

**Автономная некоммерческая образовательная организация
дополнительного профессионального образования
«Современные образовательные технологии инновационные
системы» (АНОО ДПО «СОТИС»)**

УТВЕРЖДАЮ

Директор АНОО ДПО «СОТИС»

Гаврилов Н.А

«25» марта 2016 г.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

курсов повышения квалификации

«Современный образовательный менеджмент»

Автор-составитель программы:

**Гаврилов Николай Анатольевич, к.п.н
директор АНОО ДПО «СОТИС»**

г. Пермь, 2016 г.

Пояснительная записка

В основе развития системы образования должны быть положены такие принципы проектной деятельности, реализованные в приоритетном национальном проекте «Образование», как открытость образования к внешним запросам, применение проектных методов, конкурсное выявление и поддержка лидеров, успешно реализующих новые подходы на практике, адресность инструментов ресурсной поддержки и комплексный характер принимаемых решений.

Обновление организационно-экономических механизмов на всех уровнях системы образования повысит практическую ориентацию отрасли, ее инвестиционную привлекательность.

Задачи, стоящие перед системой образования России требуют от руководителей образовательных учреждений обновление комплекса профессиональных знаний, направленных не только на локальные (частичные) нововведения, но и на стратегические системные изменения в региональной системе образования. Содержание программы разработано в русле реализации идей стратегии модернизации российского школьного образования, где четко охарактеризованы проблемы и задачи развития системы в целом. Экспертами отмечается недостаточная обученность и подготовленность директоров школ, как ключевого звена управленцев в системе общего образования Российской Федерации. Поэтому требуются масштабные изменения в образовательных технологиях и в организации труда. В связи с этим возникла необходимость разработки программы повышения квалификации директоров школ системы общего образования Российской Федерации.

Цель программы – актуализация знаний слушателей, постановка и освещение проблем, достижение понимания слушателями представляемой информации через рефлексивные процедуры, стимулирование интереса к изучаемым темам. Успешное освоение программы позволит слушателям эффективно решать управленческие задачи:

- создание условий для обеспечения образовательных прав личности на основе развития демократической правовой культуры образовательного учреждения;
- использование потенциала образовательной системы для становления гражданского общества за счет развития механизмов государственно-общественного управления и взаимодействия в системе образования;
- развитие инновационного потенциала образовательного учреждения за счет качественного обновления системы управления развитием;
- формирование в образовательном учреждении новой образовательной культуры, основанной на принципах компетентного подхода, обучения через активную самостоятельную деятельность и созидания;
- развития новых управленческих технологий, обеспечивающих реализацию задач модернизации российского образования;
- участие образовательного учреждения в сетевых процессах, в частности, в процессах реструктуризации сети образовательных учреждений в регионе, введении структурных изменений, обеспечивающие повышение качества образования;
- построение собственных систем управления качеством образования, а также обеспечения вхождения образовательной системы в федеральную систему мониторинга качества образования;
- построение финансовой политики с учетом новых экономических моделей, в частности на основе принципов подушевого финансирования и финансовой самостоятельности образовательного учреждения;
- освоение эффективных моделей принятия управленческих решений на основе владения современными технологиями менеджмента.

Адресная группа программы

Программа адресована руководителям и заместителям руководителей образовательных учреждений, заинтересованным в стратегическом развитии учреждения и вовлечении в процесс развития учреждения членов коллектива, преодолении пробелов в правовых знаниях и правовом регулировании деятельности образовательных учреждений.

Программа также может быть использована в повышении квалификации руководителей и специалистов органов управления образованием регионального и муниципального уровня.

Условия освоения программы

Для успешного освоения программы обязательным условием является наличие у слушателей опыта практической управленческой деятельности в системе образования, базовых знаний по тематике предложенной программы, понимание необходимости проводящихся в современной системе образования изменений, а также изъявили готовность принимать новые идеи и реализовывать их на практике. При этом желательно, чтобы руководители владели навыками пользователя ПК и поиска информации в Интернете.

В период обучения на курсах руководители образовательных учреждений должны иметь материалы, характеризующие деятельность образовательного учреждения (программа развития, годовой план работы и т.п.).

Требования, предъявляемые к слушателям:

Каждый слушатель должен пройти обучение не менее, чем по 3 модулям. Каждый модуль предусматривает итоговый контроль за результатами освоения программы.

Слушатель, прошедший обучение по шести модулям программы, должен выполнить проект, направленный на внедрения инноваций в управлении образовательным учреждением. По результатам обучения слушатель получает свидетельство о повышении квалификации установленного образца.

Особенности организации образовательного процесса:

Обучение организовано с учетом «принципа свободы», т.к. обеспечивается возможность выбора обучаемым индивидуальной образовательной траектории на основе блочно-модульного подхода к реализации программы обучения. Первый модуль **«Государственная политика в сфере общего образования»** является инвариантным и обязательным для всех слушателей.

Обучение носит практико-ориентированную направленность и осуществляется с использованием интерактивных методов до 60-70% от общего времени, сопровождение образовательного процесса консультационной поддержкой

Реализация программы «Современный образовательный менеджмент» сопровождается мониторингом результатов обучения.

Процесс освоения программы построен на сочетании аудиторных занятий (основанных на интерактивных формах освоения учебного материала, а также на использовании примеров и ситуаций из собственного управленческого опыта) и самостоятельной работы, ориентированной на освоение методического инструментария в реальную практику для решения конкретных проблем в своих образовательных учреждениях.

Для получения информационных материалов в дистанционной форме, а также при организации тестирования через систему «Интернет» слушателям выдается логин и пароль для доступа к системе дистанционного обучения по адресу <http://webcard.pro>

Основными формами работы со слушателями являются:

Интерактивная лекция – форма занятия, предполагающая интерактивное изложение преподавателем содержания тем курса. Основная цель – актуализация знаний слушателей по теме, постановка и освещение проблемы, достижение понимания слушателями представляемой информации через рефлексивные процедуры, стимулирование интереса к изучаемой теме.

Практикум – форма занятия, предполагающая выполнение практических заданий индивидуально или в небольших группах (5-9 чел.), направленных на освоение и отработку технологий и методик инновационного менеджмента.

Индивидуальные консультации – представляют собой внеаудиторную форму работы преподавателя с отдельным слушателем, включающую обсуждение тех материалов и заданий, которые либо вызывают трудности у слушателя, либо связаны с углубленным интересом слушателя к определенной проблеме.

Иные формы работы – групповая и совместная работа над проектом, практика деловых игр, анализ критических ситуаций, презентация портфолио, обсуждение отдельных вопросов

Для эффективной организации деятельности группы слушателей используются компьютерные презентации, иные методические материалы (в электронном виде), часть из них, в том числе тесты - размещена в системе дистанционного обучения по электронному адресу <http://webcard.pro>; при необходимости организуются работы в сети Интернет и на персональном компьютере (в процессе выполнения индивидуальных и групповых заданий и проектов).

Принцип построения и структура содержания программы:

Программа построена по модульному принципу и состоит из 6 модулей:

1. *«Государственная политика в системе общего образования Российской Федерации».*
2. *«Инновационный менеджмент в управлении школой».*
3. *«Оценка деятельности современной школой».*
4. *«Правовые основы управления образовательным учреждением».*
5. *«Экономико-финансовые основы управления образовательным учреждением».*
6. *«Деловое администрирование».*

Характеристика модулей

- каждый модуль рассчитан на 24 часа;
- каждый модуль обеспечен тестовым материалом;
- все модули содержательно и технологически взаимосвязаны, при этом могут выступать как самостоятельная учебная единица.

На основе имеющихся документов о деятельности образовательного учреждения, в ходе курсов повышения квалификации слушатели разработают:

- долгосрочные и краткосрочные программы и проекты модернизации образования в образовательном учреждении (по переходу ОУ на: профильное обучение, административную и финансовую самостоятельность, а также развитие форм государственно-общественного управления, становление механизмов правового регулирования деятельности образовательного учреждения, и др.);
- пакет нормативно- правовых актов, регулирующих деятельность образовательного учреждения;
- образцы договоров (с участниками образовательного процесса, внешними организациями, другими образовательного учреждения);
- механизмы, обеспечивающие развитие государственно-общественного управления в образовательном учреждении;
- модели целесообразной реструктуризации образовательного учреждения, пути и способы вхождения его в образовательные и другие социальные сети;
- внутреннюю систему мониторинга качества образования;

- пакет необходимых документов, позволяющих вести самостоятельную финансовую политику;
- программу финансового обеспечения образовательного учреждения, бюджетный план;
- систему оптимизации использования финансовых ресурсов.

Для выполнения практических заданий слушателям предлагается разнообразный раздаточный материал (список литературы, словарь основных понятий курса, схемы, таблицы, тесты и т.п.), по всем модулям программы.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Программы повышения квалификации

«Современный образовательный менеджмент»

Цель: подготовка руководителей образовательных учреждений, руководителей и специалистов региональных и муниципальных органов управления образованием к управлению процессом развития учреждений

Категория слушателей: руководители образовательных учреждений, руководители, заместители руководителей образовательных учреждений и специалисты региональных и муниципальных органов управления образованием.

Сроки обучения: 72-144 часа (3-6 модулей на выбор)

Форма обучения: с отрывом от работы

№ п\п	Наименование модулей	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			лекции	практ. занятия	
1.	Государственная политика в сфере образования	24	12	12	- тестирование, групповое обсуждение - подготовка кластера стратегических задач, - эссе
2.	Инновационный менеджмент	24	12	12	- тестирование, - презентация проектов для образовательных учреждений, - презентация портфолио слушателя.
3.	Оценка деятельности современной школы	24	12	12	- тестирование, - эссе, - решение ситуационных задач, - презентация проектов.
4.	Правовые основы управления школы	24	12	12	- тестирование
5.	Экономико-финансовые основы управления современной школой	24	10	14	- тестирование
6.	Деловое администрирование	24	10	14	- проект
	ИТОГО	144	68	76	

Далее представлено содержание каждого модуля программы повышения квалификации по следующей схеме:

- название модуля,
- краткая аннотация модуля программы,
- учебно-тематический план модуля,
- содержание занятий,
- информационно-методическое обеспечение модуля,
- содержание и форма итогового контроля.

Модуль 1. «Государственная политика в системе общего образования Российской Федерации»

Краткая аннотация модуля программы

Программа модуля «Государственная политика в системе общего образования Российской Федерации» реализуется в ходе обучения слушателей по программе повышения квалификации руководителей образовательных учреждений школ «Современный образовательный менеджмент».

В целях реализации системного подхода к освоению руководителями основных понятий и содержания программы данный модуль построен так, чтобы слушатели имели представление о каждом модуле, входящем в данную программу повышения квалификации. Каждая тема учебно-тематического плана представляет один из 5 модулей.

Категория обучаемых: руководители образовательных учреждений, руководители и специалисты региональных и муниципальных органов управления образованием

Срок обучения: общее количество часов – 24, из них: лекции – 12 часов, практические занятия – 12 часов.

Форма контроля – тестирование, подготовка кластера стратегических задач (относительно собственного ОУ), эссе (по одной из предложенных тем).

Режим занятий: 8 академических часов в день.

Целевое назначение модуля программы: *деятельностное освоение теоретических основ и нормативно-правовой базы государственной политики в системе общего образования Российской Федерации.*

В результате обучения слушатели, успешно освоившие модуль, смогут:

- сформулировать актуальные для собственного образовательной учреждения стратегические задачи на основе анализа документов, определяющих государственную политику в области общего образования РФ;
- определить существующие и перспективные направления развития общего образования в РФ и регионе;
- охарактеризовать нормативно-правовые документы, регулирующие систему образования в РФ;
- определить направления корректировки программы развития школы.

Ведущие идеи и ключевые понятия программы модуля

Ключевые понятия модуля: государственная политика, стратегия развития, инновации, инновационное образование, законодательство, разграничение полномочий, экономика образования, нормативно-подушевое финансирование, новая система оплаты труда надзор и контроль.

Типовые задачи и задания (практикумы и самостоятельная работа):

- анализ и систематизация информации;
- анализ и обобщение практического опыта образовательных учреждений;
- разработка проектов (индивидуальных, групповых);
- презентация разработанных проектов;
- разбор текстов и др.

Содержание программы модуля 1 «Государственная политика в системе общего образования Российской Федерации»

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Цель: подготовка руководителей образовательных учреждений, руководителей и специалистов региональных и муниципальных органов управления образованием к управлению процессом развития учреждений

Категория слушателей: руководители образовательных учреждений, руководители и специалисты региональных и муниципальных органов управления образованием.

Сроки обучения: 24 часа

Форма обучения: с отрывом от работы

Режим занятий: 8 часов в день

№ пп	Название тем модуля	Всего часов	в том числе		Форма контроля
			лекции	практ. занятия	
1	Стратегия развития образования до 2020 г.	2	1	1	тест, кластер стратегических задач
2	Инновационные ориентиры развития образования в Российской Федерации	2	1	1	эссе
3	Законодательство РФ об общем образовании	4	2	2	тест
4	Разграничение полномочий Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований в сфере образования	4	2	2	тест
5	Тенденции экономического развития школьного образования в Российской Федерации	4	2	2	тест
6	Осуществление государственного надзора и контроля в образовательном учреждении	4	2	2	эссе
7	Приоритетные направления развития образования в Пермском крае. Характеристика социально-экономических программ в сфере образования Пермского края	4	2	2	-
	ИТОГО:	24	12	12	

Тема 1. Стратегия развития образования до 2020 г.

(лекции – 2 час, практич. занятия – 2 час.)

Системные эффекты ПНП «Образование». Стратегическая цель, приоритетные задачи, ключевые этапы и показатели реализации государственной политики в области образования. Перспективы развития системы дошкольного образования в Российской Федерации. Президентская инициатива: «Наша новая школа». Проект предложений по обновлению педагогического образования для общеобразовательной школы. Региональная политика в сфере образования.

Практические задания:

1. Представьте перспективы развития образования до 2020 года по одной из ступеней образования: Дошкольное образование. Общее образование. Профессиональное образование (НПО, СПО, ВУЗ). Приоритетные задачи до 2020 г. (1,2,3,4).

2. «Предложения по развитию системы общего образования»

3. Кластер стратегических задач развития школы .

Тема 2. Инновационное образование как основной ресурс инновационного развития государства

(лекц. - 2 час., практ. занятия – 2 час.)

Инновации и новации в образовании. Инновационная деятельность образовательного учреждения. Образовательные инновации. Инновационная политика в сфере образования. Качество образования. Качественное образование – приоритет государственной политики в образовании.

Практические задания:

1. «Стратегия инновационного развития образовательного учреждения»: Прочитайте фрагменты выступлений и сформулируйте те идеи, которые могут Вам помочь в разработке стратегии инновационного развития Вашего образовательного учреждения **Фрагмент 1. Д. Медведев. Точки над «и»// Российская газета. Федеральный выпуск № 4591 от 16.02.2008г. Фрагмент 2. Слободчиков В.И. Инновации в образовании: основания и смысл (www.abitu.ru/researcher)...** «Проблемное поле феномена «инноваций» в общественной практике» (см. рабочую тетрадь).

2. «Что такое инновация?»: Прочитайте каждое из определений понятия «Инновация» и разложите его на составляющие: «Что это?», «Из чего состоит?», «Какими отличительными характеристиками обладает?». На основе проведенного анализа сформулируйте свое рабочее определение инновации.

Тема 3. Законодательство РФ об общем образовании

(лекц. - 2 час., практ. занятия – 2 час.)

Объективное и субъективное право. Характеристика источников права в Российской Федерации (нормативный правовой акт ,законы и подзаконные акты РФ, нормативные правовые акты Министерства образования и науки РФ , субъектов РФ, ОУ; основы законодательства РФ и законы РСФСР. нормы международного права и международные договоры). Судебная практика (судебные прецеденты): решения Конституционного Суда, Верховного Суда и Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации). Требования к процедуре и условиям издания нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти.

Практические задания:

1. Выполните тест «Законодательство РФ об общем образовании» .

Тема 4. Разграничение полномочий Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований в сфере образования

(лекц. - 2 час., практ. занятия – 2 час.,)

Компетенция федеральных органов государственной власти, полномочия Российской Федерации в сфере образования, которые передаются для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации. Компетенция органов государственной власти субъектов РФ. Компетенция органов местного самоуправления.

Компетенция ОУ.

Практические задания:

1. Определите общее и особенное в полномочиях РФ, субъектов РФ и муниципальных образований в сфере общего образования .

Тема 5. Тенденции экономического развития школьного образования в Российской Федерации

(лекц. - 2 час., практ. занятия – 2 час.)

Характеристика системы образования. Расходы на общее образование и на оплату труда из средств консолидированного бюджета РФ. Механизмы внедрения нормативно-подушевого финансирования, введения новой системы оплаты труда, преимущества и риски, ожидаемые эффекты. Характерные преимущества и недостатки существующей системы стимулирования труда педагогов.

Практические задания:

1. Сравните показатели по Вашему ОУ с представленными в тексте . Подтверждаются ли общие тенденции?

2. Каково соотношение учащихся и учителей в Вашей школе? Учителей и административно-хозяйственного персонала?

3. Существуют недостатки в модели нормативного финансирования Пермского края?

4. В какой форме существует финансовая самостоятельность Вашего ОУ? Удовлетворяет ли Вас, как руководителя ОУ, имеющаяся в учреждении форма финансовой самостоятельности? Если нет, то назовите причины.

Тема 6. Осуществление государственного надзора и контроля в образовательном учреждении

(лекц. - 2 час., практ. занятия – 2 час.)

Нормативные документы и методические рекомендации. Мероприятия по контролю. Деятельность руководителя ОУ в период проверки. Права сотрудников службы по надзору. Результаты проверки. Камеральные проверки.

Практические задания:

1. Обсудите в группах примерные темы эссе, зафиксируйте те мысли, идеи, вопросы. Которые возникли в ходе обсуждения, на рабочих листах.

Тема 7. Приоритетные направления развития образования в Пермском крае. Характеристика социально-экономических программ в сфере образования Пермском крае

(лекц. - 2 час., практ. занятия – 2 час.)

Характеристика системы общего образования Пермского края . Итоги реализации ПНП «Образование» на территории региона. Обзор основных документов и программ, определяющих региональную государственную политику в системе общего образования.

Практические задания:

1. «Предложения по развитию системы общего образования»: Определите, работая в группах, те меры, которые будут содействовать развитию региональной системы общего образования по одному из направлений. Предложения распределите на 3 группы: меры, которые могут быть реализованы на уровне региона; меры, которые могут быть реализованы на уровне муниципалитета; меры, которые могут быть реализованы на уровне образовательного учреждения.

Информационно-методическое обеспечение модуля

1. Конституция Российской Федерации.

2. Закон об образовании в Российской Федерации от 29 декабря 2012г. (273-ФЗ) с изменениями и дополнениями.

3. Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам дошкольного образования (Приказ Минобрнауки РФ от 30 августа 2013г. № 1014).

Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по

основным общеобразовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования (Приказ Минобрнауки РФ от 30 августа 2013г. № 1015).

4. Письмо Минобрнауки России № НТ-1139/08 от 15.10.2013 "Об организации получения образования в семейной форме".

приказ министерства образования и науки РФ от

5. Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования 08.2013 № 1015

6. Минобрнауки России Об утверждении Порядка приема граждан на обучение по образовательным программам среднего профессионального образования на 2013/14 учебный год от 28.01.2013 № 50

7. [Приказ Минобрнауки России от 13.12.2013 N 1342 "О внесении изменения в Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, утвержденный Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 августа 2013 г. N 1015"](#) Зарегистрировано в Минюсте России 07.02.2014 N 31250.

8. [Приказ Минобрнауки России от 25.12.2013 N 1394 "Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего образования"](#) Зарегистрировано в Минюсте России 03.02.2014 N 31206.

9. Письмо Рособрнадзора от 02.02.2014 N 01-19/06-01 "О лицензировании образовательной деятельности"

10. [Приказ Минобрнауки России от 25.10.2013 N 1185 "Об утверждении примерной формы договора об образовании на обучение по дополнительным образовательным программам"](#) Зарегистрировано в Минюсте России 24.01.2014 N 31102.

11. Приказ Минобрнауки России от 14.02.2014 N 115 ["Об утверждении Порядка заполнения, учета и выдачи аттестатов об основном общем и среднем общем образовании и их дубликатов"](#)

[Зарегистрировано в Минюсте России 03.03.2014 N 31472.](#)

12. Письмо Рособрнадзора от 13.03.2014 N 02-104

13. Письмо Рособрнадзора от 13.03.2014 N 02-105

14. [Приказ Минобрнауки России от 09.12.2013 N 1315 "Об утверждении примерной формы договора об образовании по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования"](#) Зарегистрировано в Минюсте России 27.03.2014 N 31756.

15. [Приказ Минобрнауки России от 13.01.2014 N 8 "Об утверждении примерной формы договора об образовании по образовательным программам дошкольного образования"](#) Зарегистрировано в Минюсте России 27.03.2014 N 31757.

16. Письмо Минобрнауки России от 28.02.2014 N 08-249 "Комментарии к ФГОС дошкольного образования"

17. [Приказ Минобрнауки России от 09.01.2014 N 2 "Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ"](#) Зарегистрировано в Минюсте России 04.04.2014 N 31823.

18. [Приказ Минобрнауки России от 22.01.2014 N 32 "Об утверждении Порядка приема граждан на обучение по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования"](#) Зарегистрировано в Минюсте России 02.04.2014 N 31800.

19. Приказ Минобрнауки России от 17.04.2014 N 329 "О внесении изменения в Порядок заполнения, учета и выдачи аттестатов об основном общем и среднем общем образовании и их дубликатов, утвержденный Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 февраля 2014 г. N 115" Зарегистрировано в Минюсте России 30.04.2014 N 32161.
20. Письмо Минобрнауки России от 29.04.2014 N 08-548 "О федеральном перечне учебников"
21. Приказ Минобрнауки России от 12.03.2014 N 177 "Об утверждении Порядка и условий осуществления перевода обучающихся из одной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования, в другие организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам соответствующих уровня и направленности" Зарегистрировано в Минюсте России 08.05.2014 N 32215.
22. Письмо Минобрнауки России от 24.04.2014 N НТ-443/08 "О продолжении обучения лиц, не прошедших государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего образования"
23. Приказ Минобрнауки России от 07.04.2014 N 276 "Об утверждении порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность" Зарегистрировано в Минюсте России 23.05.2014 N 32408.
24. Федеральный закон от 04.06.2014 N 148-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации"
25. Федеральный закон от 29 июня 2015 г. N 198-ФЗ "О внесении изменений в статьи 29 и 65 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации"

Содержание и форма итогового контроля

В ходе итоговой контрольной оцениваются результаты освоения модуля, которые проявляются в понимании сущности государственной политики в сфере образования, в том числе в понимании путей дальнейшего развития конкретного образовательного учреждения. Основными формами итогового контроля являются тестирование, подготовка эссе, разработка кластера стратегических задач (относительно конкретного образовательного учреждения).

Тест по модулю «Государственная политика в системе общего образования РФ»

1. Инновационное образование – это

- А) образование, которое способно к саморазвитию и которое создает условия для полноценного развития всех участников;
- Б) развивающее и развивающееся образование;
- В) образование, обеспечивающее качественное образование вне зависимости от доходов и местожительства обучающихся;
- Г) образование, направленное на развитие инновационной практики в образовательных учреждениях.

Отметьте все правильные, на ваш взгляд, варианты ответов.

2. Какое соотношение базовой и стимулирующей частей в НСОТ считается целевым ориентиром?

- а) 90-95% базовая – 5-10% стимулирующая;
- б) 60-70% базовая – 30-40% стимулирующая;
- в) 30-40% базовая – 60-70% стимулирующая;
- г) 5-10% базовая – 90-95% стимулирующая.

Отметьте 1 вариант ответа.

3. Какими актами школьный совет может быть наделен полномочиями по распределению стимулирующей части оплаты труда?

- а) уставом образовательного учреждения и коллективным договором;

- б) решением профсоюзной организации школы;
- в) приказом главы местного самоуправления;
- г) распоряжением органов управления образованием субъекта РФ.

Отметьте 1 вариант ответа.

4. Отметьте признаки, отличающие нормативные правовые акты от иных правовых документов, издаваемых органами власти:

- а) нормативные правовые акты всегда регистрируются в Минюсте России;
- б) нормативные правовые акты содержат правовые нормы и применяются неоднократно;
- в) нормативные правовые акты имеют официальные реквизиты;
- г) нормативные правовые акты могут издаваться только в форме федеральных законов, указов и постановлений.

Отметьте 1 вариант ответа.

5. Могут ли на уровне субъектов РФ издаваться типовые положения об образовательных учреждениях, учитывающие региональную специфику?

- а) да;
- б) да, но только путем принятия закона субъекта РФ;
- в) да, но только об учреждениях общего образования;
- г) нет.

Отметьте 1 вариант ответа.

6. Кто осуществляет финансовое обеспечение общедоступного дошкольного образования в ДОУ в части расходов на оплату труда, учебные пособия, технические средства обучения, расходные материалы и хозяйственные нужды?

- а) органы местного самоуправления муниципальных районов и городских округов;
- б) органы государственной власти субъектов РФ посредством предоставления соответствующих субвенций.

Отметьте 1 вариант ответа.

7. Федеральные законы вступают в силу:

- а) со дня принятия Государственной Думой Федерального Собрания;
- б) со дня подписания Президентом РФ, если иное не указано в самом федеральном законе;
- в) по истечении 7 дней после их официального опубликования, если иное не указано в самом федеральном законе;
- г) по истечении 10 дней после их подписания Президентом РФ и официального опубликования, если иное не указано в самом федеральном законе;

Отметьте 1 вариант ответа.

8. Официальным источником опубликования нормативных правовых актов Министерства образования и науки РФ является:

- а) Вестник образования;
- б) Бюллетень Министерства образования и науки РФ;
- в) Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти;
- г) Собрание законодательства РФ;

Отметьте 1 вариант ответа.

9. Плановые проверки проводятся не чаще, чем:

- а) один раз в полгода;
- б) один раз в год;
- в) один раз в 2 года;
- г) один раз в 3 года.

Отметьте 1 вариант ответа.

10. Внеплановые проверки проводятся в случаях:

- А) если выявлены нарушения обязательных требований, выявленных в ходе плановой проверки;
- Б) если получена информация о возникновении аварийных ситуаций, об изменениях или нарушениях технологических процессов, которые могут нанести вред жизни, здоровью

людей, окружающей среде и имуществу граждан, юр.лиц и инд. предпринимателей;
В) возникновения угрозы здоровью и жизни граждан, загрязнения окружающей среды, повреждения имущества;
Г) обращения граждан, юр.лиц и инд. предпринимателей с жалобами на нарушения их прав и законных интересов;

Отметьте все правильные, на ваш взгляд, варианты ответов.

11. Проверяющий не вправе:

- а) требовать предъявления оригиналов документов, относящихся к предмету проверки;
- б) требовать предоставления ему копий необходимых документов;
- в) осуществлять плановые проверки в случае отсутствия при проведении мероприятий по контролю должностных лиц или работников проверяемых юридических лиц либо их представителей;
- г) сообщать уполномоченным органам о выявленных в ходе мероприятий по контролю нарушениях, не относящихся к предмету проверки.

Отметьте 1 вариант ответа.

12. Комплексная проверка - это

- А) проверка, предметом которой является контроль исполнения предписаний об устранении ранее выявленных нарушений;
- Б) проверка, направленная на всестороннее изучение и оценку соответствия деятельности проверяемых организаций обязательным для исполнения требованиям;
- В) проверка, направленная на изучение и оценку соответствия деятельности проверяемых организаций обязательным для исполнения требованиям; по отдельному направлению или отдельному вопросу их деятельности;

Отметьте 1 правильный, на ваш взгляд, вариант ответа.

Вопросы для группового обсуждения по модулю «Государственная политика в системе общего образования РФ»

Что нового вносит Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» в вопросы аттестации работников общеобразовательных учреждений?

Должны ли органы местного самоуправления осуществлять учет детей и закрепление муниципальных организаций дополнительного образования детей за конкретными территориями муниципального образования?

В каком порядке принимаются в школу экстерны для прохождения промежуточной и итоговой аттестации? Действует ли тут территориальный принцип приема?

Примерные темы эссе по вопросам «Инновационное образование как ресурс инновационного развития государства» и/или «Государственный контроль и надзор в сфере образования» (одна тема на выбор, тема может быть сформулирована слушателем самостоятельно и согласована с преподавателем):

- Как стимулировать развитие инновационной деятельности в школе?
- Никогда не ошибается тот, кто ничего не делает (Т.Рузвельт).
- Инновационное образование – это...
- Инновации в образовании: за и против.
- Проверки: позитивные и негативные эффекты государственного надзора и контроля в образовательном учреждении
- Правила осуществления внутришкольного контроля.
- Больше поможет своевременное предостережение, чем запоздалая жалоба (античный афоризм).
- Жалобы учащихся и их родителей – источник развития.

Кластер стратегических задач развития школы

На основе анализа документов, определяющих стратегию развития общего образования в РФ и регионе, и анализа деятельности Вашего учреждения определите совокупность задач, которые требуют решения.

Задачи стратегического развития
Сфера 1 «Образовательный процесс: содержание и технологии»
Сфера 3 «Социальное партнерство»
Сфера 2 «Комфортность пребывания»
Сфера 5 «Развитие профессионализма коллектива»
Сфера 4 «Оценка качества образования»
Сфера 6 «Управление школой»

Модуль 2. «Инновационный менеджмент в управлении школой»

Краткая аннотация модуля программы

Определение стратегических направлений развития образовательного учреждения, планирование изменений в деятельности школы должно осуществляться каждым руководителем, исходя из стратегии развития сферы образования РФ и каждого региона, а также той образовательной практики, в т.ч. инновационного характера, которая сложилась в учреждении. Программа данного модуля позволяет познакомить руководителей с наиболее успешными современными методиками и технологиями стратегического управления и отработать их применительно к конкретным условиям школы.

Содержание данного модуля носит практико-ориентированный характер, нацелено на деятельностное освоение теоретических основ и нормативной базы современного инновационного менеджмента в управлении школой.

Курс построен на сочетании лекционных занятий, на которых в интерактивном режиме дается минимально необходимая общетеоретическая информация (понятия, подходы, теоретические обоснования способов деятельности), и практических занятий, на которых отрабатываются способы разработки стратегического плана развития школы.

Предлагаемая программа модуля может быть освоена каждым обучающимся индивидуально в удобном для него режиме, поскольку она построена по модульному принципу, где каждый модуль представляет собой содержательно завершённый блок информации, включающий в себя учебную задачу, методические рекомендации, ориентировочную основу действий и средства контроля (самоконтроля) успешности освоения учебного материала.

Целевое назначение модуля программы: освоение руководителями образовательных учреждений инновационных практик управления развитием учреждения в условиях модернизации образования.

В результате обучения слушатели, успешно освоившие модуль, смогут:

- разработать проект программы развития с учетом современных требований;
- создать проекты и целевые программы, направленные на решение стратегических задач образования;
- разработать мониторинговые системы с учетом целей и задач стратегического планирования;
- планировать управленческие действия по становлению новой образовательной культуры, развитию ресурсов образовательного учреждения.

Ведущие идеи и ключевые понятия программы модуля

Ключевые понятия модуля: инновации, качество образования, инновационное образование, миссия и ценности образования, методики стратегического анализа, проектно-целевой подход, стратегическое планирование, лидерство, управленческая команда, мониторинг.

Проблемные вопросы

1. Должна ли миссия ОУ, предложенная директором/администрацией, быть принятой всеми членами педагогического коллектива?
2. Зависит ли организационная культура ОУ от уровня культуры директора?
3. Является ли государственно-общественное управление образованием реальной необходимостью или это очередная непроработанная административная реформа?
4. Готовы ли управления образования на муниципальном и региональном уровнях поделиться властью с общественностью?
5. Возможно ли развитие договорных отношений в системе образования в рамках существующей нормативно-правовой базы?
6. Каким образом можно разрешить противоречие между потребностями конкретных ОУ в повышении квалификации и ориентированной на среднестатистическую школу государственной системой повышения квалификации?

Типовые задачи и задания

1. Анализ текстов документов;
2. Заполнение таблиц по итогам аналитической деятельности;

Творческие задания и проекты

1. Обсуждение проблемных вопросов в группах;
2. Анализ существующей в образовательном учреждении практики деятельности;
3. Определение приоритетных линий развития образовательного учреждения;
4. Разработка проектов: целевые программы, фрагмент программы развития учреждения, инновационные проекты;
5. Презентация проектов и портфолио слушателя.

Содержание программы модуля 2 «Инновационный менеджмент в управлении школой» УЧЕБНО – ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Цель: подготовка руководителей образовательных учреждений, руководителей и специалистов региональных и муниципальных органов управления образованием к управлению процессом развития учреждений

Категория слушателей: руководители образовательных учреждений, руководители и специалисты региональных и муниципальных органов управления образованием

Сроки обучения: 24 часа

Форма обучения: с отрывом от работы

Режим занятий: 8 часов в день

№ пп	Название тем модуля	Всего часов	в том числе		Форма контроля
			лекц.	практ. занятия	
1	Инновационное образование как основной ресурс инновационного развития государства	6	4	2	тест, банк инноваций
2	Миссия и ценности школы в контексте инновационного развития школы	4	2	2	решение ситуационных задач
3	Анализ результатов деятельности	6	2	4	проблемное поле

	школы и планирование изменений				школы, стратегические цели развития школы
4.	Проекты и целевые программы как основные механизмы изменений	4	2	2	презентация целевой программы, защита проекта
5.	Управление качеством инновационного образования	4	2	2	защита проекта
	ИТОГО	24	12	12	

Тема 1. Инновационное образование как основной ресурс инновационного развития государства

(лекции – 4 час, практич. занятия – 2 час.)

Инновации и новации в образовании. Инновационная деятельность образовательного учреждения. Образовательные инновации. Инновационная политика в сфере образования. Качество образования. Качественное образование – приоритет государственной политики в образовании.

Практические задания:

1. Анализ стратегических документов в сфере образования.
2. Анализ инновационной деятельности образовательного учреждения.
3. Разработка карты инноваций (применяемых и планируемых) в образовательном учреждении.

Тема 2. Миссия и ценности школы в контексте инновационного развития школы

(лекции – 2 час, практич. занятия – 2 час.)

Миссия и ценности образования как ориентационное поле развития; видение – образ желаемого будущего, социальный заказ образованию, инновационная деятельность, роль лидера в определении и реализации стратегии.

Культура организации, организационная культура как ресурс развития в условиях изменений.

Практические задания:

1. Разработка миссии своей организации в соответствии с принципами образовательной политики региона.
2. Анализ своей профессиональной компетенции, составление личного профиля управленческих компетенций.
3. Методика формирования ценностных ориентаций команды разработчиков.
4. Построение профиля организационной культуры.

Тема 3. Анализ результатов деятельности школы и планирование изменений

(лекции – 2 час, практич. занятия – 4 час)

Анализ и оценка внутренних и внешних возможностей для определения стратегии развития. Внешняя и внутренняя среда школы, методы анализа среды. Определение проблемного поля развития. Выбор приоритетных направлений развития.

Формирование стратегического плана школы. Форматы стратегических планов. Программа развития школы. Процесс разработки структуры стратегического плана. Определение ресурсной базы реализации стратегического плана. Производственные стратегии реализации плана. Научно-методическое и организационно-управленческое сопровождение разработки и реализации стратегического плана.

Практические задания:

1. Проведение SWOT и PEST-анализа.
2. Проведение сравнительного анализа профиля организационной культуры и личного профиля управленческих компетентностей руководителя.
3. Заполнение таблицы «Факторы успеха – факторы риска».

4. Систематизация проблемного поля развития.
5. Определение результатов стратегического развития в виде конкретных продуктов.
7. Сравнительный анализ вариативных форм стратегического плана.
8. Формулирование целей и задач.

Тема 4. Проекты и целевые программы как основные механизмы изменений

(лекции – 2 час, практич. занятия – 2 час.)

Целевая программа как форма оперативного планирования реализации нововведений. Технология разработки целевых программ. Проект как способ управления непрерывным развитием системы образования.

Практические задания:

1. Анализ целевых программ.
2. Составление целевой программы по выбору слушателей.
3. Анализ проектов различной проблематики, реализуемые в образовательных системах разных регионов.
4. Разработка проекта по одному из направлений стратегического плана.
5. Презентация программ и проектов, разработанных в процессе обучения.

Тема 5. Управление качеством инновационного образования

(лекции – 2 час, практич. занятия – 2 час.)

Качество образования. Мониторинг и контроль в системе стратегического планирования. Виды мониторинга. Управление качеством реализации стратегического плана. Процедуры оценивания результатов и последствий нововведений в системе образования.

Практические задания:

1. Анализ программы развития школы.
2. Заполнение таблицы «Стандарты – индикаторы – показатели».
3. Работа с картой управления качеством по одному из направлений стратегического плана.

Информационно-методическое обеспечение модуля

1. Горячкова С.А., Кушкова Т.В., Уварова Л.И., Федосеева И.В., Шумилина Т.О. Программ развития образовательного учреждения: учеб.-метод. пособие для слушателей курсов повышения квалификации. – Архангельск: АО ИППК РО, 2008.
2. Ильенко Л. П. Программа развития школы: структура, содержание, перспективное планирование работы. - М., 2001.
3. Казакова Е.И., Тряпицына А.П. Диалог на лестнице успеха. – СПб, 1997.
4. Карстанье П. Миссия школы: концепция, функции, разработка / Управление в образовании. - СПб, 1996.
5. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. - М., 1993.
6. Лебедев О.Е. и др. Эффективное управление школой в современных условиях. – СПб, 2002.
7. Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть? – М., 2001.
8. Моисеев А.М., Моисеева О.М. Концептуальные основы и методы анализа образовательных систем. – М., 2004.
9. Орлова Т.В. Перспективное планирование развития школы. - М., 2000.
10. Стратегическое планирование / Под ред. Э.Л. Уткина. - М., 1998.
11. Стратегическое планирование системных изменений в образовании / Под ред. А.М. Моисеева. – М., 2003.
12. Управление в образовании: проблемы и подходы / Под ред. П. Карстанье, К.М.Ушакова. – М., 1995.
13. Управление развитием школы / Под ред. Поташника М.М., Лазарева В.С. – М., 1995.
14. Светенко Т.В., Галковская И.В., Яковлева Е.Н. Стратегический менеджмент в образовании: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. М., 2007.

Содержание и формы итогового контроля

Формы контроля за освоением программы модуля: тестирование, презентация проектов для образовательных учреждений, презентация портфолио слушателя.

Тест по модулю «Инновационный менеджмент в управлении школой»

1. Миссия образовательного учреждения должна быть принята:

- А) администрацией образовательного учреждения;
- Б) учредителем образовательного учреждения;
- В) администрацией и педагогическим коллективом образовательного учреждения;
- Г) педагогическим коллективом образовательного учреждения;

Отметьте 1 правильный вариант ответа.

2. Миссия образовательного учреждения – это

- А) сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния школы;
- Б) принятое сообществом ОУ и официально декларируемое решение об общем назначении образовательного учреждения на обозримое будущее, его главных принимаемых на себя обязанностях по отношению к наиболее важным клиентам, соотнесенное с адресуемым ему социальным заказом, с его возможностями;
- В) деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов;
- Г) система представлений о способах деятельности и нормах поведения; набор привычек, писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или бессознательно разделяемых большинством членов коллектива.

Отметьте 1 правильный вариант ответа.

3. Основное назначение программы развития образовательного учреждения заключается:

- А) в планировании деятельности всех структурных подразделений служб образовательного учреждения;
- Б) в развитии педагогического коллектива образовательного учреждения;
- В) в развитии инновационного потенциала коллектива образовательного учреждения;
- Г) в повышении качества образования;
- Д) в привлечении дополнительных источников финансирования.

Отметьте 1 правильный вариант ответа.

4. Методика SWOT-анализа позволяет оценить (охарактеризовать):

- А) позицию образовательного учреждения во внешнем окружении;
- Б) сильные стороны образовательного учреждения, возможности и угрозы внешней среды;
- В) проблемы в деятельности коллектива образовательного учреждения;
- Г) факторы, оказывающие положительное влияние на развитие образовательного учреждения;

Отметьте 1 правильный вариант ответа.

5. Анализ состояния и оценка инновационной среды и потенциала образовательного учреждения осуществляется:

- А) на этапе подготовки коллектива к проектированию программы развития;
- Б) на этапе разработки программы развития образовательного учреждения;
- В) на этапе экспертизы программы развития и принятия решения о ее реализации;
- Г) на этапе реализации программы развития.

Отметьте 1 правильный вариант ответа.

6. Команда – это

- А) условие реализации программы развития школы;
- Б) группа людей, связанная между собой едиными интересами;
- В) автономная группа профессионалов, создаваемая для оперативного, эффективного решения различных задач;
- Г) рабочая группа.

Отметьте 1 правильный вариант ответа.

7. Расположите в логическом порядке этапы, которые проходит в своем развитии любой проект:

- А) разработка проекта;
- Б) реализация проекта;
- В) организация проектирования;
- Г) презентация и оценка результатов проекта.

1 - _____, 2 - _____, 3 - _____, 4 - _____.

Впишите вместо пропусков буквы.

Процесс освоения программы фиксируется в портфолио слушателя, который одновременно является формой оценивания хода и результатов работы с учебным содержанием.

В результате освоения модуля портфолио слушателя будет включать:

- Образцы формулировок миссии, стратегических целей, задач;
- Примерный перечень актуальных ценностей в системе современного образования;
- Методики анализа внешней и внутренней среды системы образования;
- Вариативные методики выбора приоритетных направлений развития и стратегического планирования;
- Рабочие варианты созданных слушателями проектов и целевых программ;
- Методики выбора критериев, индикаторов и показателей для формирования системы мониторинга стратегического плана;
- Техники командообразования для разработки и реализации стратегического плана.

—

Модуль 3. «Оценка деятельности современной школы»

Краткая аннотация модуля программы

За последние десятилетия социокультурная ситуация в стране серьезно изменилась. Россия становится открытой страной, строящей рыночную экономику и правовое государство, увеличивает меру свободы и ответственности человека за собственное благополучие и благополучие общества. Человеческий капитал в современном мире становится основным ресурсом развития. Основными факторами развития современного общества, которые оказывают прямое влияние на сферу образования, на современное понимание качества образования, является информатизация жизни общества, становление гражданского общества, становление нового культурного типа личности, профессионализация в течение всей жизни. Эти социокультурные факторы определяют современное понимание результативного аспекта качества образования.

Содержание данного модуля носит прикладной характер и направлено на изучение понятия «качество образования», рассмотрение вопросов стратегии и перспектив оценки качества образования в условиях учреждения, мониторинга как инструмента оценки качества образования.

Целевое назначение модуля программы: повышение квалификации руководителей образовательных учреждений по вопросу оценки качества образования.

Ожидаемые результаты освоения учебной программы. Цели и задачи курса, содержание программы предполагают, что слушатели, успешно осваивающие учебную программу, **получат представление**

- об основных подходах, понятийном и методическом аппарате, которыми оперирует практика управления при оценке качества образования;
- о мониторинге как инструменте управления качеством образования в современных условиях;
- о возможностях мониторинга качества образования как управленческой технологии;

научатся:

- формулировать цели, задачи проведения исследований в режиме мониторинга;
- определять последовательность и содержание действий при разработке программы мониторинга в практической деятельности;

разработают:

- проект программы мониторинга качества образования в образовательном учреждении;
- план внутрифирменного обучения педагогических кадров для конкретного образовательного учреждения;
- проект публичного отчета о деятельности образовательного учреждения;
- макет базы данных о деятельности образовательного учреждения.

Ведущие идеи и ключевые понятия программы модуля

Ключевые понятия: качественное образование, качество образования, критерии и показатели, качество, оценка, внутришкольный контроль, лицензирование, аккредитация, инспектирование, аттестация педагогических кадров, аудит, внутрифирменное обучение, стратегия, мониторинг, «бизнес-план» мониторинга, социальное партнерство, публичный доклад.

Проблемные вопросы

- В чем отличие мониторинга от других форм контроля качества образования?
- Какая информация необходима руководителю образовательного учреждения для принятия управленческих решений, направленных на повышение качества образования?
- Что значит качественное образование для различных категорий участников образовательного процесса?
- Что отличает современные ценности и цели образования?
- Что является наиболее важным при оценке качества школьного образования?

Типовые задачи и задания

- Анализ и систематизация информации;
- Анализ и обобщение практического опыта ОУ;
- Составление банка методик мониторинга;
- Разработка проектов;
- Презентация проектов;
- Построение кластера.

Содержание программы модуля

«Оценка деятельности современной школы»

УЧЕБНО – ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Цель: повышение квалификации руководителей образовательных учреждений по вопросу оценки качества образования в условиях школы

Категория слушателей: руководители образовательных учреждений, руководители и специалисты региональных и муниципальных органов управления образованием.

Сроки обучения: 24 часа

Форма обучения: с отрывом от работы

Режим занятий: 8 часов в день

№	Наименование разделов и тем модуля	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			Лекции	Практ. занятия	
1.	Мониторинг в деятельности образовательного учреждения	2	2		
2.	Формулировка цели и выбор объектов школьного мониторинга. Критерии и показатели оценки объектов школьного мониторинга	4	2	2	тест
2.1.	Цели и объекты мониторинга	2	1	1	разработка проекта премии

					по качеству образования
2.2.	Мониторинг в школе: инструмент оценки качества образования	2	1	1	заполнение таблицы
3.	Методы сбора информации об объектах школьного мониторинга. Механизм реализации школьной программы мониторинга	4	2	2	-
4.	Принятие управленческих решений по результатам мониторинга. Информационное сопровождение мониторинга	4	2	2	эссе
4.1.	Принятие управленческих решений по результатам мониторинга	1	1		-
4.2.	Информирование о результатах мониторинга. Модели построения общественных отношений	1	1		-оценка деятельности ОУ по работе с родителями; -построение кластера социальных партнеров
4.3.	Социальная отчетность: перспективы установления партнерских отношений	2		2	проект публичного отчета
5.	Методы оценки качества школьного образования.	4	2	2	решение ситуационных задач
5.1.	Ресурсный подход к внутришкольному контролю: новые возможности	1	1		-
5.2.	Организация внутришкольного контроля: реалии и перспективы	2	1	1	анализ практики внутришкольного контроля
5.3.	Кадровая политика: анализ состояния и стратегии реализации	1		1	составление плана внутрифирменного обучения
6.	Практика мониторинга качества образования в школе Результаты мониторинга качества образования в школе	6	2	4	защита проекта
6.1.	Школьное образование на современном этапе	2	1	1	-

6.2.	Программа мониторинга: назначение, структура, виды, механизм реализации	4	1	3	защита проекта
	Итого	24	12	12	

Раздел 1. Мониторинг в деятельности образовательного учреждения

(лекции - 2 часа)

Сущность мониторинга. Виды мониторинга. Факторы, влияющие на оценку результатов образовательной деятельности, и их учет в ходе разработки программы мониторинга. Оценка готовности образовательных систем к введению мониторинга.

Взаимосвязь мониторинга с внешними (лицензирование, аттестация, аккредитация, инспектирование) механизмами оценки образовательной среды. Использование мониторинга как инструмента внутреннего управления.

Раздел 2. Формулировка цели и выбор объектов школьного мониторинга. Критерии и показатели оценки объектов школьного мониторинга

(лекции - 2 часа, практич. занятия – 2 часа)

Тема 2.1. Цели и объекты мониторинга

Цели мониторинга: уровни целей (международный, федеральный, региональный, локальный), методика определения, цикличность формулирования, взаимосвязь с программой развития образовательной среды. Взаимообусловленность целей мониторинга и потребностей субъектов образовательного процесса в информации о качестве образовательной среды. Качество образовательной среды как совокупность объектов мониторинга, результаты, условия и цена их достижения. Независимый аудит качества образования: сравнительная оценка результатов ученика, класса, школы.

Практические задания:

1. Разработать проект премии по качеству, отличительного знака качества в области образования.

Тема 2.2. Мониторинг в школе: инструмент оценки качества образования

Сущность критерия как суждения о развитии объекта. Взаимосвязь критерия и показателей. Качественные и количественные показатели.

Основания выбора критериев и показателей мониторинга.

Практические задания:

1. Проанализировать предложенные объекты. Предложить показатели для выявленных критериев.

Раздел 3. Методы сбора информации об объектах школьного мониторинга. Механизм реализации школьной программы мониторинга

(лекции – 2 часа, практич. занятия – 2 часа)

Виды и особенности методик оценивания, требования к ним. Взаимосвязь методик и объектов мониторинга. Условия взаимосвязи выбора методик с профессиональными возможностями и компетентностью субъектов мониторинга. Оптимальная совокупность методик мониторинга.

Практические задания:

1. Заполните таблицу «Методы сбора информации».

2. Определите достоинства и недостатки тестирования как метода оценки качества образования.

Раздел 4. Принятие управленческих решений по результатам мониторинга.

Информационное сопровождение мониторинга

(лекции – 2 часа, практич. занятия – 2 часа)

Тема 4.1. Принятие управленческих решений по результатам мониторинга

Взаимосвязь результатов мониторинга и стратегического планирования. Стратегия принятия управленческих решений на основании анализа результатов мониторинга. Оптимизация системы документооборота в образовательном учреждении.

«Бизнес-план» мониторинга. Риски мониторинга. Эффективность мониторинга.

Тема 4.2. Информирование о результатах мониторинга. Модели построения общественных отношений.

Группы потенциальных пользователей информации, полученной в ходе мониторинга. Основания дифференциации информации для разных групп пользователей. Определение форм презентации результатов мониторинга.

Информирование субъектов образовательного процесса о результатах мониторинга. Оптимальные формы подачи информации для разных субъектов образовательного процесса и внешнего социума.

Факторы, влияющие на степень удовлетворенности работой школы. Понятие «партнерские отношения» с родителями. Создание систем работы с родителями. Направления работы с родителями. Изучение информационных запросов родителей.

Понятие социального партнерства. Принципы, на которых строится социальное партнерство. Формы сотрудничества. Критерии, индикаторы и частные показатели эффективности развития социального партнерства.

Тема 4.3. Социальная отчетность: перспективы установления партнерских отношений

Понятие публичного доклада, цели, функции. Целевые группы. Выгоды и риски. Публичные доклады различных уровней (региональный, муниципальный, на уровне ОУ). Структура и технология подготовки публичного доклада. Презентация доклада. Получение обратной связи.

Практические задания:

1. Разработать проект публичного доклада ОУ
2. Составить анкету для изучения мнения общественности о публичном докладе

Раздел 5. Методы оценки качества школьного образования.

(лекции – 2 часа, практич. занятия - 2 часа)

Тема 5.1. Ресурсный подход к внутришкольному контролю: новые возможности

Понятие «контроль». Назначение контроля. Понятие и особенности внутришкольного контроля. Сравнение систем внутришкольного контроля на разных этапах развития школы. Необходимость изменений в системе внутришкольного контроля в современных условиях.

Тема 5.2. Организация внутришкольного контроля: реалии и перспективы

Механизм организации внутришкольного контроля. Направления внутришкольного контроля: оценка образовательных результатов, оценка условий образовательной деятельности, оценка повышения квалификации педагогических кадров.

Практические задания:

1. Попробуйте проанализировать с помощью методики SWOT- анализа внешнюю и внутреннюю среду своего ОУ.

Тема 5.3. Кадровая политика: анализ состояния и стратегии реализации

Новые требования, предъявляемые педагогам, в условиях модернизации образования. Новые требования к внутришкольному контролю. Необходимость непрерывного последипломного образования. Понятие «внутрифирменное обучение». Модели преимущества внутрифирменного обучения. Формы внутрифирменного обучения: супервизия, консультирование, модерирование. Понятие «кадровое планирование».

Практические задания:

1. Проанализировать готовность своего ОУ к реализации идеи внутрифирменного обучения.
2. Спроектировать план внутрифирменного обучения для своего ОУ по одной из актуальных проблем Вашей школы или образования в целом.

Раздел 6. Практика мониторинга качества образования в школе.

Результаты мониторинга качества образования в школе

(лекции – 2 часа, практич. занятия – 4 часа)

Тема 6.1. Школьное образование на современном этапе

Противоречия и проблемы школьного образования на современном этапе. Основные преобразования в начальной школе, основной школе, на старшей ступени обучения.

Ожидания учащихся и родителей, педагогов. Ожидания ребенка от школы: соблюдение личных прав, успех, уважение, самовыражение. Понятие «хорошая школа».

Практические задания:

1. Изучите основные нормативные документы образовательной деятельности и составьте анкету для изучения мнения всех участников образовательного процесса о сущности социального заказа школе.

Тема 6.2. Программа мониторинга: назначение, структура, виды, механизм реализации

Программа мониторинга – стратегический документ. Основные функции и условия разработки в условиях образовательного учреждения. Примерная структура программы мониторинга и содержание структурных элементов программы. Требования к программе мониторинга. Поэтапность (эволюционный путь) внедрения мониторинга. Субъекты мониторинга в образовательной среде. Функционал субъектов мониторинга. Координирование действий субъектов мониторинга.

Делегирование управленческих функций субъектам мониторинга. Подготовка коллектива к мониторингу.

Практические задания:

1. Проектирование программы мониторинга качества образования по любой проблеме в школе.

Информационно-методическое обеспечение модуля

1. Болотов В.А. О создании общероссийской системы оценки качества образования в РФ//Вестник образования № 11, (июнь) 2005 г. с. 10-18

2. Боровикова Т.И., Морев И.А. Мониторинг развития системы образования. Часть 1. Теоретические аспекты: учебное пособие. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2004.- 150с.

3. Боровикова Т.И., Морев И.А. Мониторинг развития системы образования. Часть 2. Практические аспекты: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2004.- 134 с.

4. Зеленова Л.П. Социально-педагогический мониторинг качества образовательных услуг. Организация социологического исследования по изучению мнения учащихся и их семей о результатах и условиях обучения в общеобразовательной школе. Часть 1. Организация и проведение социологического опроса. Учебно-практическое пособие.- М.: АПК и ППРО, 2005.- 72с.

5. Зеленова Л.П. Мониторинг эффективности управления качеством образования и его статистика. – М.: АПК и ППРО. Сб. научных трудов «Академический вестник» (АВ) № 11, 2004г. – с.53-62

6. Кальней В., Шишов С. Технология мониторинга//Стандарты и мониторинг в образовании, 2000, № 3.

7. Майоров А.Н. Мониторинг в системе информационного обеспечения управления образованием. – СПб.: Образование – Культура, 2002

8. Мониторинг деятельности образовательного учреждения: достижение нового качества образования. Методические рекомендации к организации и проведению. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2003

9. Мишин В.М. Управление качеством: Уч. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000, - 303с.

10. Мониторинг качества, статистика социология образования: учебный курс./М.Л.Агранович, О.Я. Дымарская и др. – М.: Университетская книга, 2006.- 188с.

11. <http://gov.cap.ru>

12. www.ege.fipi.ru

13. attestation.donobr.ru

Дополнительные источники:

1. Аверкин В.Н. О критериальной оценке деятельности органов государственной власти субъектов РФ в области образования. Рейтинг субъектов РФ по показателям развития

образования.//Тематическое приложение к журналу «Вестник образования» 2006.№1.

2. Зеленова Л.П. К понятию об управлении качеством в образовании или менеджменте качества. М.: АПК и ПРО. Сб. научных трудов «Академический вестник» (АВ) № 10, 2003 г. – с. 76-81

3. Зеленова Л.П. К понятиям о качестве управления и о потребительской оценке качества образовательных услуг и продукции. М.: Изд-во АПК и ПРО. Сб. материалов к 75-летию Академии. 2003.-с. 23-40

4. Ковалева Н.В. Научно-практическая конференция «Модернизация статистики образования»./Вопросы статистики.2006.№ 4

5. Ковалева Н.В. Экономика образования: итоги мониторинга./Народное образование.2005.№ 10

6. Мониторинг, оценка качества и статистика в образовании: Учебно-методический комплект./М. Агранович, Д Константиновский, О. Логинова.- М.: Московская высшая школа социальных и экономических наук. Центр изучения образовательной политики.2002.-92с.

7. Рачевский Е.Л. Вариант индикаторов эффективности и качества образования в школе/ материалы для публичного доклада директора школы. Материалы к семинару НФПК по распространению результатов ПРСО. М. 2005.

8. Система оценки качества образования Московской области./Л.Н.Антонова, М.М. Мусарский, В.Ф. Солдатов, А.В.Фирсова.- М.: Издательство АСОУ, 2005.- 60с.

9. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие./Под ред. М.М. Поташника.- Педагогическое общество России.2000.- 448с.

10. Управление качеством образования: Практико – ориентированное монографическое и методическое пособие./Под ред. М.М. Поташника.- Педагогическое общество России.2000.

11.Шишов С.Е., Кальней В.А. Школа: мониторинг качества образования.- М.:Педагогическое Общество России, 2000.- 320с

Содержание и формы итогового контроля

По данному модулю итоговый контроль проводится в следующих формах: выполнение практических заданий; разработка проектов; тестирование; эссе.

Тест по модулю «Оценка деятельности современной школы»

1. Соотнесите определение и название процедуры:

1. Процедура установления соответствия *а)* аккредитация; условий осуществления образовательного *б)* аттестация пед. процесса государственным и региональным требованиям; работников;

2. Процедура установления (подтверждения) *в)* инспектирование; государственного статуса ОУ; *г)* лицензирование.

3. Установление степени выполнения ОУ

законодательных и нормативных актов;

4. Комплексная оценка уровня квалификации,

педагогического профессионализма и

продуктивной деятельности.

2. Определите, о каком виде мониторинга идет речь: *мониторинг выявляет проблемы и опасности до того, как они будут осознаны в сфере управления*

а) базовый;

б) информационный;

в) проблемный.

3. Инспекторские плановые проверки проводятся не чаще, чем:

а) один раз в год;

б) один раз в два года;

в) один раз в три года.

4. Основанием для проверки являются:

а) формы для оценки качества уроков;

- б) формы для фиксации наблюдений общего характера;
- в) образцы ученических работ;
- г) беседы с учащимися, родителями, сотрудниками школы;
- д) все ответы верны.

5. Нагрузка учащихся, нагрузка учителей, уровень здоровья – критерии оценки объекта:

- а) образовательные результаты;
- б) условия достижения образовательных результатов;
- в) цена достижения образовательных результатов.

6. Управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет работы учреждения:

- а) контроль;
- б) координация;
- в) мотивация;
- г) организация;
- д) планирование.

7. Соотнесите сущность и название формы внутрифирменного обучения:

1. Профессиональное консультирование а) консультирование;
и сопровождение специалиста более б) моделирование;
опытным специалистом; в) супервизия.

2. Обеспечение консультационной помощи;

3. Деятельность, направленная на раскрытие
потенциальных возможностей учителя и
его способностей.

8. Внутрифирменное обучение позволяет выстроить:

- а) «горизонтальную карьеру»;
- б) «вертикальную карьеру»;
- в) «внутрифирменную карьеру».

9. НЕ является чертой качества школьного образования:

- а) валидность оценки;
- б) индивидуальность оценки;
- в) объективность оценки.

10. Мониторинг – это

- а) комплекс мероприятий, направленных на получение полной информации, ориентированной на предметную область, о функционировании сложной системы в целях управления ею;
- б) специально организованное систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля, прогноза;
- в) контроль с периодичным слежением за объектом мониторинга и обязательной обратной связью;
- г) все определения верны.

11. Определите последовательность этапов при работе над публичным докладом:

- а) доведение доклада до целевых групп;
- б) корректировка плана работы на год;
- в) получение обратной связи;
- г) подготовка и публикация доклада;
- д) разработка структуры доклада.

12. Аудит качества – это форма

- а) внешней оценки;
- б) внутренней оценки;
- в) и внутренней и внешней оценки.

Примерная тематика проектов:

1. Мониторинг качества образования в начальной школе.

2. Мониторинг состояния здоровья.
3. Мониторинг готовности к проведению ЕГЭ.
4. Мониторинг равенства доступа к образованию.
5. Мониторинг состояния воспитательной работы.

Примерные темы эссе:

1. Качественно работающая школа – это школа, в которой
2. Политика в сфере управления качеством
3. Качество образования – это
4. Управление качеством – стратегическая задача
5. Современное образование и результаты образования
6. Можно ли оценивать качество школьного образования только по результатам?
7. Мониторинг качества образования и современная школа.

Модуль 4. «Правовые основы управления школы»

Краткая аннотация модуля программы

Для эффективной деятельности по организации образовательного процесса и развития образовательного учреждения администратору в сфере образования необходимо создавать условия для стабильного функционирования образовательного учреждения и, в то же время, постоянно инициировать изменения. И то и другое прямо зависит от быстро меняющегося в России, во многом неопределенного и зачастую противоречивого правового регулирования образования и смежных областей, затрагивающих сферу образования.

В связи с этим, любые направления модернизации образования должны сопровождаться соответствующими изменениями нормативной правовой базы, а их отсутствие, запаздывание или незнание правовой базы руководителем школы или специалистом органа управления образованием может привести к ряду неблагоприятных последствий.

Содержание данного модуля направлено на преодоление пробелов в правовых знаниях администраторов сферы образования и призвано сформировать у них четкие представления о правовом регулировании деятельности образовательных учреждений.

Содержание модуля ориентировано на деятельность администраторов системы общего образования, но также применимо к дошкольному образованию, дополнительному образованию детей, начальному и среднему профессиональному образованию.

Целевое назначение модуля программы: освоение руководителями образовательных учреждений нормативной правовой базы, регулирующей сферу образования в условиях модернизации образования.

Материалы носят практико-ориентированный характер, нацелены на деятельностное освоение теоретических основ и нормативной правовой базы современного менеджмента в образовательном учреждении.

В результате обучения слушатели, успешно освоившие модуль, **смогут:**

- ориентироваться в специальной юридической литературе;
- применять нормативные правовые акты в профессиональной деятельности;
- составлять организационно-распорядительные документы и разрабатывать локальные нормативные правовые акты образовательного учреждения;
- решать правовые проблемы в деятельности школы.

Ведущие идеи и ключевые понятия программы модуля

Ключевые понятия модуля: Дополнительные (внебюджетные) источники. Законодательство. Нормативно-правовой акт. Источники права. Судебная практика. Образовательная организация. Право. Разграничение полномочий в сфере образования. Система законодательства об образовании. Закон. Кодекс. Правовой статус. Структурные подразделения. Филиалы. Локальные акты. Автономная некоммерческая организация. Автономное учреждение. Бюджетное учреждение. Некоммерческая организация. Юридическое лицо. Лицензирование. Государственная аккредитация. Реорганизация. Ликвидация. Аренда. Муниципальный заказ. Конкурс. Аукцион. Надзор. Контроль.

Типовые задачи и задания

1. Анализ нормативных правовых актов;
2. Тестовые и проверочные задания в рабочей тетради;

Творческие задания и проекты

1. Обсуждение проблемных вопросов в группах;
2. Анализ существующей в образовательном учреждении практики деятельности.
3. Разработка проектов: локальных актов ОУ, договора с учредителем;
4. Презентация проектов.

Содержание программы модуля 4 «Правовые основы управления школы» УЧЕБНО – ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Цель: подготовка руководителей образовательных учреждений, руководителей и специалистов региональных и муниципальных органов управления образованием к правовому регулированию деятельности образовательных учреждений.

Категория слушателей: руководители образовательных учреждений, руководители и специалисты региональных и муниципальных органов управления образованием

Сроки обучения: 24 часа

Форма обучения: с отрывом от работы

Режим занятий: 8 часов в день

№ пп	Название тем модуля	Всего часов	в том числе		Форма контроля
			лекц.	практ.занят ия	
1.	Законодательство РФ об общем образовании как основа управления современной школой	2	2	-	тест
2.	Правовой статус образовательных учреждений	6	2	4	-
3.	Локальные акты общеобразовательного учреждения	6	2	4	-
4.	Правовое регулирование экономической деятельности школы	6	2	4	тест, составление договора пожертвования , анализ документов
5.	Осуществление государственного надзора и контроля в образовательном учреждении	4	2	2	эссе
	ИТОГО	24	12	12	

Тема 1. Законодательство РФ об общем образовании как основа управления современной школой

(лекции – 2 часа)

Объективное и субъективное право. Характеристика источников права в РФ. Понятие нормативного правового акта. Судебная практика (судебные прецеденты). Разграничение полномочий в сфере образования между РФ, субъектами РФ и муниципальными образованиями. Компетенция федеральных органов государственной власти. Полномочия РФ, которые передаются для осуществления органам государственной власти субъектов РФ. Компетенция органов государственной власти субъектов. Компетенция органов местного

самоуправления. Система федерального законодательства об образовании.

Практические задания:

1. Опишите, в чем отличие значения термина «право» в объективном и субъективном смысле.
2. Перечислите основные источники права в РФ.
3. Обозначьте, каково значение судебных решений и актов, обобщающих судебную практику судов высших инстанций России.
4. Назовите орган государственной власти осуществляющий лицензирование образовательной деятельности и государственную аккредитацию ОУ в вашем регионе.
5. Назовите, к чьей компетенции относится обеспечение и проведение единого государственного экзамена.

Тема 2. Правовой статус образовательных учреждений

(лекции – 2 часа, практич. занятия – 4 часа)

Понятие образовательной организации. Типы, виды и категории образовательных организаций. Структурные подразделения образовательных организаций. Филиалы и представительства. Бюджетные и автономные государственные (муниципальные) учреждения. Создание образовательных организаций. Лицензирование образовательных учреждений. Государственная аккредитация образовательных учреждений. Реорганизация образовательных учреждений. Ликвидация образовательных учреждений.

Практические задания:

1. Дайте понятие юридического лица.
2. Назовите отличия структурного подразделения от филиала.
3. Назовите новые понятия, используемые в ФЗ «Об автономных учреждениях».
4. Назовите плюсы и минусы автономного учреждения.
5. Опишите процедуру лицензирования образовательного учреждения.
6. Опишите процедуру принятия и утверждения изменений в устав ОУ.

Тема 3. Порядок издания локальных актов общеобразовательного учреждения

(лекции – 2 часа, практич. занятия – 4 часа)

Понятие и признаки локальных актов. Виды локальных актов общеобразовательного учреждения. Принципы издания локальных актов образовательного учреждения. Процедура издания локальных нормативных актов. Структура локального нормативного акта.

Практические задания:

1. Перечислите обязательные признаки локальных актов.
2. В чем заключается опасность принятия локальных актов «впрок»?
3. Перечислите основные принципы, которые необходимо учитывать при издании локальных актов.

Тема 4. Правовое регулирование экономической деятельности школы

(лекции – 2 часа, практич. занятия – 4 часа)

Платные дополнительные образовательные услуги. Сдача имущества в аренду. Порядок сдачи имущества бюджетного образовательного учреждения в аренду. Форма и содержание договора аренды. Порядок использования средств от сдачи имущества в аренду. Привлечение внебюджетных средств в виде пожертвований от физических и юридических лиц. Применение федерального законодательства о размещении заказа для государственных и муниципальных нужд. Формы размещения муниципального заказа. Размещение муниципального заказа в форме запроса котировок цен. Размещение муниципального заказа в форме открытого конкурса. Размещение муниципального заказа у единственного поставщика. Ответственность за нарушение законодательства в сфере размещения муниципальных заказов.

Практические задания:

1. Перечислите вопросы, которые должны быть урегулированы в договоре оказания платных образовательных услуг.
2. Составьте проект договора оказания платных образовательных услуг по обучению игре на музыкальных инструментах для детей 9-11 лет в группе по 3-5 человек.

3. Составьте запрос котировок цен на покупку школьной мебели для оборудования двух учебных классов школы к новому учебному году.

Тема 5. Осуществление государственного надзора и контроля в образовательном учреждении

(лекции – 2 часа, практич. занятия – 2 часа)

Основные нормативные акты, регулирующие мероприятия по контролю и надзору. Содержание распоряжения (приказа) по осуществлению контроля. Обязанности руководителя проверяемой организации. Плановые и внеплановые проверки. Журнал учета мероприятий по контролю.

Практические задания:

1. Какие документы обязательно должны быть предъявлены проверяющим при проведении мероприятия по контролю?
2. Какие ограничения установлены для проверяющих?
3. Составьте распоряжение (приказ) о проведении плановой проверки соблюдения законодательства об образовании в вашей организации.

Информационно-методическое обеспечение модуля

Нормативные источники:

1. Конвенция ООН о правах ребенка. Принята 44-сессией Генеральной Ассамблеи ООН 20 ноября 1989 г. Ратифицирована Верховным Советом СССР 13 июня 1990 г. Вступила в силу с РФ 15 сентября 1990 г.
2. Конституция РФ
3. Закон Российской Федерации «Об образовании» ФЗ № 273 от 12 декабря 2012 года с исправлениями и изменениями (включая Федеральный закон от 29 июня 2015 г. N 198-ФЗ "О внесении изменений в статьи 29 и 65 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации"
4. Федеральный закон от 6 октября 1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» (с последующими изменениями и дополнениями);
5. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с последующими изменениями и дополнениями);
6. Федеральный закон от 14 июня 1994 г. №5-ФЗ "О порядке опубликования и вступления в силу федеральных конституционных законов, федеральных законов, актов палат Федерального Собрания»;
7. Федеральный закон от 29 декабря 2006 г. № 258-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий»;
8. Указ Президента РФ «О порядке опубликования и вступления в силу актов Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти» от 23 мая 1996 г. №763 (с последующими изменениями и дополнениями);
9. Указ Президента РФ «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» от 9 марта 2004 г. № 314 (с последующими изменениями и дополнениями);
10. Указы Президента РФ от 6 апреля 2006 г. "О денежном поощрении лучших учителей- № 324 и «О мерах государственной поддержки талантливой молодежи» № 325;
11. Типовое положение об общеобразовательном учреждении. Утверждено постановлением Правительства РФ от 19 марта 2001 г. Ns 196 (с последующими изменениями и дополнениями);
12. Правила оказания платных образовательных услуг. Утверждены постановлением Правительства РФ от 5 июля 2001 г. № 505 (с последующими изменениями и дополнениями);
13. Правила подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти и их государственной регистрации. Утверждены постановлением Правительства РФ

от 13 августа 1997 г. № 1009 (с последующими изменениями и дополнениями);

14. Положение о получении общего образования в форме экстерната. Утверждено приказом Министерства образования РФ от 23 июня 2000 г. № 1884. Зарегистрировано в Министерстве юстиции РФ 4 июля 2000 г., регистрационный № 2300;

15. Приказ Министерства образования РФ от 31 августа 1995 года № 463/1268 «Об утверждении тарифно-квалификационных характеристик (требований) по должностям работников учреждений образования, объемных показателей по отнесению учреждений образования к группам по оплате труда руководителей» (утратил силу);

16. Трудовой кодекс РФ. ФЗ от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ; (с изменениями на 2016 год)

17. Типовое положение об общеобразовательном учреждении. Утверждено постановлением Правительства РФ от 19 марта 2001 года № 196;

18. ГОСТ Р 6-30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»;

19. Письмо Министерства образования РФ от 23 марта 2004 года № 14-51-70/13 «О примерном положении о библиотеке общеобразовательного учреждения»;

20. Бюджетный кодекс РФ ФЗ от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 15.02.2016, с изм. от 30.03.2016)

21. ФЗ от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (с изменениями на 29 декабря 2015 года)

22. ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в РФ» от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями); (с изменениями на 28 ноября 2015 года)

23. ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ;

24. Федеральный закон от 08.03.2015 N 43-ФЗ "О внесении изменений в статьи 27 и 38 Федерального закона "Об общественных объединениях" и статью 32 Федерального закона "О некоммерческих организациях"

Литература

1. Гражданское право: учебник. Часть 1 /под редакцией А.П. Сергеева. М.: ТК Велби, 2009.

2. Комментарий к Гражданскому кодексу РФ, части первая, вторая, третья, четвертая. – второе издание, переработанное и дополненное / С.С. Алексеев, А.С. Васильев, В.В. Голофаев, Б.М. Гонгало (и др.) под редакцией С.А. Степанова. – М.: ПРОСПЕКТ; Екатеринбург: Институт частного права, 2009.

3. Закон Российской Федерации «Об образовании» ФЗ № 273

4. Вавилова А.А. Оперативное управление имуществом школы // Справочник руководителя образовательного учреждения. – 2003. - № 10. С. 46-53.

5. Вавилова А.А. Споры об ответственности образовательных учреждений // Справочник руководителя образовательного учреждения. – 2005. - № 1. – С. 46-53.

6. Локальные акты образовательного учреждения. – ОвД // Межведомственный информационный бюллетень. -2002. - № 7, – С. 52-61; № 8, С. 50-60; № 9, С. 38-44; № 10, С. 49-51; № 11, С. 44-49.

7. Модель устава средней общеобразовательной школы // Юридический журнал директора школы. 2005. № 2.- С. 37-61.

8. Рожков А.И. Доходная и внебюджетная деятельность школы: правовой аспект. – М.: Сентябрь, 2006.

Содержание и формы итогового контроля

Формы контроля за освоением программы модуля: тестирование, эссе.

Тест по модулю «Правовые основы управления школой»

1. Любому нормативному акту присущи следующие черты:

- а) нормативные правовые акты всегда регистрируются в Минюсте;
- б) нормативные правовые акты содержат правовые нормы и применяются однократно;

- в) нормативные правовые акты имеют официальные реквизиты;
- г) нормативные правовые акты могут издаваться только в виде федеральных законов. Указов, постановлений.

2. Могут ли на уровне субъектов РФ издаваться типовые положения об образовательных учреждениях, учитывающие региональную специфику?

- а) да;
- б) да, но только путем принятия закона субъекта РФ;
- в) да, но только об учреждениях общего образования;
- г) нет.

3. Сколько учредителей может быть у муниципального и государственного образовательного учреждения?

- а) сколько угодно;
- б) два, но только путем принятия закона субъекта РФ;
- в) один;
- г) закон не регулирует это.

4. Вправе ли органы местного самоуправления принимать законы, регулирующие на муниципальной территории отношения в области образования?

- а) нет;
- б) да, безусловно;
- в) да, но только в пределах своей компетенции;
- г) да, если такое право им предоставлено субъектом РФ.

5. Кто в соответствии с законом РФ «Об образовании» может быть учредителем муниципального образовательного учреждения?

- а) закон это не регулирует никаким образом;
- б) соответствующий орган местного самоуправления;
- в) Комитет по управлению имуществом соответствующего органа местного самоуправления;
- г) соответствующий муниципальный орган управления образованием.

6. Если муниципальный орган местного самоуправления не может без участия образовательных учреждений осуществлять учет детей, которые должны обучаться в школе, то как они должны организовать это без нарушения законодательства?

- а) Орган местного самоуправления должен в установленном порядке заключить со школой договор о выполнении школой этих работ, а школа должна заключить дополнительные трудовые договоры с работниками школы;
- б) Руководитель органа местного самоуправления, выступая от имени Учредителя ОУ, должен дать распоряжение (лучше письменное) директору о выполнении указанных работ;
- в) Орган местного самоуправления должен внести соответствующее дополнение в устав школы, установив в нем обязанность школы осуществлять эти работы;
- г) Закон запрещает привлекать школу к выполнению несвойственных ей обязанностей.

7. Должен ли муниципальный орган управления образованием осуществлять надзор за исполнением законодательства руководимыми им образовательными учреждениями?

- а) Да;
- б) Только в случае, если такие полномочия предоставит ему соответствующий орган управления образованием федерального уровня;
- в) Только в случае, если такие полномочия предоставит ему соответствующий орган управления образованием субъекта;
- г) Нет.

8. В результате какой процедуры устанавливается государственный статус ОУ (его тип, вид)?

- а) В результате утверждения устава ОУ учредителем;
- б) В результате государственной аккредитации;
- в) В результате лицензирования;

г) В результате регистрации ОУ как юридического лица.

9 Вправе ли учредитель (собственник имущества) требовать от муниципального или от государственного образовательного учреждения отчисления ему части дохода, полученного от предпринимательской деятельности?

- а) Да, во всех случаях, так как для получения дохода использовалось имущество, принадлежащее учредителю (собственнику) на правах собственности;
- б) Да, в случае, если это установлено договором учредителя и образовательного учреждения, заключаемого в соответствии с законодательством;
- в) Законодательство не предусматривает предпринимательскую деятельность ОУ, т.к. образовательное учреждение – некоммерческая организация;
- г) Нет.

10. Кто и каким образом должен расплатиться по долгам ОУ, например, за поставленную ему в соответствии с договором мебель, если на счете этого учреждения отсутствует необходимая сумма?

- а) Закон «Об образовании» не регулирует такую ситуацию.
- б) ОУ должно само рассчитаться с долгами всеми денежными средствами, а при их нехватке имуществом;
- в) ОУ само должно рассчитаться с долгами всеми денежными средствами, а при их нехватке, имуществом, полученных из внебюджетных источников;
- г) При недостатке у ОУ денежных средств субсидиарную (дополнительную) ответственность по обязательствам ОУ несет собственник этого учреждения.

11. Относятся ли к законодательству РФ в области образования такие правовые акты, как уставы ОУ?

- а) Да, если разработаны и приняты в строгом соответствии с законодательством;
- б) Да, безусловно;
- в) Нет;
- г) Да, но только те, которые утверждены учредителями, представляющими государственные и муниципальные органы.

12. Кто несет ответственность за нарушение прав и свобод обучающихся в ОУ?

- а) Лица, совершившие или допустившие нарушения;
- б) Органы местного самоуправления;
- в) Местные органы управления образованием;
- г) Образовательные учреждения.

13. Какой документ определяет порядок выборов в совет ОУ или другой орган самоуправления ОУ?

- а) Закон РФ «Об образовании»;
- б) Типовые положения о видах образовательных учреждений;
- в) Устав ОУ;
- г) Локальный нормативный акт ОУ, никаким образом не связанный с уставом.

15. Право собственности подразумевает:

- а) Возможность владеть, пользоваться и распоряжаться вещью без нанесения риска ее случайной гибели или повреждения;
- б) Возможность иметь имущество у себя;
- в) Возможность владеть, пользоваться и распоряжаться вещью, нести бремя содержания и благо обладания имуществом;
- г) Возможность совершать сделки.

16. Какие органы автономного учреждения предусмотрены Федеральным законом «Об автономных учреждениях» как обязательные?

- а) Попечительский совет;
- б) Руководитель ОУ и наблюдательный совет;
- в) Руководитель ОУ управляющий совет;
- г) Закон не устанавливает этого.

17. Возможно ли создание образовательного автономного учреждения путем изменения типа существующего муниципального учреждения без его согласия?

- а) Нет;
- б) Закон это не регламентирует;
- в) Да, возможно;
- г) Да, если создание осуществляется по инициативе учредителя.

18. Максимальная продолжительность проверки составляет:

- а) 10 дней;
- б) 20 дней;
- в) 30 дней;
- г) 15 дней.

19. Распространяется ли действие ФЗ РФ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» от 21 июля 2005 года № 94-ФЗ на автономные учреждения?

- а) В обязательном порядке;
- б) Нет;
- в) Частично;
- г) Зависит от учредителя ОУ.

20. Отличается ли порядок реализации ФЗ РФ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» от 21 июля 2005 года № 94-ФЗ для государственных и муниципальных ОУ на сегодняшний день в Пермском крае?

- а) Он одинаковый и для ГОУ и для МОУ;
- б) Отличается;
- в) ОУ само решает каким образом ему разместить муниципальный заказ;
- г) Закон не предусматривает никаких отличий.

Примерные темы эссе:

1. Основные нормативные правовые акты, регламентирующие порядок проведения мероприятий по контролю и надзору.
2. Права образовательного учреждения при проведении проверки.
3. Проверка в ОУ: что необходимо знать руководителю.
4. Действия, которые не вправе совершать проверяющие.

Кроме предложенных тем эссе, может быть выбрана любая ситуация, связанная с нормами права, имевшая место в деятельности администратора ОУ при проведении проверок. Описать, дать юридическую обоснованность и собственную оценку

Модуль 5. «Экономико-финансовые основы управления современной школой»

Краткая аннотация модуля программа

Данный модуль ориентирован на формирование представлений о современных моделях финансирования школьного образования, новых подходах к оплате труда педагогов с учетом всех видов выполняемых работ, вопросах стимулирования качества и результативности педагогического труда, а также особенностях экономического функционирования автономных и бюджетных образовательных учреждений, об условиях, преимуществах и рисках перехода школы из бюджетного учреждения в автономное.

Содержание модуля выстроено на сочетании лекционных занятий, которые в интерактивном режиме дают минимально необходимые общетеоретические сведения (понятия, подходы, теоретические обоснования способов деятельности и др.), и практических занятий, на которых отрабатываются механизмы перехода образовательных учреждений на новые модели финансирования и НСОТ, а также использование возможностей внебюджетного финансирования.

Целевое назначение модуля: сформировать представление у слушателей по проектированию эффективных способов и механизмов экономико-финансовой деятельности общеобразовательного учреждения, направленных на выявление неэффективных расходов, а так же на повышение конкурентноспособности данного учреждения на рынке образовательных услуг.

В результате обучения слушатели, успешно освоившие модуль, смогут:

· **сделать анализ:**

- возможностей и рисков попереходу образовательных учреждений к нормативно-подушевому финансированию

- новых подходов к оплате труда в сфере образования,

- возможностей экономической самостоятельности в бюджетных и автономных учреждениях

· **исследовать** вопросы формирования и управления целевым капиталом, обеспечивающим новую возможность внебюджетного финансирования и др.

Ведущие идеи и ключевые понятия программы

Одна из задач в Концепции модернизации Российского образования на период до 2020 года была сформулирована как модернизация институтов системы образования как инструментов социального развития. Все эти стратегические приоритетные направления развития системы образования требуют четкого нормативно-правового регулирования экономических отношений *(в том числе и за счет увеличения организационно-правовых форм и моделей как государственных, так и негосударственных организаций)* и за счет перехода бюджетного учреждения в автономное.

В первом разделе «**Тенденции экономического развития школьного образования**» рассматриваются тенденции финансирования школьного образования в региональном разрезе, вскрываются причины глубокой дифференциации, итоги реализации Приоритетного национального проекта «Образование»

Во втором разделе «**Модели финансирования образовательных учреждений**» раскрываются направления бюджетной реформы, анализируется переход к нормативно-подушевому финансированию, исследуются вопросы формирования и управления целевым капиталом, обеспечивающим новую возможность внебюджетного финансирования.

В третьем разделе «**Новая система оплаты труда учителей**» анализируются новые подходы к оплате труда, раскрываются вопросы перехода от управления затратами к управлению результатами, учета видов выполняемых педагогами работ, экономического стимулирования качества и результативности педагогического труда, финансового обеспечения роста профессионализма и развития инновационного потенциала образовательного учреждения, а так же в данном разделе представлен российский и зарубежный опыт оплаты труда педагогов.

В четвертом разделе «**Автономные и бюджетные учреждения: сравнительный анализ**» оцениваются возможности экономической самостоятельности в распоряжении ресурсами для бюджетных и автономных учреждений, представлено сравнение технологий управления доходами, имуществом, повышения оплаты труда, финансированием программ развития, раскрываются условия, преимущества и риски перехода из бюджетного в автономное учреждение.

Ключевые понятия программы: Автономное учреждение, бюджетная система РФ, межбюджетные отношения, подушевое финансирование, заработная плата, некоммерческая организация, финансирование образования, экономические методы управления.

Проблемные вопросы

1. Каковы тенденции финансирования школьного образования в региональном разрезе

2. В чем заключается механизмы перехода от управления затратами к управлению результатами, тенденции и закономерности экономического развития школьного образования, а также механизмы встраивания школы в общую систему

экономического развития

3. Каковы возможности и риски попереходу образовательных учреждений к нормативно-подушевому финансированию и как можно их минимизировать

4. В чем заключается новый подход к оплате труда в сфере образования

5. Как можно сформулировать преимущества и риски экономической самостоятельности в бюджетных и автономных учреждениях

6. Каков механизм формирования и управления целевым капиталом.

Типовые задачи и задания:

1. Назовите и охарактеризуйте нормативно-правовые документы, регулирующие ... деятельность

2. В чем выгоды и риски ...

3. Назовите возможные варианты решений

4. Каково место и роль руководителя образовательного учреждения в решении задач и др.

Содержание программы модуля 5

«Экономико-финансовые основы управления современной школой»

УЧЕБНО – ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Цель: сформировать представление у слушателей по проектированию эффективных способов и механизмов экономико-финансовой деятельности общеобразовательного учреждения, направленных на выявление неэффективных расходов, а так же на повышение конкурентноспособности данного учреждения на рынке образовательных услуг.

Категория слушателей: руководители образовательных учреждений, руководители и специалисты региональных и муниципальных органов управления образованием

Сроки обучения: 24 часа

Форма обучения: с отрывом от работы

Режим занятий: 8 часов в день

№ пп	Наименование разделов и тем модуля	Всего часов	в том числе		Форма контроля
			лекции	практ. занятия	
1.	Тенденции экономического развития школьного образования	1	1		
2.	Модели финансирования образовательных учреждений	8	4	4	
2.1.	Общие подходы к разработке моделей финансирования образовательных учреждений	2	2		
2.2.	Модели финансирования образования с учетом возможностей межмуниципального и межведомственного сотрудничества	4	2	2	тест
2.3.	Формирование целевого капитала и управление им.	2		2	проект
3.	Новая система оплаты труда учителей	6	2	4	-
3.1.	Системы оплаты труда за рубежом. Основные проблемы оплаты труда педагогов в России	4	2	2	эссе
3.2.	Предложения по нормативно-правовому обеспечению новых моделей оплаты труда на региональном уровне.	2		2	проект

4.	Автономные и бюджетные учреждения: сравнительный анализ	9	3	6	-
4.1.	Сравнительный анализ автономных и бюджетных учреждений	3	1	2	тест
4.2.	Финансовая самостоятельность автономных учреждений	4	2	2	-
4.3.	Основные критерии перевода бюджетных учреждений в автономные учреждения.	2		2	тест
	ИТОГО	24	10	14	

Раздел 1. Тенденции экономического развития школьного образования

(лекции - 1 час.)

Расходы на общее образование и на оплату труда из средств консолидированного бюджета РФ.

Механизмы внедрения моделей нормативно-подушевого финансирования. Анализ опыта регионов внедряющих различные модели нормативно-подушевого финансирования.

Разработка механизмов взаимодействия органов власти субъектов РФ с органами местного самоуправления по внедрению моделей нормативно-подушевого финансирования общего образования.

Вопросы для обсуждения:

1. Какая из форм финансовой самостоятельности общеобразовательного учреждения, по Вашему мнению, наиболее эффективна при внедрении моделей нормативно-подушевого финансирования?
2. Что включает в себя подготовительная работа, требующаяся для перехода на принципы нормативно-подушевого финансирования общего образования?
3. Какие виды работ должна будет включать в себя универсальная карта-схема внедрения нормативно-подушевого финансирования общего образования на уровне образовательных организаций, муниципальных и региональных образовательных систем?

Раздел 2. Модели финансирования образовательных учреждений

(лекции – 8 час., практ. занятия-8 час.)

Тема 2.1. Общие подходы к разработке моделей финансирования образовательных учреждений

Оптимизация механизма управления бюджетными ресурсами. Схемы финансирования функционирования и развития общего образования с учетом разграничения полномочий по уровням государственной власти и местного самоуправления. Трехкомпонентная модель бюджетного финансирования регионально-муниципальной системы общего образования.

Вопросы для обсуждения:

1. Что является целью оптимизации механизма управления бюджетными ресурсами?
2. Как Вы считаете, за счет чего достигается повышение эффективности экономических отношений?
3. Перечислите составляющие государственного (муниципального) задания учредителя общеобразовательному учреждению.
4. Что означает термин «норматив развития»?
5. Какими, по Вашему мнению, должны быть рациональные значения соотношений «Учитель/Ученик», «Зарплата учителей/ Средняя заработная плата в экономике региона», «ФОТ учителей/ ФОТ ОУ», чтобы обеспечить эффективное текущее функционирование системы образования Вашего региона?

Тема 2.2. Модели финансирования образования с учетом возможностей межмуниципального и межведомственного сотрудничества

Инструменты межмуниципального и межрегионального сотрудничества, предусмотренные законодательством РФ. Основные формы межмуниципального сотрудничества,

предусмотренные законодательством РФ. Модели многоканального финансирования образовательных услуг населению. Организационно – правовые модели финансирования образовательных учреждений, оказывающих населению комплексные образовательные услуги.

Программно – целевой метод бюджетного планирования при решении межведомственных задач в сфере образования. Особенности межведомственного взаимодействия (цели, критерии, индикаторы, состав мероприятий).

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите правовые инструменты межмуниципального и межрегионального сотрудничества, предусмотренные законодательством РФ.
2. Назовите основные формы межмуниципального сотрудничества, предусмотренные законодательством РФ.
3. Назовите организационно – правовые модели финансирования образовательных учреждений, оказывающих населению комплексные образовательные услуги.
4. Что, по Вашему мнению, понимается под термином «многоканальное финансирование» применительно к образовательным учреждениям?
5. Назовите подходы к реализации программной модели многоканального финансирования образовательных услуг населению.
6. Назовите основные преимущества программно – целевого метода бюджетного планирования при решении межведомственных задач в сфере образования?
7. Какими критериями необходимо руководствоваться при определении целей межведомственного взаимодействия в сфере образования?
8. Назовите особенности финансирования деятельности социокультурных комплексов.

Практические задания:

1. Изучите предложенные документы и дайте свои комментарии, по изучаемому вопросу.
2. Ответьте на вопросы теста.

Тема 2.3.Формирование целевого капитала и управление им

Законодательные условия формирования целевого капитала. Сходство и различия целевого капитала и разовых пожертвований (цель формирования, механизмы расходования и т.д.). Основные правила управления целевым капиталом. Условия расформирования целевого капитала.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое «целевой капитал некоммерческой организации» в соответствии с требованиями ФЗ – 275?
2. Каким образом могут участвовать в процессе формирования и управления целевым капиталом государственные и муниципальные учреждения?

Практические задания:

1. Ответьте на вопросы теста:

1. Целевой капитал некоммерческой организации может быть сформирован:

А. за счет бюджетных средств

Б. за счет пожертвований, внесенных жертвователем (жертвователями) (*правильный ответ*)

2. Целевой капитал некоммерческой организации может быть сформирован за счет пожертвований, внесенных жертвователем (жертвователями):

А. в виде денежных средств (*правильный ответ*)

Б. в виде ценных бумаг

В. в виде недвижимого имущества

3. Выберите правильный ответ:

А. некоммерческие организации освобождены от уплаты налога на прибыль только на доходы, получаемые от благотворителей *на формирование (пополнение) целевого капитала*

Б. некоммерческие организации освобождены от уплаты налога на прибыль только на доходы от *инвестирования целевого капитала*

В. некоммерческие организации освобождены от уплаты налога на прибыль, как на доходы,

получаемые от благотворителей *на формирование (пополнение) целевого капитала*, так и доходы от *инвестирования целевого капитала* (правильный ответ)

2. Разработайте проект действий руководителя образовательного учреждения по формированию и управлению целевым капиталом.

Раздел 3. Новая система оплаты труда учителей

(лекции - 2час., практ. занятия- 4час.)

Тема 3.1. Системы оплаты труда за рубежом. Основные проблемы оплаты труда педагогов в России

Система оплаты труда учителей в Англии, Франции, Германии, США с существующей тарифной системой оплаты труда учителей в России.

Характерные преимущества и недостатки существующей системы стимулирования труда педагогов. Механизмы введения новой системы оплаты труда учителей (цели, правовые документы, преимущества и риски, ожидаемые эффекты)

Вопросы для обсуждения:

1. Сравните системы оплаты труда учителей в Англии, Франции, Германии, США с существующей тарифной системой оплаты труда учителей в России. Насколько сильны различия между ними? Какие Вы видите недостатки у нас? Есть ли преимущества?
2. Проведите сравнительный анализ систем оплаты труда учителей в представленных в учебном модули странах.
3. Оцените преимущества и недостатки системы стимулирования труда педагогов, принятой в Вашем образовательном учреждении
4. Опишите, как связаны механизмы аттестации педагогов и новая система оплаты труда.
5. Перечислите основные недостатки существующей тарифной системы оплаты труда учителей.
6. В чем основная цель введения новой системы оплаты труда учителей?
7. В чём основные преимущества введения новой системы оплаты труда учителей?

Практические задания:

1. Опишите систему оплаты труда, используемую в Вашем образовательном учреждении. **Включите в описание:** цель и задачи введения НСОТ, характеристику правовых документов, которые регламентируют введение НСОТ, модель НСОТ, риски при введении НСОТ и механизмы их снижении, ожидаемые эффекты и результаты. Заполните предложенную таблицу.

2. Составьте штатное расписание образовательного учреждения по НСОТ для этого:

- выполните распределение работников образовательного учреждения по профессионально-квалификационным группам;
- установите оклады данным работникам в соответствии с квалификацией;
- разработайте показатели для установления стимулирующих выплат.

Заполните предложенную таблицу.

3. Напишите эссе по данной теме. Примерные темы эссе указаны в рабочей тетради данного модуля (см. стр. 23).

Тема 3.2. Предложения по нормативно-правовому обеспечению новых моделей оплаты труда на региональном уровне

Организационно методическое обеспечение перехода на новую систему оплаты труда. Модельный закон субъекта РФ «Об установлении отраслевой системы оплаты труда работников образования». Варианты предложений в трудовой договор с учителями школы. Ключевые признаки новой системы оплаты труда учителей.

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите принципы, которые целесообразно закрепить законодательно для реализации перехода на новую систему оплаты труда.
2. Какие варианты трудовых договоров с учителями школы, переведенной на отраслевую систему оплаты труда, предлагается заключать в соответствии с Трудовым кодексом?
3. Опишите процедуру изменения администрацией школы существенных условий «старого»

трудового договора с педагогом при введении новой системы оплаты труда нормы Трудового кодекса РФ.

Практические задания по разделу:

1. Заполнить тесты
2. Разработайте алгоритм перехода Вашего образовательного учреждения на НСОТ (представьте это в виде проекта).

Раздел 4. Автономные и бюджетные учреждения: сравнительный анализ

(лекции – 6 час., практ. занятия- 3час.)

Тема 4.1. Сравнительный анализ автономных и бюджетных учреждений

Нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность бюджетных и автономных учреждений. Бюджетные и автономные учреждения: отличительные особенности.

Вопросы для обсуждения:

1. Как Вы понимаете, что создает основу для привлечения в систему отраслей социальной сферы дополнительных финансовых и материально-технических ресурсов?
2. Назовите секторы экономики, представленные в социальной сфере. Какие условные названия им можно дать? Почему названия носят условный характер? Что вы можете добавить по этому вопросу, ссылаясь на опыт своего региона?
3. Назовите преимущества частных некоммерческих организаций перед государственными структурами. Почему некоторые преимущества частных некоммерческих организаций при определенных условиях могут стать их недостатком?

Практические задания:

1. Проанализируйте выгоды и риски перехода Вашего образовательного учреждения в статус автономного учреждения.
2. Охарактеризуйте нормативную правовую базу, регулиующую вопросы перехода в автономное учреждение. Включите в характеристику:
 - Федеральное законодательство
 - Региональное законодательство
 - Местные нормативные правовые акты
 - Локальные нормативные акты на уровне образовательного учреждения (организации)
3. Изучив ФЗ РФ «Об автономных учреждениях» от 3 ноября 2006 года №174 – ФЗ назовите основные условия и порядок формирования задания автономному учреждению.
4. Кем определяется условия и порядок формирования задания учредителя и порядок финансового обеспечения этого задания?
5. Сформулируйте преимущества и риски, которые могут возникнуть при формировании и выполнении задания автономным учреждением.

Тема 4.2. Финансовая самостоятельность автономных учреждений

Формирование задания для автономных учреждений. Нормативно-правовое регулирование условий и порядка формирования задания. Учет качества предоставляемых услуг при формировании задания. Порядок организации работы по переходу бюджетных учреждений в автономные учреждения. Управление и отчетность автономных учреждений. Первые шаги реализации ФЗ «Об автономных учреждениях».

Вопросы для обсуждения:

1. Кем определяются условия и порядок формирования задания учредителя и порядок финансового обеспечения выполнения этого задания?
2. От чего зависит успешность реорганизации бюджетных учреждений в форму автономных учреждений?
3. Назовите основные условия и порядок формирования задания автономному учреждению.
4. Что выступает основным предметом планирования и контроля деятельности АУ?
5. Что делает деятельность автономных учреждений открытой и прозрачной?

Практические задания:

1. Изучив ФЗ РФ «Об автономных учреждениях» от 3 ноября 2006 года №174 – ФЗ назовите

основные механизмы финансово-экономической деятельности автономного учреждения.

2. Назовите источники и способы финансирования.

3. Сформулируйте преимущества и риски, которые могут возникнуть с механизмами финансово-экономической деятельности автономного учреждения.

4. Проведите сравнительный анализ механизмов финансирования, которые могут использоваться для финансирования бюджетного и автономного учреждения.

Тема 4.3. Основные критерии перевода бюджетных учреждений

в автономные учреждения

Порядок организации работы по переводу бюджетного учреждения в автономное.

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите два критерия перевода существующих бюджетных учреждений в автономные учреждения содержащихся в пункте 4 статьи 5 Федерального закона «Об автономных учреждениях».

2. Каковы этапы работы по переводу бюджетных учреждений в автономные учреждения? Назовите, что соответствует каждому этапу.

3. Обсудите с коллегами опыт перевода бюджетного учреждения в автономное учреждение. Запишите кратко результаты обсуждения.

4. Изучив алгоритм перевода бюджетных учреждений в автономные учреждения предложите свой план перевода бюджетного учреждения в автономное.

Практические задания:

1. Разработайте алгоритм перевода бюджетного учреждения в автономное учреждение

Изучение	Организация	Внедрение

2. Ситуация для обсуждения:

Вы готовитесь к проведению собрания трудового коллектива по вопросу перевода вашего образовательного учреждения в автономное учреждение.

· Сформулируйте аргументы ЗА переход в автономное учреждение.

· Продумайте, какие аргументы окажутся понятными для педагогического коллектива, а какие вызовут вопросы и сопротивление. По возможности, найдите доводы их убедить.

3. Выполните следующие задания:

№1.

1. Изучив ФЗ РФ «Об автономных учреждениях» от 3 ноября 2006 года №174 – ФЗ назовите механизм управления автономным учреждением.

2. Перечислите отчетность в автономном учреждении. Как обеспечивается открытость и прозрачность АУ?

3. Сформулируйте преимущества и риски, которые могут возникнуть с особенностями управления и отчетности в АУ.

№2

1. Изучив ФЗ РФ «Об автономных учреждениях» от 3 ноября 2006 года №174 – ФЗ опишите механизм создания автономного учреждения и (или) перевода бюджетного учреждения в автономное учреждение

2. Перечислите основные критерии перевода бюджетных учреждений образования в автономные учреждения

3. Сформулируйте преимущества и риски, которые могут возникнуть в связи переводом бюджетных учреждений образования в автономные учреждения

№3

1. Изучив ФЗ РФ «Об автономных учреждениях» от 3 ноября 2006 года №174 – ФЗ опишите процедуру реорганизации и ликвидации автономного учреждения

2. Предложите возможные варианты шагов, направленных на разрешение проблемной ситуации, связанной с реорганизацией и ликвидацией автономного

учреждения.

4. Заполнить тесты

Информационно-методическое обеспечение

1. Литература

1. Абанкина Т.В., Абанкина И.В., Ваилов А.И., Осовецкая Н.Я., Савельева М.Б. Экономико-финансовые основы управления современной школой: Учебное пособие.-М.:АПК и ППРО, 2009.-88с.
2. Абанкина Т.В., Абанкина И.В., Ваилов А.И., Осовецкая Н.Я., Савельева М.Б. Экономико-финансовые основы управления современной школой: Рабочая тетрадь.-М.:АПК и ППРО, 2009.-24с.
3. Абанкина Т.В., Абанкина И.В., Клячко Т.Л., Мусарский М.М., Осовецкая Н.Я., Пинский А.А., Сигалов С.В. Образовательное учреждение в условиях введения подушевого финансирования и отраслевой системы оплаты труда: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов/ Под. Ред. М.М. Мусарского.- М.АПК и ППРО, 2007.- 64с.
4. Завгородняя А.В. и др. Экономика и финансы образования.- М.НФПК, 2005.- 232с.
5. Мусарский М.М., Фильгагина Т.Н. Развитие экономической самостоятельности образовательных учреждений: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов.- М.АПК и ППРО, 2007.- 56с.
6. Финансирование школьного образования в Российской Федерации: Опыт проблемы.- М.: Алекс, 2004.- 92с.
7. Школа и внебюджетные средства: экономико-правовые вопросы и описание практики.- М.:ЛОГОС, 2006.-176с.

2. Нормативно-правовые документы:

2.1. Документы федерального уровня

1. Конституция Российской Федерации. Принята 12 декабря 1993 г.
2. Гражданский кодекс РФ. (с изменениями 2015-2016 года)
3. Бюджетный кодекс РФ. Федеральный закон от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ.
4. Налоговый кодекс РФ. Часть вторая. Федеральный закон от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ. (в редакции 2015 года)
5. Об образовании. Федеральный закон № 273 с дополнениями и изменениями на 2016 год
6. Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации. Федеральный закон от 06.10.1999 г. № 184-ФЗ.
7. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации. Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ.
8. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации. Федеральный закон от 28.08.1995 г. № 154-ФЗ.
9. О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций. Федеральный закон от 30.12.2006 г. № 275-ФЗ.
10. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием федерального закона «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». Федеральный закон от 30.12.2006 г. № 276-ФЗ.
11. Об утверждении Типового положения об общеобразовательном учреждении. Постановление Правительства РФ от 19.03.2001 г. № 196.
12. О федеральной целевой Программе развития образования на 2006 – 2010 годы. Постановление Правительства РФ от 23.12.2005 г. № 803.
13. Об утверждении Правил расчета стоимости чистых активов, находящихся в доверительном управлении управляющей компании по договору доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал. Приказ Федеральной службы по финансовым рынкам от 14.06.2007. № 07-67/пз-н.
14. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской

Федерации от 10.05 2006 года

15. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 05.11.2008 года.

16. Трудовой кодекс РФ. Федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ.

17. О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Федеральный закон от 19.02.1993 г. № 4520-1.

18. О неотложных мерах по улучшению положения женщин, семьи, охраны материнства и детства на селе. Постановление Верховного Совета РСФСР от 01.11.1990 г. № 298/3-1.

19. О продолжительности рабочего времени (норме часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников образовательных учреждений. Постановление Правительства Российской Федерации от 03.04.2003 г. № 191.

20. О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений. Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 г. № 583.

21. О профессиональных квалификационных группах и утверждении критериев отнесения профессий рабочих и должностей служащих к профессиональным квалификационным группам. Приказ Минздравсоцразвития России от 06.08.2007 г. № 525.

22. Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей медицинских и фармацевтических работников. Приказ Минздравсоцразвития России от 06.08.2007 г. № 526.

23. Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях. Приказ Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 г. № 818.

24. Об утверждении Перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях. Приказ Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 г. № 822.

25. Об утверждении разъяснения о реализации постановления Правительства Российской Федерации от 22 сентября 2007 г. № 605 «. О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений» в части использования централизованных бюджетных ассигнований в размере до 5 процентов на выплаты стимулирующего характера руководителям федеральных бюджетных учреждений Приказ Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 г. № 823.

26. Об утверждении разъяснения по отдельным вопросам установления должностного оклада руководителя федерального бюджетного учреждения. Приказ Минздравсоцразвития России от 02.04.2008 г. № 158 н.

27. Об утверждении Порядка исчисления размера средней заработной платы для определения должностного оклада руководителя федерального бюджетного учреждения. Приказ Минздравсоцразвития России от 08.04.2008 г. № 167 н.

28. Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников образования. Приказ Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 г. № 216 н.

29. Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников высшего и дополнительного профессионального образования. Приказ Минздравсоцразвития России от 05.05.2008 г. № 217 н.

30. Об утверждении профессиональных квалификационных групп общетраслевых должностей руководителей, специалистов и служащих. Приказ Минздравсоцразвития России от 29.05.2008 г. № 247 н.
31. Об утверждении профессиональных квалификационных групп общетраслевых профессий рабочих. Приказ Минздравсоцразвития России от 29.05.2008 г. № 248 н.
32. Об утверждении Рекомендаций по заключению трудового договора с работником федерального бюджетного учреждения и его примерной форме. Приказ Минздравсоцразвития России от 14.08.2008 г. № 424 н.
33. Об утверждении Рекомендаций по разработке федеральными государственными органами и учреждениями – главными распорядителями средств федерального бюджета примерных положений об оплате труда работников подведомственных федеральных бюджетных учреждений. Приказ Минздравсоцразвития России от 14.08.2008 г. № 425 н.
34. О введении новой системы оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений высшего и дополнительного профессионального образования, подведомственных Министерству здравоохранения и социального развития Российской Федерации. Приказ Минздравсоцразвития России от 28.08.2008 г. № 462 н.
35. Об утверждении примерных положений об оплате труда работников подведомственных федеральных бюджетных учреждений по видам экономической деятельности. Приказ Федерального агентства по образованию от 05.09.2008 г. № 1169.
36. О введении в действие санитарно-эпидемиологических правил и нормативов. СанПиН 2.4.2.1178-02. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 28.11.2002 года № 44.
37. Модельная методика формирования системы оплаты труда и стимулирования работников государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования. Письмо Министерства образования и науки РФ от 13.09.2006 г. № АФ-213/03.
38. О введении новой системы оплаты труда работников федеральных бюджетных ОУ. Письмо ЦК профсоюза работников народного образования и науки РФ от 19.09.2008 г. № 216.

2.2. Документы регионального уровня:

1. Закон «Об образовании» в Пермском крае (принят законодательным собранием Пермского края 20 февраля 2014 г.
2. Положения о системе оплаты труда работников государственных бюджетных, казенных и автономных учреждений пермского края в сфере образования и внесении изменений в отдельные постановления правительства пермского края(в редакции постановлений правительства пермского края от 11.07.2014 п 605-п, от 18.07.2014 п 628-п, от 12.01.2015 п 8-п, от 23.01.2015 п 27-п, от 23.11.2015 п 1008-п)
3. Постановлениеот 22 декабря 2010 г. № 1079-п о видах и перечнях особо ценного движимого имуществаавтономных или бюджетных учреждений пермского края
4. Постановление Правительства РФ от 18 марта 2008 г. № 182 «Об условиях и порядке формирования задания учредителя в отношении автономного учреждения, созданного на базе имущества, находящегося в федеральной собственности, и порядке финансового обеспечения выполнения задания».
5. Постановление Правительства РФ от 28 мая 2007 г. № 325 «Об утверждении формы предложения о создании автономного учреждения путем изменения типа существующего государственного или муниципального учреждения».
6. Постановление Правительства РФ от 31 мая 2007 г. № 337 «О порядке определения видов особо ценного движимого имущества автономного учреждения».
7. Постановление Правительства РФ от 10 октября 2007 г. № 662 «Об утверждении Положения об осуществлении федеральными органами исполнительной власти функций и полномочий учредителя федерального автономного учреждения».
8. Постановление Правительства РФ от 18 октября 2007 г. № 684 «Об утверждении Правил

опубликования отчетов о деятельности автономного учреждения и об использовании закрепленного за ним имущества».

9. Постановление Правительства РФ от 24 октября 2007 г. № 924 «Об утверждении Правил подготовки предложений о создании федеральных автономных учреждений путем изменения типа существующих федеральных государственных учреждений».

10. Приказ Министерства экономического развития и торговли РФ от 20 июля 2007 г. № 261 «Об утверждении методических рекомендаций по заполнению формы предложения о создании автономного учреждения путем изменения типа существующего государственного или муниципального учреждения».

11. Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (с изменениями от 24 июля, 18 октября 2007 г.).

12. Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. № 175-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об автономных учреждениях», а также в целях уточнения правоспособности государственных и муниципальных учреждений» (с изменениями от 26 апреля, 2 октября 2007 г.).

Содержание и форма итогового контроля

Формы контроля за освоением программы модуля: тестирование, эссе, решение практических ситуаций, презентация проектов.

Процесс освоения программы фиксируется в портфолио слушателя, который одновременно является формой оценивания хода и результатов работы с учебным содержанием.

В результате освоения модуля портфолио слушателя будет включать:

- пакет нормативно-правовых актов, регулирующих экономико-финансовую деятельность образовательного учреждения, позволяющих вести самостоятельную финансовую политику;
- описание наиболее целесообразной модели реструктуризации образовательного учреждения, пути и способы вхождения его в образовательные и другие социальные сети;
- программу финансового обеспечения образовательного учреждения, бюджетный план;
- алгоритм перехода бюджетного учреждения в автономное учреждение;
- описанные варианты оптимизации использования финансовых ресурсов.

Тест по модулю «Экономико-финансовые основы управления современной школой»

1. В каких социально-экономических формах могут быть общеобразовательные учреждения?

А. государственными; В. негосударственными;

Б. муниципальными; Г. все ответы верны.

2. Кто формирует задание автономному учреждению в соответствии с Федеральным законом «Об автономных учреждениях»?

А. Глава администрации муниципального образования;

В. Руководитель муниципального образовательного учреждения;

Г. Учредитель.

3. Целевой капитал некоммерческой организации может быть сформирован:

А. за счет бюджетных средств;

Б. за счет пожертвований;

Г. все ответы неправильные.

4. В каком варианте ошибочно указан вид предпринимательской деятельности, допускаемый Законом «Об образовании» для государственных и муниципальных образовательных учреждений?

А. сдача в аренду основных фондов и имущества учреждения;

Б. предоставление платных образовательных услуг;

Г. компенсация за питание в дошкольных образовательных учреждениях

5. На каких уровнях реализуется принцип нормативного подушевого финансирования государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного и бесплатного общего образования?

А. межбюджетных отношений; В. образовательного учреждения;

Б. внутрибюджетных отношений; Г. все ответы правильные.

6. Целевой капитал может быть сформирован за счет пожертвований, внесенных жертвователем в виде:

А. денежных средств;

Б. ценных бумаг;

Г. все ответы правильные.

7. Укажите, какой из перечисленных возможных источников финансирования муниципальных образовательных учреждений не соответствует нормам российского законодательства:

А. Бюджетное финансирование по нормативу;

Б. Кредиты коммерческих банков;

В. Гранты иностранных благотворительных организаций;

8. Какие категории работников не включатся в настоящее время в штатное расписание школ?

А. педагоги (учителя);

Б. директор;

В. уборщица.

9. Какие расходы не должен покрывать региональный подушевой норматив финансирования на реализацию государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного и бесплатного общего образования:

А. оплату труда работников и единый социальный налог

Б. коммунальные расходы ОУ

В. расходы, непосредственно связанные с обеспечением образовательного процесса

10. Кто устанавливает заработную плату руководителю образовательного учреждения?

А. профсоюз;

Б. трудовой коллектив;

В. учредитель образовательного учреждения;

Г. сам руководитель

11. Кто утверждает цену дополнительной платной образовательной услуги в конкретном муниципальном образовательном учреждении, работающем на условиях финансово-хозяйственной самостоятельности?

А. Руководитель муниципального органа управления образования;

Б. Руководитель муниципального образовательного учреждения;

Г. Руководитель общественного органа управления муниципального образовательного учреждения.

12. Какой из документов должен закрепить порядок комплектования персонала учебного учреждения?

А. Протокол профсоюзного собрания коллектива;

Б. Устав образовательного учреждения;

Г. Все ответы неправильные

13. Субвенция - это:

А. Внебюджетные доходы;

Б. Благотворительная помощь;

Г. Бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня или юридическому лицу на безвозмездной и безвозвратной основах для осуществления определенных целевых расходов.

14. Какую продукцию создают и поставляют обществу работники общеобразовательных школ?

А. квалифицированную рабочую силу;

Б. знания;

В. образовательные услуги

15. В каких социально-экономических формах могут быть автономные учреждения ?

- А. государственными;*
- Б. некоммерческими;*
- Г. все ответы верны.*

17. Выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями относятся к:

- А. стимулирующим выплатам;*
- Б. компенсационным выплатам;*
- Г. Все ответы правильные.*

18. Профессиональные квалификационные группы – это:

- А. профессии рабочих и должности служащих, сформированные в профессиональные квалификационные группы с учетом вида экономической деятельности по определенным критериям;*
- Б. группа работников;*
- Г. все ответы неправильные.*

19. Максимальный размер заработной платы ограничен:

- А. МРОТ – 4330 руб.;*
- Б. величиной прожиточного минимума;*
- Г. Не ограничивается.*

20. Кто не может быть собственником целевого капитала?

- А. государственное учреждение;*
- Б. общественный фонд;*
- Г. Религиозная организация.*

Модуль 6. «Деловое администрирование»

Краткая аннотация модуля программы

Преобразование всех сфер жизни нашего общества, включая и сферу образования, выдвинуло на первый план проблему эффективности деятельности руководителя – менеджера и проблему управленческого профессионализма.

Программа модуля посвящена проблемам организации труда руководителя образовательного учреждения, работы с официальной документацией, проблемам управления коллективом. Эта цель достигается посредством организации аудиторной и самостоятельной работы слушателей, осуществления практикоориентированных исследований и управления проектами в своих ОУ.

Целевое назначение модуля. Слушатели, успешно освоившие модуль:

получат представление: о теоретических основах управления образовательным учреждением; о структурах управляющей системы и управленческого механизма; о проблемах управления персоналом; о развитии карьеры; о системе организационного общения; о преодолении коммуникативных барьеров; о формах общения; о документообороте в организации.

научатся: оценивать качества менеджера; анализировать факторы внешней и внутренней среды; ставить цели; осуществлять самоанализ своей деятельности; планировать и управлять рабочим временем; принимать управленческие решения; решать проблемы; преодолевать коммуникативные барьеры; вести деловые беседы; оформлять документы.

освоят: методики анализа факторов внешней и внутренней среды образовательного учреждения; систему сбалансированных показателей (ССП) для мониторинга результатов стратегии; модель контура контроля; контур управления; методы решения проблем; теории мотивации.

Ключевые понятия модуля: управление, профессионализм, руководитель-менеджер, управленческая задача, управленческая проблема, конкурентный рынок образовательных услуг, мотивация, организационное общение, коммуникативный акт, средства коммуникации, барьеры общения, деловая беседа, совещание, публичное выступление, информационные потоки, документооборот

Проблемные вопросы:

- Что такое профессионализм управленца?
- Существуют ли инварианты профессионализма управленца?
- В чем различия между деятельностной задачей и проблемой?
- В чем заключается рациональный процесс планирования и контроля?
- В чем суть работы руководителя-менеджера?
- Каковы критерии успешного делегирования?
- Каковы общие принципы планирования рабочего времени?

Типовые задачи и задания.

1. Анализ текстов документов
2. Решение ситуационных задач

Творческие задания и проекты

1. Обсуждение проблемных вопросов в группах.
2. Анализ управленческой деятельности.
3. Разработка проектов.
4. Презентация проектов.

Содержание программы модуля 6 «Деловое администрирование» УЧЕБНО- ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Цель: повышение квалификации руководителей образовательных учреждений в вопросах построения и развития профессиональной коммуникации

Категория обучаемых: руководители общеобразовательных учреждений, руководители и специалисты муниципальных органов управления образованием

Срок обучения: 24 часа.

Форма обучения: с отрывом от работы

Режим занятий: 8 часов в день

№ п/п	Наименование разделов и тем модуля	Кол-во уч. часов	Из них		Форма контр.
			лекц.	практ.	
1	Руководитель ОУ – эффективный менеджер	10	3	7	
1.1	Оценка качества образовательных услуг	2	1	1	
1.2	Решение проблем. Управление изменениями	2		2	тест
1.3	Управление заинтересованными сторонами. Работа с персоналом	2		2	решение ситуационны х задач
1.4	Информационные потоки в организации. Управление временем	4	2	2	проект
2.	Общение и коммуникации в организации	10	3	7	контрольные вопросы
2.1	Структура коммуникативного акта. Средства коммуникации	2		2	
2.2	Общение как часть коммуникативного акта. Барьеры в общении	2	1	1	
2.3	Критерии оценки эффективности беседы	2		2	тест
2.4	Публичное общение	2	1	1	
2.5	Основные ошибки в коммуникации	2	1	1	тест
3.	Документооборот в организации	4	2	2	
3.1	Документооборот. Виды школьных документов	2	1	1	

	и их подготовка				
3.2	Требование к оформлению документов. Юридическое значение документов	2	1	1	решение ситуационных задач
	ИТОГО	24	8	16	

Раздел 1. Руководитель ОУ – эффективный менеджер

(лекций – 3 ч., практ.занятия. – 7 ч.,)

Тема 1.1. Оценка качества образовательных услуг

Способы постановки целей и задач в организации. Ключевые аспекты и сущность управленческого контроля. Рациональный процесс планирования и контроля. Качество образовательных услуг, критерии и показатели для оценки качества образовательных услуг.

Практические задания:

1. Прорекламируйте себя, как директора школы и свой новый продукт, которым можете поделиться с другими в:
п профессии
п инновациях
п интересах
2. Примените модель контура контроля для получения обратной связи .
3. Примените контур управления к работе, которую планируете выполнить в ближайшее время
4. Разработайте критерии и показатели для оценки качества образовательных услуг
5. Спроектируйте программу мониторинга качества образовательных услуг.

Тема 1.2. Решение проблем. Управление изменениями

Понятие «управление». Профессионализм, уровни профессионализма. Задача и проблема в управлении; уровень решения управленческих задач; уровень решения управленческих проблем.

Практические задания:

1. Определите оптимальные с точки зрения руководителя действия в представленных ситуациях
2. Определите основные этапы деятельности руководителя по организации нового дела
3. Разработайте перечень требований, которыми должен обладать современный руководитель школы

Тема 1.3. Управление заинтересованными сторонами. Работа с персоналом

Управление заинтересованными сторонами; «дальнее» и «ближнее» внешнее окружение организации; роли менеджера; делегирование и ответственность. Принятие решений.

Практические задания:

1. Составьте SWOT-анализ своего образовательного учреждения.
2. Опираясь на собственный опыт выделите основные роли, которые приходится выполнять современному директору школы.
3. Определите из них те, для которых требуется специальная подготовка. Обоснуйте свои доводы.
4. Используя методику "водоворот решений и проблем" проведите маркировку полученных результатов.

Каждая группа работает со своим цветом маркера.

Маркировка:

«+» - согласен, понятно

«-» - не согласен

«?» - требуется пояснение, есть вопрос

5. Разыграйте ситуации с целью принятия управленческих решений.

6. В предложенных ситуациях определите необходимые альтернативы и найдите наиболее эффективные средства решения выявленной проблемы .

7. Проанализируйте управленческую деятельность, примеряя на себя десять ролей Г. Минцберга
8. Опишите школу, в которой Вы работаете, ее внешнее окружение и подходы к управлению, основные направления ее развития. Опишите кратко Вашу роль в школе. Проанализируйте характер Вашей работы с помощью десяти управленческих ролей по Минцбергу. На основе Вашего анализа определите две области Вашей управленческой деятельности, которые Вы хотели бы усовершенствовать, а также сделайте два практических предложения по улучшению работы Вашей школы.

Тема 1.4. Информационные потоки в организации. Управление временем.

Информационные потоки в организации. Структура информационных потоков. Типы коммуникационных сетей в организации; неформальные сети коммуникаций в организации; коммуникации, общение и стиль управления; пути повышения эффективности коммуникаций и общения в организации.

Планирование и управление временем; SMART-цели; принцип Парето; принцип ABC; планирование 60:40; принцип Эйзенхауэра; ресурсно-календарный график планирования временем; способы постановки целей и задач в организации.

Практические задания:

1. Какие проблемы со временем Вам нужно будет решить в первую очередь?
2. Оцените свое умение планировать время
3. Разработайте проект циклограммы деятельности руководителя ОУ в течение недели, месяца, года.

Раздел 2. Общение и коммуникации в организации

(лекций – 3 ч., практ.занятия – 7 ч.)

Тема 2.1. Структура коммуникативного акта. Средства коммуникации

Общение как вид деятельности; функции общения. Особенности межличностного восприятия. Фазы процесса общения. Структура коммуникативного акта. Вербальные и невербальные средства коммуникации.

Практические задания:

1. Каким образом специалист управляет отношением к себе и своим словам
2. Какие способы резкого окончания разговора более правильны?
3. Отработка формулы достойного отказа в ситуации манипулирования
4. Отработка навыков обратной связи

Формирование банка ситуаций участниками группы:

1. Участники группы обсуждают следующие вопросы:

Первый блок вопросов затрагивает область затруднений в общении при отсутствии навыка

- Вспомните случаи из вашей жизни, когда ...
- Какие чувства вы испытывали?
- Хотелось ли вам...
- Возникало ли у вас чувство ...

Участники группы отвечают на вопросы, приводят примеры из личного опыта.

Второй блок вопросов затрагивает область удачного общения

- Вспомните и другие случаи, когда ...
- Как это удалось?
- Что же такое делал ... (вы сами или ваш партнер по общению)

Участники приводят примеры удачного общения и объясняют, почему это общение состоялось.

Тема 2.2 Общение как часть коммуникативного акта. Барьеры в общении

Общение как часть коммуникативного акта. Барьеры общения. Преодоление коммуникативных барьеров.

Практические задания:

1. Использование риторических методов аргументирования для делового общения
2. Отработка приемов ведения диалогов

Тема 2.3. Критерии оценки эффективности беседы

Деловая беседа. Стратегия и тактика ведения беседы. Этапы деловой беседы. Правила, способствующие тому, чтобы человек принял Вашу точку зрения. Риторические методы аргументирования. Конструктивный подход к постановке вопросов. Типы вопросов, используемых в деловом общении.

Практические задания:

1. **Формирование банка ситуаций участниками группы:** вспомните примеры, когда Вы не смогли убедить своего собеседника; какие правила, способствующие тому, чтобы человек принял Вашу точку зрения, были нарушены? Почему? В чем причина?
2. **Формирование банка ситуаций участниками группы:** вспомните примеры из образовательной практики использования риторических методов аргументирования. Какие из них наиболее часто применимы? Почему?
3. **Формирование банка ситуаций участниками группы:** вспомните рабочий вопрос, проблему, ситуацию, которые можно разрешить только в ходе деловой беседы. Какие техники Вы бы использовали для убеждения собеседника?

Тема 2.4. Публичное общение

Публичное общение (выступление). Подготовка речи. Технология подготовки «послания». Технология подготовки «аргументов». Технология подготовки «оснований». Место выступления. Одежда. Техника выступления.

Практические задания:

1. Использование «Генератора казенных текстов» для создания текста публичного выступления. (скачать генератор в системе ИНТЕРНЕТ - <http://www.proshkolu.ru/user/shejanova-tatjana/file/4511346/>)

Тема 2.5. Основные ошибки в коммуникации

Типичные ошибки публичных выступлений. Рекомендации по подготовке речи.

Практические задания:

2. Подготовьте выступление, пользуясь рекомендациями.

Контрольные вопросы:

1. Что такое общение?
2. Каковы основные цели и функции общения?
3. Назовите основные фазы процесса общения.
4. Раскройте суть этапов коммуникативного процесса.
5. Вербальные и невербальные средства коммуникации.
6. Что может стать барьером в общении?
7. Что такое «активное слушание»? Назовите этапы активного слушания.
8. Как быть хорошим слушателем?
9. Охарактеризуйте различные типы вопросов: открытый, альтернативный, направленный, закрытый, вопрос-эстафета, вопрос-эхо, вопрос-зеркало, вопросы-капканы, вопросы, направленные на проверку компетентности, вопросы, направленные на демонстрацию своих знаний, сбивающие вопросы, провокационные вопросы.
10. Что такое переформулировка?
11. Как организовать эффективную обратную связь?
12. Как способствовать тому, чтобы человек принял вашу точку зрения? Какие техники Вы бы использовали для убеждения собеседника?
13. Как повысить эффективность совещаний?
14. Каковы пути повышения эффективности коммуникаций и общения в организации?

Раздел 3. Документооборот в организации

(лекций -2 ч., практ. занятия– 2ч.)

Тема 3.1. Документооборот. Виды школьных документов и их подготовка

Классификация и функции документов. Виды документов и их подготовка.

Практические задания:

1. Разработайте алгоритм написания документов: приказа, распоряжения, инструкции, протокола.
2. Деловая игра «Делопроизводство в ОУ». Работа по группам. Участники игры выбирают актуальную тему работы по любому направлению деятельности ОУ: учебный процесс, воспитательная система, система дополнительного образования, укрепление здоровья участников целостного педагогического процесса и др. Группа разрабатывает 5 видов документов по выбранной теме: приказ, протокол, выписку из протокола, письмо, телефонограмму или др. Участник от группы представляет результаты деятельности в виде презентации.

Тема 3.2. Требование к оформлению документов. Юридическое значение документов

Требования к оформлению документов. Язык служебных документов. Использование общепринятых сокращений.

Практические задания:

1. Отработка требований к оформлению документов
2. Определить состав и оформить реквизиты документа:
 - Наименование организации
 - Адрес организации и банковские реквизиты
 - Адресат
 - Дата
 - Наименование документа
 - Заголовок к тексту
 - Гриф утверждения
 - Подпись
 - Гриф ознакомления
3. Составить распорядительный документ: приказ по основной деятельности.
4. Составить организационно-распорядительный документ: протокол, коммерческое письмо, акт.

Информационно-методическое обеспечение модуля

1. Архангельский Г. Тайм-драйв: как успеть жить и работать. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2006.
1. Балыхин Г.А. Управление развитием образования. М.: Экономика, 2003.
2. Иванов А.В., Шимутина Е.Н. Деловое администрирование: Учебное пособие. М.: АПК и ППРО, 2009.
3. Иванов А.В., Шимутина Е.Н. Деловое администрирование: Рабочая тетрадь. М.: АПК и ППРО, 2009.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-бизнес, 2003.
5. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
6. Кондратьев В. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя. М.: Эксмо-Пресс, 2007.
7. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. М.: Дело, 2003.
8. Лоранж П. Новый взгляд на управление образованием: задачи руководства. М.: Олимп-бизнес, 2004.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2000.
10. Огарков А.А. Управление организацией: Учебник. М.: Эксмо, 2006.
11. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. СПб.: Знание, 2003.
12. Панфилова А.П., Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологии / Под ред. Проф. Соломина В.П. СПб.: Питер, 2004.
13. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2006.
14. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: ноу-хау в образовании. М.: Высшее образование, 2007.
15. Шумилина Т.О. Делопроизводство в образовательном учреждении: Учебно-методическое

пособие для слушателей курсов переподготовки «Менеджмент в образовании». Архангельск: АО ИППК РО, 2009.-78 с.

Содержание и форма итогового контроля

Контроль за освоением программы модуля проводится в следующих формах: тестирование, решение ситуационных задач, собеседование по контрольным вопросам.

Тест по модулю «Деловое администрирование»

Вопросник Айзенка

Если вы отвечаете на вопрос «да», поставьте рядом с его номером знак «+», если «нет» — знак «-». Отвечать на вопросы следует не задумываясь.

1. Нравится ли вам суэта вокруг вас?
2. Часто ли у вас бывает беспокойное чувство, что вам чего-либо хочется, а вы не знаете?
3. Вы из тех людей, которые не лезут за словом в карман?
4. Чувствуете ли вы себя счастливым, а иногда несчастным без какой-либо причины?
5. Держитесь ли вы обычно в «тени» на вечерах (вечеринках) или в компаниях?
6. Всегда ли вы в детстве делали немедленно и безропотно то, что вам приказывали?
7. Бывает ли у вас иногда дурное настроение?
8. Когда вас втягивают в ссору, предпочитаете ли вы отмалчиваться, надеясь, что все обойдется?
9. Легко ли вы поддаетесь переменам настроения?
10. Нравится ли вам находиться среди людей?
11. Часто ли вы теряли сон из-за своих тревог?
12. Упрямитесь ли вы иногда?
13. Могли бы вы назвать себя беспечным?
14. Часто ли вам приходят хорошие замыслы слишком поздно?
15. Предпочитаете ли вы работать в одиночестве?
16. Часто ли вы чувствуете себя апатичным и усталым без серьезной причины?
17. Вы по натуре живой человек?
18. Смеетесь ли вы иногда неприличным шуткам?
19. Часто ли вам что-то надоедает так, что вы чувствуете себя сытым по горло?
20. Чувствуете ли вы себя неловко в какой-либо иной одежде, кроме повседневной?
21. Часто ли ваши мысли отвлекаются, когда вы пытаетесь сосредоточить на чем-то свое внимание?
22. Можете ли вы быстро выразить свои мысли?
23. Полностью ли вы бываете погружены в свои мысли?
24. Полностью ли вы свободны от всяких предрассудков?
25. Нравятся ли вам первоапрельские шутки?
26. Часто ли вы думаете о своей работе?
27. Вы любите очень вкусно поесть?
28. Нуждаетесь ли вы в дружеском расположении человека бы выговориться, когда вы раздражены?
29. Очень ли вам неприятно брать взаймы или продавать что-либо, если вы нуждаетесь в деньгах?
30. Хвастаетесь ли вы иногда?
31. Очень ли вы чувствительны к некоторым вещам?
32. Предпочли бы вы остаться в одиночестве дома, чем пойти на скучную вечеринку?
33. Бываете ли вы иногда так беспокойны, что не можете долго усидеть на месте?
34. Склонны ли вы планировать свои дела тщательно и раньше, чем следовало бы?
35. Бывают ли у вас головокружения?
36. Всегда ли вы отвечаете на письма сразу после прочтения?
37. Справляетесь ли вы с делом лучше, обдумав его самостоятельно?
38. Бывает ли у вас когда-либо одышка, даже если вы не делали никакой тяжелой работы?
39. Можете ли вы сказать, что вы человек, которого не волнует то, чтобы все было именно

так, как нужно?

40. Беспокоят ли вас ваши нервы?

41. Предпочитаете ли вы больше строить планы, чем действовать?

42. Откладываете ли вы иногда на завтра то, что должны сделать сегодня?

43. Нервничаете ли вы в метро, лифте, туннеле?

44. При знакомстве вы обычно первым проявляете инициативу?

45. Бывают ли у вас сильные головные боли?

46. Считаете ли вы обычно, что все уладится само собой и придет в норму?

47. Трудно ли вам заснуть ночью?

48. Лгали ли вы когда-нибудь в своей жизни?

49. Говорите ли вы иногда первое, что придет в голову?

50. Долго ли вы переживаете после случившегося конфуза?

51. Замкнуты ли вы обычно со всеми, кроме близких людей?

52. Часто ли с вами случаются неприятности?

53. Любите ли вы рассказывать забавные истории друзьям?

54. Предпочитаете ли вы больше выигрывать, чем проигрывать?

55. Часто ли вы чувствуете себя неловко в обществе людей, которые выше вас по положению?

56. Когда обстоятельства против нас, обычно вы думаете тем не менее, что стоит еще что-либо предпринимать?

57. Часто ли у вас «сосет под ложечкой» перед важным делом?

Теперь самостоятельно обработайте полученные результаты, используя предлагаемый ключ. При совпадении ответа на вопрос с ключом поставьте себе 1 балл, если ответ с ключом не совпадает — 0.

Ключ к Шкале лжи: «Да» - 6, 24, 36. «Нет» - 12, 19, 30, 42, 54.

Число баллов по шкале равняется числу совпадений. Интерпретация результатов исследования следующая: если сумма по Шкале лжи не превышает 3 — это свидетельствует о том, что человек ответил искренне; если от 3 до 5 — человек плохо знает себя и идеализирует свои качества, если более 5 — результаты недостоверны.

Ключ к Шкале интроверсия-экстраверсия:

«Да» - 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 53, 56;

«Нет» - 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Ключ к Шкале нейротизма:

«Да» - 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Для того чтобы добиться успеха, менеджеру образования очень важно иметь интерес к этой профессии. Не менее значимо, чтобы эта профессия соответствовала вашей индивидуальности. Каждый вид труда предъявляет к человеку определенные требования. Например, отзыв о менеджере «Он не ладит с людьми» является негативным — карьера человека, не умеющего общаться, в бизнесе не состоится.

Приведенный выше тест позволяет узнать, насколько человек соответствует выбранной профессии менеджера образования.

Большую группу людей можно разделить по фактору экстраверсии-интроверсии.

- Экстраверты общительны, ориентированы на внешний мир, инициативны, легко приспосабливаются к ситуации.

- Интроверты, наиболее замкнуты на свой внутренний мир, склонны к самоанализу, любят одиночество. Однако не следует думать, что быть экстравертом хорошо, а интровертом — плохо. Экстраверты, например, сильных качеств отличаются импульсивностью, бедность чувств, разбросанностью. Интроверты же сильны тем, что обладают настойчивостью, умеют вдумчиво и педантично работать, глубоки эмоциях и размышлениях.

Кроме того, люди различаются по уровню нейротизма. Это качество говорит об эмоциональной устойчивости. Люди с высоким нейротизмом часто бывают вспыльчивыми, нервными, чрезмерно впечатлительными, с трудом привыкают к новой обстановке. Человек,

характеризующийся низким уровнем нейротизма, отличается уравновешенностью, стабильностью, большим самоуважением, устойчивостью к стрессовым ситуациям.

Каждый из этих типов имеет свои плюсы и минусы.

Неустойчивые люди, как правило, тонкие, отзывчивые, склонные к сочувствию. Их можно сравнить со скрипкой: на легкое прикосновение чают мелодичным звуком.

Устойчивые же, наоборот, чаще бывают «толстокожими». Они напоминают другой музыкальный инструмент — барабан: не чувствуют намеков, им необходимо говорить прямо, в «лоб». Но таки очень работоспособны, устойчиво ведут себя в самой сложной ситуации и не теряют самообладания.

Теперь проанализируем набранные баллы по шкалам экстраверсии-интроверсии и нейротизма.

Если по Шкале экстраверсии-интроверсии вы набрали от 1 до 7 баллов — вы глубокий интроверт, от 8 до 11 баллов — умеренный интроверт, от 12 до 18 баллов — умеренный экстраверт, от 19 до 24 баллов — выраженный экстраверт.

Если по Шкале нейротизма набрано до 10 баллов, то у вас низкий уровень нейротизма, если от 11 до 14 баллов — средний, от 15 до 18 баллов — высокий, от 19 до 24 баллов — очень высокий уровень нейротизма.

Проанализируем полученные данные.

Если вы набрали средние данные по Шкале экстраверсии-интроверсии (от 8 до 18 баллов), то для вас нет жестких ограничений.

Если при этом очень высокий нейротизм, вам не рекомендуется быть менеджером, поскольку будете сильно уставать от интенсивного и непрерывного общения в сложной и изменчивой обстановке.

Если вы интроверт, т.е. набрали менее 12 баллов по Шкале экстраверсии-интроверсии, и имеете высокий нейротизм, вам можно работать менеджером, поскольку эта профессия требует постоянного общения с людьми, умения находить контакты в любой ситуации.

И наоборот, если вы экстраверт и у вас низкий нейротизм, значит, природа создала вас менеджером, руководителем, бизнесменом.

Требования к уровню подготовки лиц, успешно освоивших Программу

В результате освоения Программы слушатели будут иметь системное представление о роли руководителя образовательной организации в процессе введения и реализации ФГОС.

Лица, успешно освоившие Программу, должны обладать профессиональными управленческими компетенциями в соответствии с профессиональными стандартами руководителя образовательной организации, включающими в себя способность:

- следовать в управленческой деятельности основным целям и направлениям развития системы образования в соответствии с концептуальными документами Российской Федерации;
- оценивать роль и место управленческих решений в условиях введения и реализации ФГОС;
- организовывать работу по реализации ФГОС с использованием современных технологий управленческой деятельности;
- разрабатывать управленческие проекты по реализации ФГОС и руководить ими с использованием инновационных методов;
- планировать результаты управленческой деятельности на основе компетентностного подхода и разрабатывать в соответствии с ними оценочные средства;
- владеть методами системного анализа показателей, характеризующих качество деятельности ОУ по введению и реализации ФГОС;
- использовать профессиональную аргументацию при анализе конкретных ситуаций в

сфере управленческой деятельности.

Лица, успешно освоившие Программу, должны уметь:

- Ориентироваться в перспективах развития системы образования в Российской Федерации, в том числе в условиях реализации ФГОС;
- Эффективно использовать в управленческой деятельности законодательные и иные нормативно-правовые документы органов власти; разрабатывать локальные нормативно-правовые акты, необходимые для введения ФГОС; разрабатывать и обосновывать варианты эффективных управленческих решений при введении и реализации ФГОС;
- Организовывать успешную реализацию основной образовательной программы соответствующей ступени в рамках ФГОС в собственном ОУ;
- Анализировать внутреннюю и внешнюю среду образовательной организации.
- Анализировать механизм взаимодействия организации и внешнего окружения.
- Выявлять и оценивать возможности и угрозы для организации со стороны внешнего окружения.
- Выявлять и оценивать сильные и слабые стороны организации. Выявлять тенденции развития политико-правовой, социально-экономической, научно-технической ситуации и оценивать их влияние на деятельность образовательной организации.
- Использовать современные технологии управления для оптимизации деятельности ОУ в условиях ФГОС.
- Анализировать изменения во внутренней и внешней среде образовательной организации.
- Анализировать рыночную ситуацию.
- Оценивать риски.
- Прогнозировать развитие событий.
- Оценивать реальные и потенциальные возможности работников. Управлять проектами с использованием информационных технологий. Формировать организационную стратегию, определять показатели и индикаторы ее достижения.

Лица, освоившие образовательную программу должны знать:

- Действительное и перспективное положение образовательной организации на рынках образовательных услуг, труда и др.
- Действия основных игроков рынка, государства, приоритеты и ожидания потребителей образовательных услуг.
- Методы анализа и взаимодействия образовательной организации и внешней среды.
- Принципы, методы, технологии анализа факторов внешней среды организации.
- Принципы, методы, технологии анализа рисков.
- Принципы, методы, технологии мониторинга внешнего окружения. Принципы, методы, технологии, инструменты анализа организационной структуры.
- Принципы, методы, технологии, инструменты анализа производственной, финансовой, маркетинговой, инновационной деятельности образовательной организации.
- Принципы, методы, технологии, инструменты анализа сильных и слабых сторон организации.
- Специфика образовательной деятельности организации. Формы получения образования и формы обучения.
- Законодательство Российской Федерации в сфере образования.

Приложения:

Приложение 1. Термины, понятия, определения

Основные Понятия управления и педагогического менеджмента

1. Менеджмент – это эффективное использование и координация таких ресурсов как капитал, здания, материалы и труд людей для достижения заданных целей с максимальной эффективностью (International Dictionary of Management. Forth Ed. By N. Yohansen G.T. Page. Great Britain? 1990).
2. Менеджмент обучения – это создание условий, такой атмосферы в обучении, которые наиболее эффективно ведут к целям обучения (Лещинский В.И., Кульневич С.В. Учимся управлять собой и детьми: Пед. практикум. – М.: Просвещение:ВЛАДОС, 1995. – с. 166)
3. Под управлением понимается целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланированного результата (цели) (Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Т.И. Шамовой. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002.)
4. Социальное управление трактуется как такое воздействие на общество, которое имеет целью его упорядочение, сохранение качественной специфики, совершенствование и развитие. (Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб.и доп. – М.: ИНФРА-М, 1990.).
5. Управление определяется как элемент или функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей (Советский энциклопедический словарь).
6. Управление школой – это особая деятельность, в которой ее субъект, посредством решения управленческих задач, обеспечивает организованность совместной деятельности учащихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и ее направленность на достижение образовательных целей и целей развития школы.

Глоссарий Курса повышения квалификации

1. **Контроль** – это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. В ней выделяют два основных направления: 1) контроль за выполнением работ, намеченных планом; 2) меры по коррекции всех значительных отклонений от плана.
2. **Координация** – это функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.
3. **Миссия** понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ее подобных (Виханский О.С., Наумов О.И. Менеджмент. – М., 1995. – С. 156).
4. **Мотивация** – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Процесс мотивации включает: 1) установление или оценка (понимание) неудовлетворенных потребностей; 2) формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей; 3) определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.
5. **Под процессом управления** понимается непрерывная последовательность действий, осуществляемых субъектом управления, в результате которых формируется и изменяется образ управляемого объекта, устанавливаются цели совместной деятельности, определяются способы их достижения, разделяются работы между ее участниками и интегрируются их усилия.

6. **Планирование** – это вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов организации и ее частей. Планирование включает: 1) установление целей и задач; 2) разработку стратегий, программ и планов для достижения целей; 3) определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам; 4) доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.
7. **Принципы управления** – основополагающие начала, ключевые идеи, определяющие и выражающие сущность управления.
8. **Организовывание** – функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием. Зданиями, денежными средствами и др.
9. **Организовать** – это значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.
10. **Функция управления** – это совокупность объективно необходимых, устойчиво повторяющихся действий, объединенных однородностью содержания и целевой направленностью, необходимых для решения задач организации.
11. **Функции управления** – это отношения между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспеченности целенаправленности или организованности управляемых процессов.
12. Управленческий цикл понимается как замкнутая последовательность 4-х основных управленческих действий: планирование, организация, руководство и контроль.
13. **Цель** – это образ желаемого результата.

Системные понятия

1. **Аттестация работников образования** – определение соответствия уровня профессиональной компетентности педагогических и руководящих работников требованиям к квалификации при присвоении им квалификационных категорий. Задачи аттестации – стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня профессиональной компетентности педагогических и руководящих работников. Обеспечение им возможности повышения оплаты труда
2. **Инновационная система школы** – это совокупность особым образом связанных между собой идей изменений, человеческих. Материально-технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов входа, процессов целенаправленных изменений в педагогической системе школы, а также результатов этих изменений.
3. **Организация как социальная система** понимается как объединение людей, совместно реализующих некую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил.
4. **Организационная культура** – а) система ценностей, норм и правил поведения, совместно выработанных членами коллектива; б) наличие у всех работающих общих целей, их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в обеспечении конечных результатов.
5. **Подсистема** – это такая часть системы, которая сохраняет ее основное качество.
6. **Педагогическая система школы** – это совокупность особым образом связанных между собой человеческих, материально-технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов входа, учебно-воспитательного процесса и результатов образования.
7. **Система** понимается как совокупность элементов, находящихся в отношениях и связанных друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Описать какой-либо объект действительности как систему – значит определить ее системные объекты, их связи и свойства.

8. **Социальная система** – это упорядоченность в определенном отношении взаимодействующих индивидов, вещей, процессов, образующих интегративные качества, не свойственные составляющим ее компонентам.

Дополнительный глоссарий к курсу

Административно-управленческий персонал – категория работников, непосредственно осуществляющих функции управления или выполняющих работы по техническому обеспечению управления.

Аккредитация ОУ – процедура установления (подтверждения) государственного статуса ОУ. После прохождения государственной аккредитации ОУ получает право на выдачу выпускникам документов государственного образца о соответствующем уровне образования и на пользование печатью с изображением Государственного герба Российской Федерации. Государственная аккредитация предусматривает аккредитацию каждой образовательной программы и аккредитацию образовательного учреждения в целом по совокупности аккредитованных образовательных программ.

Аттестация образовательного учреждения – процедура установления соответствия содержания, уровня и качества подготовки выпускников образовательного учреждения требованиям государственных образовательных стандартов. Положительная аттестация дает право учреждениям претендовать на прохождение государственной аккредитации и на реализацию образовательных программ.

Инспектирование – надзор за исполнением законодательных и нормативных актов образовательными учреждениями, органами управления образованием; консультирование по вопросам функционирования и развития образовательного учреждения, системы образования города, района, области.

Информационное обеспечение – обеспечение, предусматривающее организацию хранения массивов данных, методы кодирования, поиска информации и т.д. и анализируют уже имеющиеся знания.

Концепция – общая идея, замысел желаемого будущего.

Компетенция образовательного учреждения – круг полномочий и ответственности ОУ в лице его руководителя.

Критерий – признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-нибудь; средство проверки, мерило оценки.

Лицензирование ОУ – процедура установления соответствия условий осуществления образовательного процесса государственным и местным требованиям в части строительных норм и правил, санитарных и гигиенических норм, охраны здоровья обучающихся, воспитанников и работников ОУ, оборудования учебных помещений, оснащенности учебного процесса, образовательного ценза педагогических работников и укомплектованности штатов. Лицензирование проводится органами управления образованием. Результатом является получение права на осуществление образовательной деятельности.

Лицензия – специальное разрешение, выданное государственными органами управления на ведение какой-либо деятельности; на право пользования чем-либо; пр.

Мониторинг – специально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля или прогноза.

Образовательное учреждение – учреждение, осуществляющее образовательный процесс, т.е. реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников.

Организационная структура управления – совокупность подразделений и лиц, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций и существуют регулярно воспроизводимые связи и отношения. Администрацией

области формируется **региональный государственный орган управления образованием** и осуществляется руководство им. Полномочия и ответственность органа управления образованием отражены в Положении о нем, утвержденным Правительством области.

Оценка образования – понимается как установление степени достижения поставленных в образовании целей и задач.

Введенный государственный механизм лицензирования, аттестации и аккредитации образовательных учреждений позволяет получить обратную информацию о качестве образования (уровне подготовки обучаемых, качестве условий и процессов, удовлетворении образовательных потребностей, доступности образования для различных категорий населения и т.д.).

Показатель – обобщенная характеристика свойств объекта или процесса. Показатель выступает методологическим инструментом, обеспечивающим возможность проверки теоретических положений с помощью эмпирических данных. 1) Различают **качественные показатели**, фиксирующие наличие или отсутствие определенного свойства, и **количественные показатели**, фиксирующие меру выраженности, развития определенного свойства. 2) **Социальный показатель** – качественная или количественная характеристика отдельных свойств и состояний социальных объектов и процессов, совокупность которых отражает их особенности в статике и динамике.

Показатели (индикаторы) развития системы образования – количественные и (или) качественные характеристики изменений, отражающие соотношение нового и исходного состояний системы образования или ее элементов.

Прогноз – предвидение, предсказание о развитии чего-либо, основанное на определенных данных.

Прогнозирование – составление прогноза развития, становления, распространения чего-либо на основании изучения тщательно отобранных данных.

Программа развития образования – а) рассматривается как модель желаемого инновационного процесса, определяющую: 1) исходное состояние системы; 2) образ желаемого будущего; 3) состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему; б) организационная основа государственной политики в области образования (как документ утверждается исполнительными органами власти).

Развитие системы образования – управляемый процесс позитивных изменений в системе образования, обеспечивающий рост ее потенциала.

Региональная система образования – система образования субъекта РФ как подсистема федеральной системы образования.

Ресурсы – материальные, финансовые, человеческие, информационные и другие средства, обеспечивающие процессы.

Решение – выбор одной из альтернатив; принятие решения – это выбор того, что и как планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Система – некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в единое целое.

Система образования – это совокупность взаимодействующих: - преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов; - сети образовательных учреждений, реализующих программы; - органов управления образованием и подведомственных им учреждений и организаций; - объединений юридических лиц, общественных и государственно-общественных объединений, осуществляющих деятельность в области образования.

Тип образовательного учреждения – группа образовательных учреждений, имеющих общую специфику. Определяется основными и (или) дополнительными образовательными программами. Законом РФ «Об образовании» определено 7 типов ОУ (дошкольные, общеобразовательные, учреждения профессионального образования и др.), но список открытый.

Вид образовательного учреждения – определяется с учетом уровня и направленности реализуемых программ и особенностей организации образовательного процесса. Например, виды общеобразовательных учреждений: начальная, основная и средняя общеобразовательная школа, гимназия (обеспечивает дополнительную подготовку по предметам гуманитарного профиля), лицей (с дополнительной подготовкой по предметам технического или естественно-научного профиля).

Эффективность – степень соизмерения результатов с затратами. Применительно к сфере образования различают социальную и экономическую эффективность. Социальная эффективность проявляется в повышении уровня образования, культуры, профессиональной подготовке молодежи, устранении негативных явлений в жизни общества, формировании полезных навыков и привычек. Экономическая эффективность может быть получена за счет сокращения сроков обучения, повышения его качества, рационального размещения сети школ, снижения числа второгодников и т.д., в результате внедрения в практику новых методов обучения, передового педагогического опыта. Подсчет экономической эффективности должен быть связан с качественным анализом, без которого легко прийти к абсурдным утверждениям относительно эффективности учебно-воспитательного процесса.

Приложение 2. Методические материалы

Методические материалы для заданий и итогового контроля по модулю образовательной программы Ситуативный анализ (к модулю 6) Ситуация 1 (городская школа)

Школа №... расположена в областном центре. В микрорайоне школы проживают 5000 человек, большинство из которых семьи военнослужащих.

Соотношение рождаемости и смертности в последние годы 1:1, наблюдается постепенное повышение рождаемости за счет семей молодых военнослужащих.

В микрорайоне нет крупных промышленных предприятий, но расположены крупные медицинские и военные объекты. Основная занятость населения микрорайона связана именно с этими объектами. Достаток большинства семей средний. На территории микрорайона ведется интенсивное строительство, что является фактором увеличения работоспособного и платежеспособного населения.

На территории микрорайона находятся: Дом офицеров, комплекс областной больницы, детская библиотека, несколько профтехучилищ, воинская часть. Учреждений культуры и спорта недостаточно: клубы, кинотеатры, концертные залы, спортивные комплексы отсутствуют. Но имеются Интернет-кафе и диско-зал, которые являются местом молодежных тусовок одновременно очагом напряженности в микрорайоне. С каждым годом растет количество магазинов, рынков, супермаркетов, мелких торговых точек, которые, в связи с отсутствием специализированных учреждений, становятся неотъемлемой частью индустрии развлечений. Практически отсутствует зеленая зона, нет скверов, парков, но в избытке рюмочные, пивные, закусочные и прочие подобные дешевые учреждения общепита.

Таким образом, складывается парадоксальная ситуация, когда население располагает средствами для культурной организации свободного времени, а инфраструктура микрорайона не может удовлетворить эту потребность.

Данное противоречие порождает развитие асоциальных явлений: вместо здорового отдыха и полезного досуга – приобщение к принятию спиртного и бесцельному времяпрепровождению среди торговых ларьков. Данная ситуация порождает социальную апатию, неудовлетворенность, способствует поиску «острых ощущений» молодежи микрорайона.

Данное явление внушает особое опасение, так как в относительно благоприятном микрорайоне города складывается ситуация, располагающая к росту наркомании,

токсикомании, пьянства, появлению неформальных молодежных группировок реакционного, националистического толка (по данным информационно-аналитического отдела УВД области).

Ситуация осложнилась особенно последнее время в связи с сокращением учреждений дополнительного образования и введением широкого перечня платных услуг за посещение спортивных секций, кружков, центров туризма, домов детского творчества.

Сознание многих родителей не готово к принятию рыночных отношений в образовании, в результате чего многие отказываются оплачивать расходы на дополнительное образование (исключение составляют музыкальные школы) и дети оказываются на улице, где организуют свой досуг по собственному усмотрению. В данной ситуации возрастает роль школы как культурно-образовательного центра микрорайона.

В школе микрорайона обучаются 1200 учащихся. Из них 450 – на начальной ступени обучения, 470 – на второй ступени обучения, 280 – на третьей ступени. В школе открыты классы коррекционно-развивающего обучения: 28 учащихся в классе КРО VIII вида, 44 учащихся в классе КРО VII вида.

Педагогический коллектив составляют 84 учителя и воспитателя ГПД. В школе преподают 14 молодых специалистов. Трое учителей обучаются в аспирантуре местного педагогического университета. Возрастной состав педагогического коллектива: до 30 лет – 23 человека, от 30 до 40 лет – 19 человек, от 40 до 50 – 28 человек, от 50 до 55 – 6 человек, от 55 и старше – 8 человек. Высшую квалификационную категорию имеют 30 учителей, первую – 28 учителей, вторую – 17 учителей. Звание «Заслуженный учитель России» имеют 3 педагога, 16 педагогов – «Отличник просвещения». В штате школы имеются ставки психолога и социального педагога.

В 2000 г. школа получила юридическую самостоятельность при сохранении финансовой зависимости от муниципального органа власти. В школе создан Управляющий совет, но фактически руководство осуществляется через приказы, распоряжения, постановления, указания муниципального и регионального органов управления образованием. Успеваемость в школе в последние годы составляет 90%, количество обучающихся на «4» и «5» - 34%, с одной «3» - 27%. В школе реализуются общеобразовательные программы, в начальной школе – программы развивающего обучения по системе Давыдова-Эльконина, программы углубленного обучения по отдельным предметам на 2 и 3 ступенях.

Поступление в высшие учебные заведения – 90% от общего количества выпускников, в средние специальные заведения – 5% от общего числа выпускников. В высшие учебные заведения выпускники поступают как на бюджетные, так и на платные места. Наиболее предпочтительные профессии связаны с инфотехнологиями, медициной, военным делом, юриспруденцией.

В школе работают различные кружки и клубы: хореографический, фото-студия, туристический, музейного дела, музыкальный, аэробики и др. Между школой и воинской частью существуют давние дружеские связи. Десантники уже много лет шефствуют над школой, помогая в ремонтных работах, проведении уроков мужества, в организации летних спортивных лагерей.

Материально-техническая база школы: в школе имеются оборудованные кабинеты по всем предметам, включая два компьютерных класса, производственные мастерские с устаревшим оборудованием. Здание школы требует капитального ремонта, особенно износилась сантехника и коммуникации в подвальных помещениях, протекает крыша над спортзалом, столовой и в актовом зале.

Субвенций, выделяемых на материально-технические нужды, не хватает на удовлетворение потребностей всех структурных подразделений школы.

Школьная библиотека имеет фонд – 30000 экземпляров книг. Количество наименований подписных изданий – 55. Школьная столовая обеспечивает детей начальной школы завтраками и всех учащихся горячими обедами. 118 школьников из малообеспеченных и многодетных семей питаются бесплатно. По просьбе отдельных семей организуются

полдники учащимся, посещающим группу продленного дня.

Школа занимает 4 гектара, на которых, помимо самого здания, расположена небольшая спортивная площадка и разбито несколько клумб, на которых работают дети во время летней практики. Учащиеся школы, учителя – постоянные участники олимпиад и конкурсов городского, областного уровней. Учительский коллектив готов к восприятию нового, занимает активную профессиональную позицию.

В данном районе города помимо этой школы, которая является общеобразовательной, расположены языковая гимназия и многопрофильный лицей, которые являются серьезными конкурентами при наборе учащихся.

Ситуация 2 (сельская школа)

Общая численность сельского населенного пункта N – 1333 человека, треть из них – пенсионеры. Соотношение рождаемости и смертности в последние три года – 1 : 4.

Бюджет областности дотационный. Основные направления хозяйственной деятельности связаны с сельским хозяйством и туристическими объектами. Средняя заработная плата жителей N - менее 1000 рублей. Практически все занимаются ведением подсобного хозяйства. Строительство, в том числе жилищное, не ведется. Очень низкий уровень доходов, отсутствие социальных перспектив приводят к процветанию пьянства.

Основные работодатели – колхоз и туристическая база.

Численность рабочих в колхозе в последние годы сократилась с 3000 человек до 300, прекращены некоторые направления деятельности – мясное животноводство, льноводство и другие. Вместе с тем, появились два достаточно крупных фермерских хозяйства, в которых используется труд наемных рабочих.

Туристическая база является, наряду с колхозом, основным работодателем. Администрация ищет возможности расширения сферы деятельности, имеет опыт привлечения внебюджетных средств для развития туристического и гостиничного бизнеса. В то же время, являясь бюджетной организацией, не располагает достаточными средствами для расширения своей деятельности и активного вовлечения в нее молодых людей.

В результате возникает острое противоречие, определяющее особенности ситуации: с одной стороны, молодые люди и их родители не видят перспектив жизни в N, т.к. нет работы с достойным заработком, нет возможности молодым семьям обзавестись собственным жильем, нечем занять свободное время. Поэтому желательно отправить детей в город. С другой стороны, подавляющее большинство семей не имеют материальных возможностей обучать детей в городе или оказывать им финансовую помощь, если они остались там после окончания учебного заведения. Оплачивать жилье в городе и тем более приобрести его – невозможно.

Таким образом, складывается ситуация отсутствия жизненных перспектив, которая усугубляется тем, что молодые люди, не имеющие хотя бы начального профессионального образования, вообще не могут рассчитывать на сколько-нибудь достойный заработок. Все это приводит к нравственной и социальной деградации той части молодых людей, которая не сумела найти свое место в жизни населенного пункта.

В то же время на его территории имеют дачи высококвалифицированные преподаватели высших учебных заведений ряда крупных городов, и профессиональный потенциал этих людей может быть задействован в системе образования региона.

В связи с этим, особое значение приобретает создание на территории N-ска учебного заведения, которое будет не только обеспечивать начальное и среднее профессиональное образование по месту жительства выпускников школы, но и предоставит возможность взрослым жителям приобрести специальности и/или повысить квалификацию по тем направлениям, которые наиболее перспективны и востребованы в рамках данного социума.

Особенности школы. Средняя общеобразовательная школа расположена в N-ске, находящимся в 30 км от областного и в 20 км от районного центра. В школе обучается 176 учащихся. Из них на первой ступени обучения – 74, на второй – 92, на третьей – 10. В школе функционируют классы коррекционно-развивающего обучения, в которых обучаются 13

человек: 5 – в классе КРО VII вида и 8 – в классе КРО VIII вида.

При школе работает интернат, расположенный в отдельном здании. С 1 октября 2001 года изменился его статус: он стал интернатом с пребыванием в выходные дни. В интернате проживают ученики не только из отдаленных населенных пунктов микрорайона школы, но и дети из неблагополучных семей района, в которых либо отсутствуют нормальные условия для проживания дома, либо решается вопрос о лишении родительских прав взрослых членов семей.

Педагогический коллектив составляют 21 учитель и воспитатель, из них 2 воспитателя пришкольного интерната и 1 воспитатель группы продленного дня для учащихся класса КРО VIII вида. 11 педагогов – выпускники этой школы. 16 педагогов школы имеют высшее образование, 4 – среднее специальное, 1 – среднее. Возрастной состав педагогического коллектива: до 30 лет – 7 человек, от 30 до 40 – 6, от 40 до 50 – 2, от 50 до 55 – 1, старше 55 – 5 человек. Высшую квалификационную категорию имеют 4 человека, первую – 3, вторую – 7 человек. Квалификационные разряды: 15 – 2 человека; 14 – 2; 13 – 3; 12 – 7; 11 – 2; 10 – 2; 8 – 1; 7 – 2 человека. Один педагог школы имеет звание «Заслуженный учитель», один – «Учитель-методист», один – «Отличник просвещения». Психолога и социального педагога в штате школы нет.

Школа реализует общеобразовательные программы. В вариативную часть включены «История родного края» и «Мировая художественная культура». В течение последних трех лет успеваемость составила 97,2%, количество обучающихся на «4» и «5» – 21%; второгодников – 5%. С 2003 г. школа участвует в эксперименте по профильному обучению (технологический профиль), в связи с чем имеет научного руководителя.

Поступление в ВУЗы и ССУЗы – 70 - 80%, ПТУ – 10%. Выбираются главным образом учебные заведения, расположенные в областном и районном центрах. Средние специальные учебные заведения также выбираются, в основном, расположенные в областном центре, а именно – индустриальный техникум, сельскохозяйственный техникум, колледж строительства и архитектуры, кооперативный техникум.

На работу выпускники, вернувшиеся в Н-ск, устраиваются, главным образом, на туристическую базу, реже – в колхоз.

На территории микрорайона школы находятся несколько учреждений, с которыми школа поддерживает тесную связь: туристическая база, колхоз, Дом культуры, сельская библиотека, районный Дом ветеранов, лесничество.

Материально-техническая база школы: в школе есть 9 оборудованных кабинетов: начальных классов, биологии, математики, русского языка и литературы, истории, физики, химии, машиноведения, производственные мастерские, спортивный зал. Техническое оснащение кабинетов устарело. Здание школы, построенное в 1964 году, требует ремонта. В 2001/02 учебном году школа получила компьютер, приобрела музыкальный центр. Школьная библиотека имеет фонд – 13000 экземпляров книг. Имеется пришкольный участок площадью 0,25 га и производственный участок для выращивания картофеля площадью 0,25 га. Продукция с участков идет на питание учащихся в школьную столовую и столовую пришкольного интерната.

В школе организовано горячее питание. Ежедневно учащиеся получают обед из первого и третьего или второго и третьего блюд. 63 школьника из малообеспеченных и многодетных семей питаются бесплатно. Родительская плата за питание составляет 30 рублей в месяц. 25 учащихся пришкольного интерната обеспечены 4-разовым бесплатным питанием.

Стоимость обучения одного ученика составляет 6600 рублей в год.

Ситуация 3 (ДОУ) (к модулю 6)

МДОУ «Надежда» № ...расположен в малом городе. Общая численность населенного пункта N – 5333 человека, треть из них – пенсионеры. Соотношение рождаемости и смертности в последние три года – 1 : 4.

Бюджет области дотационный. Основные направления хозяйственной деятельности связаны с сельским хозяйством и туристическими объектами. Средняя заработная плата жителей N -

менее 1000 рублей. Практически все занимаются ведением подсобного хозяйства. Строительство, в том числе жилищное, не ведется. Очень низкий уровень доходов, отсутствие социальных перспектив приводят к процветанию пьянства.

МДОУ «Надежда» открылось в 1995 г. на базе детского сада №... как специализированное образовательное учреждение для детей из социально неблагополучных детей.

Проектная мощность учреждения – шесть групп (90 мест), имеется 5 групп для детей дошкольного возраста.

МДОУ работает в круглосуточном режиме по пятидневной неделе. Помещение для этого приспособлено.

Возрастной состав воспитанников:

Возраст детей	Количество детей	
	На 01.01.2000	На 01.09.2005
2 – 3 года	9	10
3 – 4 года	14	15
4 – 5 лет	14	17
5 – 6 лет	15	17
6 – 7 лет	19	15

Кадровый состав (количество ставок):

- младший обслуживающий персонал – 18;
- воспитатели – 12,5;
- научный руководитель - 1;
- специалисты узкого профиля – 7;
- педагог дополнительного образования – 1;
- административно-управляющий персонал – 3;
- медицинский персонал – 6.

В МДОУ имеется зал для музыкальных и спортивных занятий, групповые комнаты, класс, спальни, изолятор, кабинеты логопеда, психолога, медицинский и педагогический, прачечная, пищеблок. Участки прилегающей территории закреплены за группами по возрастам, имеется физкультурная площадка. «Надежда» расположена в отдельно стоящем типовом здании. Имеются соответствующее оборудование, нормативные технические средства обучения.

В соответствии с Уставом социальный заказ сформулирован как «Обеспечение интеллектуального, физического, психического развития личности ребенка из социально неблагополучной семьи».

По протоколам педагогических советов, документации и наработкам учреждения, беседам с педагогами и администрацией выделены следующие направления работы по выполнению социального заказа:

- охрана жизни и укрепление здоровья каждого воспитанника;
- выявление способностей детей, создание условий для их развития;
- формирование у воспитанников и учащихся эмоционально-волевых качеств и общечеловеческих ценностей;
- сопровождение (контроль и помощь) семейного воспитания;
- изыскание возможностей для оздоровления и лечения детей, имеющих серьезные отклонения в психофизическом развитии;
- постоянное совершенствование педагогического процесса и материально-технической базы.

Учитывая рекомендации современной педагогической науки и практику учреждений подобного типа, можно говорить о следующих критериях результативности работы и основных ориентирах при построении гипотетической модели выпускника МДОУ «Надежда»: состояние здоровья; самообслуживание; самообучение; воспитанность;

личностное и социальное самоутверждение; ответственность; саморегуляция и самовоспитание; деятельностный коллективизм; социальная адаптивность; обученность на уровне требований государственных программ.

При анализе исходной ситуации с помощью психодиагностических методик из общего числа воспитанников МДОУ выявлено 48% детей с нарушениями познавательной, 39% - эмоционально-волевой сфер, 50% - с трудностями в общении, 54% - с нарушениями речи или задержкой речевого развития.

Анализ социально-психологического статуса семей показал, что 30% детей имеют родителей, страдающих алкоголизмом, 8% находятся в семьях опекунов.

Данные показатели определяют необходимость создания мобильной инфраструктуры психологической, коррекционной, оздоровительной помощи воспитанникам.

В самостоятельную проблему выделяется вопрос оказания помощи семьям и поиска оптимальных форм их совместной с учреждением деятельности в процессе воспитания ребенка.

Из всего вышесказанного вытекает, что МДОУ нуждается в узких специалистах самых различных профилей, как штатных, так и работающих по совместительству. Учреждению необходимы широкие и полноценные связи с органами социальной защиты.

Анализ образовательного процесса.

Воспитательный процесс в группах организуется на базе государственной программы «___». Однако педагоги активно используют в практике методы инновационных технологий (ТРИЗ, интегрированные занятия, педагогическое сопровождение). Специалисты МДОУ накопили достаточный материал для разработки авторских программ по различным разделам. О высоком уровне сотрудников свидетельствует тематика педсоветов, которым предшествует кропотливая многоплановая работа.

Систематически сотрудники проводят деловые игры, выставки и вернисажи.

В работе с родителями сложилась система, позволяющая вовлекать их в процесс воспитания детей. Применяются различные формы: дни открытых дверей, спортивные праздники, выставки, концерты, экскурсии, беседы и т.д. Организуются встречи со специалистами различного профиля, лектории. Проводятся индивидуальные и групповые консультации по вопросам домашнего воспитания. Систематически выявляются позиции педагогов и родителей по актуальным проблемам.

Наилучшие результаты, по мнению родителей, принесла деятельность коллектива по физическому развитию и оздоровлению детей, в ходе которой проводились различные мероприятия: массаж, фитолечение, физиопроцедуры, профилактика, закаливание.

В то же время анализ документации и изучение практики выявляет ряд слабо проработанных вопросов.

1. Отсутствуют программы коррекционной и оздоровительной направленности образовательного процесса.
2. Создание предметно-развивающей среды находится на организационном этапе, необходимо разработать программу методического сопровождения и материально-технического обеспечения данного вида деятельности педагогов.
3. Мало внимания уделяется коррекции домашних взаимоотношений родителей и детей, улучшению психологического климата в семьях воспитанников.
4. Отсутствует перспективная программа совместной деятельности педагогов, специалистов узкого профиля и родителей.

SWOT-анализ образовательного учреждения (к модулю 6,2)

Таблица «SWOT-анализ системных изменений»

Возможности	Сильные стороны
есть возможность получить квалифицированную научно-методическую помощь, благодаря близости к областному центру;	высокий уровень мотивации коллектива к переменам в школе;

имеется научная литература, в которой даны рекомендации по осуществлению развития школы;	сплоченность и работоспособность коллектива; наличие группы творчески работающих учителей;
идею необходимости изменений в школе поддерживает большое количество семей учащихся;	высокий авторитет директора школы в коллективе;
в результатах изменений в школе заинтересованы местные предприятия, которые поэтому готовы оказать школе необходимую помощь;	
Угрозы	слабые стороны
мотивация инновационной деятельности может быть существенно снижена при продолжении задержек с выплатами заработной платы;	отсутствие необходимого опыта инновационной деятельности;
разница в оплате и условиях труда может привести к оттоку части наиболее квалифицированных учителей в школы областного центра;	несогласованность образов желаемого будущего школы у разных педагогов;
формальные требования районного комитета образования, форсирующего внедрение некоторых модных нововведений без учета потребностей и реальных возможностей конкретной школы;	преобладание в коллективе традиционных и устаревших подходов к образовательному процессу;
возможные препятствия или отсутствие поддержки со стороны местной администрации из-за несложившихся отношений с директором школы по субъективным причинам;	низкая мотивация учебной деятельности школьников и слабая сформированность ключевых умений и навыков учебного труда;
Внешняя среда	Внутренняя среда

Пример Программы "Мониторинг качества образования в общеобразовательном учреждении" (к модулю 3)

I. Паспорт программы

Наименование программы	Комплексно-целевая программа "Мониторинг качества образования в образовательном учреждении"
Основания для разработки программы	1. Концепция модернизации российского образования до 2020 года,
	2. Районная целевая программа "Развитие системы образования Пуровского района" на 2006-2008 годы.
	3. Результаты проблемно-ориентированного анализа организации и управления мониторингом качества образования в школе.
Разработчик программы	Заместитель директора по научно-методической работе муниципального образовательного учреждения "Пурпейская средняя

	общеобразовательная школа №3”
Основные исполнители программы	Администрация муниципального образовательного учреждения “Пурпейская средняя общеобразовательная школа №3”, педагогический коллектив
Конечная цель	Создание механизмов устойчивого развития качественно новой модели мониторинга качества образования в образовательном учреждении, обеспечивающей образование, соответствующее социальному и региональному заказам.
Задачи	1. Проанализировать состояние организации и управления мониторингом качества образования в школе.
	2. Изучить опыт и достижения науки и практики в области построения и применения систем мониторинга в образовательных учреждениях.
	3. Разработать модель мониторинга качества образования в образовательном учреждении.
	4. Осуществить отбор, адаптацию и проектирование оценочно-критериальных комплексов, методик и способов получения информации о качестве образования в образовательном учреждении.
	5. Подготовить нормативно-методические документы для обеспечения мониторинга качества образования в образовательном учреждении.
	6. Разработать информационно-экспертную систему для сведения, обобщения, классификации и анализа информации мониторинговых исследований.
	7. Создать информационный банк по теме “Мониторинг качества образования в образовательном учреждении”.
Перечень основных направлений программы	1. Создание условий для повышения качества образования в школе.
	2. Создание условий и механизмов для перехода к качественно новой модели мониторинговых исследований в образовательном учреждении.
	3. Создание качественно новой модели мониторинга качества образования.
	4. Разработка методических материалов по использованию мониторинговых исследований в работе по повышению качества образования.
Ожидаемые результаты	1. Достижение качества образования обучающихся образовательного учреждения, удовлетворяющее социальным запросам.
	2. Создание системной организации управления учебно-воспитательным процессом.
	3. Создание творческого педагогического коллектива, участвующего в планировании и разработке программ мониторинговых исследований

II. Анализ исходного состояния проблемы

Основания для разработки программы	В условиях проведенного в образовательном учреждении анализа действующих подходов к организации и управлению качеством образования выявлены противоречие и проблемы.
Противоречие	Между государственным заказом общества на создание условий для повышения качества образования в ОУ и отсутствием в настоящее время в

	школе действенной системы, позволяющей объективно отслеживать качество образования, своевременно осуществлять корректировку и прогнозирование развития образовательного учреждения.
Проблемы	1. Отсутствие системного подхода к управлению качеством образования в образовательном учреждении.
	2. Недостаточная работа по мотивации всех участников образовательного процесса на его качество: учащихся, учителей, родителей.
	3. Отсутствие позитивных изменений на протяжении нескольких лет в качественных показателях успеваемости обучающихся в образовательном учреждении.
	4. Отсутствие качественного рабочего инструментария, позволяющего оценить процесс образования в образовательном учреждении.

III. Аналитическое обоснование программы

Для современного этапа развития общества характерно становление принципиально новых приоритетов в образовательной сфере, важнейшим из которых является повышение качества образования.

Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года также определяет создание условий для повышения качества общего образования одной из основных задач образовательной политики.

Для достижения обозначенной задачи требуются системные изменения в содержании образовательной деятельности школы и управлении ею.

Существующие в настоящее время в образовательном учреждении подходы к организации и управлению мониторингом качества образования не дают желаемых результатов. Оценивая деятельность школы, мы формально учитываем проценты учащихся, успевающих по всем предметам, качественную успеваемость, результаты выполнения практических и контрольных работ, количество медалистов, победителей предметных олимпиад и интеллектуальных марафонов и т.д.. Анализируя в практической деятельности эти составляющие, мы не можем определить, насколько уровень образования в школе приближен к нормативам, мы можем определить только те звенья, которые необходимо совершенствовать. Позволяет ли такое формирование и функционирование образовательного мониторинга увидеть реальную картину качества образования в школе?

Изучение вопроса качества образования в школе привело к определенным выводам. Для определения качества образования в ОУ необходимы:

- во-первых, критерии и показатели оценки качества образования;
- во-вторых, контрольно-измерительные материалы оценки качества образования в ОУ;
- в-третьих, работа педагогического коллектива по изучению вопроса качества образования, что позволит увидеть те направления и элементы образовательного процесса, которые следует совершенствовать;
- в-четвертых, системная работа в данном направлении.

Разработанная программа “Мониторинг качества образования в образовательном учреждении”:

направлена на создание механизмов устойчивого развития качественно новой модели мониторинга качества образования в образовательном учреждении, обеспечивающей образование, соответствующее социальному и региональному заказам;

предполагает системную организацию управления качеством образования и определяет важнейшие психолого-педагогические условия, обеспечивающие его успешность.

Теоретическими предпосылками разработки программы стали работы, связанные с проблематикой исследования:

- качестве образования и управлении им (М.М. Поташник);

- совершенствовании управления образовательными системами (Т.Н. Шамова);
- об особенностях функционирования и развития систем управления качеством образования (Ю.А. Конаржевский, В.П. Панасюк);
- методологических основах информационно-методического обеспечения управления качеством образования (В.П. Панасюк, Г.В. Головичер);
- технологии проектирования и применения региональных систем оценки качества образования (В.П. Панасюк, Г.А. Шапоренкова, Г.В. Головичер);
- моделях мониторинговых исследований образовательного процесса (Г.П. Попова);
- методических основах мониторинга качества образования в образовательном учреждении (И.М. Варнавина).

Анализ названных теоретических предпосылок позволил сформулировать ряд положений, имеющих значимость для данной разработки.

Под качеством образования понимается такая совокупность его свойств, которая обуславливает его приспособленность к реализации социальных целей по формированию и развитию личности в аспектах ее обученности, выраженности социальных, психических и физических свойств.

Управление качеством образования – системное, скоординированное воздействие как на образовательный процесс, так и на комплекс других связанных с ним основных, управленческих и поддерживающих процессов с целью достижения наибольшего соответствия параметров функционирования образовательной системы, ее социальных и педагогических результатов установленным и предлагаемым требованиям, нормам, стандартам и ожиданиям.

Мониторинг представляет собой систему сбора, обработки, хранения и распространения информации о состоянии образовательной системы или отдельных ее элементов, а также об удовлетворении образовательных потребностей населения, родителей.

Мониторинг - специально организованное, целевое наблюдение, постоянный контроль и диагностика состояния на базе существующих источников информации, а также специально организованных исследований и измерений.

Мониторинг качества образования позволяет осуществлять оценку динамики ключевых составляющих качества образования, включая качество основных и управленческих процессов, качество участников образовательного процесса, качество содержания образования, качество реализации программ основного и дополнительного образования детей, качество обеспечения преемственности ступеней непрерывного образования, качество инновационной деятельности.

При разработке модели мониторинга качества образования за основу взяты оценочные показатели, используемые в Региональной системе оценки качества образования Ямало-Ненецкого автономного округа.

В соответствии с данной системой на уровне образовательного учреждения выбраны следующие базовые показатели:

- уровень обученности учащихся по базовым образовательным программам;
- уровень обученности учащихся по профильным направлениям;
- уровень воспитанности учащихся;
- количество медалистов, призеров и победителей олимпиад, участие в конкурсах учащихся;
- поступление выпускников в высшие и средние специальные учебные заведения, в том числе и на бюджетные отделения;
- состояние здоровья и психического развития учащихся;
- динамика правонарушений учащихся;
- уровень жизненной защищенности и социальной адаптации школьников.

Наряду с показателями личной результативности учащихся (обученность, воспитанность, развитость, сохранение физического и психического здоровья) используются системные

показатели организации образовательного процесса, функционирования и развития образовательного учреждения:

- организация и развитие образовательного процесса;
- управление образовательным процессом, различные формы обучения в школе;
- уровень выполнения государственных программ;
- уровень инновационных процессов в образовательном учреждении;
- профессиональное образование педагогов (результаты аттестации и повышение квалификации педагогов);
- участие учителей в профессиональных конкурсах;
- уровень информатизации обучения и управления;
- показатели владения учителями информационными технологиями;
- состояние и развитие материально-технической и учебно-материальной базы (показатели оснащённости кабинетов, фонд библиотеки, учебно-методические комплекты по предметам обучения).

IV. Цели и задачи программы

Конечная цель программы: создание механизмов устойчивого развития качественно новой модели мониторинга качества образования в образовательном учреждении, обеспечивающей образование, соответствующее социальному и региональным заказам.

Цели программы:

- создание качественно новой модели мониторинга качества образования в образовательном учреждении, адаптированной к условиям функционирования школы и выявленным проблемам, обеспечивающей образование, соответствующее социальному и региональному заказам;
- достижение качества образования обучающихся ОУ, удовлетворяющее социальным запросам;
- создание системной организации управления учебно-воспитательным процессом;
- создание творческого педагогического коллектива, участвующего в планировании и разработке программ мониторинговых исследований.

I. Основные направления реализации комплексно-целевой программы.

Разработка модели мониторинга качества образования в образовательном учреждении.

Разработка плана действий в ходе реализации программы по основным направлениям деятельности образовательного учреждения:

- общеобразовательному
- воспитательному
- методическому
- здоровьесберегающему

Корректировка содержательной, организационной и управленческой сторон в процессе реализации программы.

Определение эффективности применяемых методик для оценки качества образования.

Оценка эффективности программы.

Задачи программы:

- проанализировать состояние организации и управления мониторингом качества образования в школе;
- изучить опыт и достижения науки и практики в области построения и применения систем мониторинга в ОУ;
- разработать модель мониторинга качества образования в ОУ;
- осуществить отбор, адаптацию и проектирование оценочно-критериальных комплексов, методик и способов получения информации о качестве образования в ОУ;
- подготовить нормативно-методические документы для обеспечения мониторинга качества образования в ОУ;

- разработать информационно-экспертную систему для сведения, обобщения, классификации и анализа информации мониторинговых исследований;
- создать информационный банк по теме “Мониторинг качества образования в ОУ”.

Этапы реализации программы

Аналитическо-проектный (2006-2007 учебный год)

Основные виды деятельности:

Анализ состояния организации управления мониторингом качества образования в школе.

Изучение нормативных документов, научной и методической литературы по теме.

Мотивация субъектов образовательного процесса на осуществление мониторинговых исследований.

Разработка модели мониторинга качества образования:

- определение направлений мониторинговых исследований;
- определение критериев, показателей, исполнителей мониторинговых исследований;
- осуществление отбора методик и способов получения информации о качестве образования;
- разработка рабочего инструментария для проведения мониторинговых исследований, обработки, хранения, представления информации (методики, тестовые комплексы, анкеты, бланки и т.д.)

Подготовка нормативно-методических документов и материалов для обеспечения функционирования мониторинга качества образования.

II. Основной (2007-2009 г.)

Основные виды деятельности:

Разработка системы мероприятий по реализации программы по основным направлениям деятельности образовательного учреждения.

Реализация программы “Мониторинг качества образования в ОУ”.

Педагогический совет “Новое качество образования: запросы, оценки, пути достижения”.

Корректировка содержательной, организационной и управленческой сторон в процессе реализации программы.

Определение эффективности применяемых методик для оценки качества образования.

Оценка эффективности осуществления программы.

III. Обобщающий (2010 г.)

Обобщение результатов работы, соотношение с поставленными целями и задачами.

Создание информационного банка по теме “Мониторинг качества образования в ОУ”.

Литература.

1. Варнавина И.М. Методические основы мониторинга качества образования в общеобразовательном учреждении: методические рекомендации. – Салехард: ЯНОИПКРО, 2006.
2. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ как основа управления школой. – Челябинск: Изд-во ЧГПИ, 1978.
3. Панасюк В.П. Информационно-методическое обеспечение управления качеством образования на муниципальном уровне: учебно-методическое пособие/В.П. Панасюк, Г.В. Головичер. – СПб.: Астерион, 2007.
4. Панасюк В.П. региональная система оценки качества образования: опыт проектирования и применения: учебно-методическое пособие/В.П. Панасюк, Г.А. Шапоренкова, Г.В. Головичер. – Спб.: Астерион, 2007.
5. Поташник М.М. Оптимизация управления школой. – М., 1991.
6. Попова Г.П. Мониторинг качества учебного процесса: принципы, анализ, планирование. – Волгоград: Учитель, 2007.