвы.

Подводя итоги, следует отметить, что современная школа постепенно преодолевает существовавшее длительное время отчуждение от общества; всё более значимым фактором конкурентоспособности образовательного учреждения становится развитая системы связей и отношений с социумом — родительской общественностью, социальными партнёрами, местным сообществом. Школьные администраторы активно учатся создавать и использовать этот «социальный капитал» в интересах развития школы.

Информационно-коммуникационная открытость (прозрачность) является одним из аспектов «общей открытости» системы образования. Постановка задачи обеспечения «открытости» (прозрачности) системы образования обусловлена изменением механизмов управления и финансирования в современном образовании.





Литература

1. Вальдман И.А. Сайт школы как инструмент для обеспечения общественно-го участия в образовании // Вопросы образования. 2009. № 3. С.129–144.
2. Вальдман И.А., Косарецкий С.Г., Мерцалова Т.М. Публичный доклад школы. Практическое руководство. М.: Просвещение, 2013.
3. Ковалёва Т.М. Открытость образования как принцип построения современных образовательных технологий / Т. М. Ковалёва // Открытое образование. М.: Шк. самоопределения, 2006. С. 9–14.
4. Государственно-общественное управление образованием: от прецедентов к институту. Под общей редакцией С.Г. Косарецкого, Е.Н. Шимутинной // Исследования и разработки: Монографический сборник. М.: Вердана, 2010.
5. Косарецкий С.Г., Моисеев А.М., Седельников А.А., Шимутина Е. Н. Создание и сопровождение сайтов учреждений профессионального образования. Методическое пособие для руководителей учреждений профессионального образования. М.: Вердана, 2008.
6. Косарецкий С.Г., Шимутина Е.Н. Интернет-сайт обеспечивает «прозрачность» школы / Народное образование. 2011. №2. С. 156–160.
7. Косарецкий С.Г. Информационное взаимодействие школы с общественностью: понятийный аппарат и семантико-смысловое пространство. ИСИКСР, 2011, http://isiksp.ru/library/kosarecky_sg/kosarecky-000003.html
8. Косарецкий С.Г., Седельников А.А., Мерцалова Т.Н., Моисеев А.М., Шимутина Е.Н. Государственно-общественное управление образовательным учреждением в вопросах и ответах. М.: Сентябрь, 2011.
9. Педагогика открытости и диалога культур / Под редакцией М.Н. Певзнера, В.О. Букетова, О.М. Зайченко М., 2000.
10. Райков А. Устойчивость государственного управления и открытость информационной сферы «Открытые системы». № 06. 1996.
11. Частно-государственное партнёрство в образовании. Часть 1. АНО «Центр социальных исследований и инноваций». М., 2009.
12. Шимутина Е.Н. Интегрированная интерактивная среда: от программы к действию Народное образование. 2010. №9. С. 143–150.