

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Хрестоматия

*Под редакцией кандидата педагогических наук
О. Г. Ерофеевой*



Владимир 2020

УДК 378.1
ББК 74.489.4
М50

Авторы составители: О. Г. Ерофеева, Е. Н. Селиверстова,
С. В. Юдакова, М. В. Артамонова, Т. В. Старостина, М. С. Матвеева,
Ю. Н. Пахоменко, А. В. Гончаров

Рецензенты:

Кандидат педагогических наук,
почетный работник общего образования РФ
директор МБОУ «СОШ № 15 г. Владимира»
Н. В. Кузнецова

Кандидат психологических наук
декан факультета управления Владимирского филиала Российской академии
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
С. А. Цветков

Менеджмент в системе образования : хрестоматия /
М50 О. Г. Ерофеева [и др.] ; под ред. канд. пед. наук О. Г. Ерофеевой ;
Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир :
Изд-во ВлГУ, 2020. – 252 с. – ISBN 978-5-9984-0955-4.

Содержит материалы, которые позволят студентам и слушателям программ дополнительного профессионального образования и повышения квалификации организовать самостоятельную работу, ориентированную на освоение знаний и профессионального опыта в управлении образовательным процессом.

Предназначена для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям бакалавриата: 44.03.01 «Педагогическое образование» и 44.03.05 «Педагогическое образование с двумя профилями»; магистратуры 44.04.01 «Педагогическое образование», а также для слушателей программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров в сфере управления образованием очно-заочной формы обучения с элементами дистанционных образовательных технологий.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии ФГОС ВО.

Ил. 11. Табл. 8. Библиогр.: 120 назв.

ISBN 978-5-9984-0955-4

УДК378.1
ББК74.489.4

© ВлГУ, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
-----------------------	---

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Ерофеева О. Г.	<i>Модуль 1. Государственная политика в сфере образования и правовое обеспечение профессиональной деятельности</i>	9
	1.1. Основы государственной политики в области образования.....	9
	1.2. Правовое обеспечение образовательной деятельности.....	11
	1.3. Основные обновления в системе правового регулирования на современном этапе модернизации российского образования.....	15
	1.4. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»: преемственность и инновации	19
	1.5. Правовой статус и локально-нормативное обеспечение функционирования образовательной организации	22
	1.6. Государственная регламентация образовательной деятельности: лицензирование, государственная аккредитация, государственный контроль (надзор) в сфере образования	35
Ерофеева О. Г.	<i>Модуль 2. Кадровая политика и организация делопроизводства в образовательной организации</i>	48
	2.1. Сущность понятия и типы кадровой политики	48
	2.2. Кадровая политика в образовательной организации	51
	2.3. Повышение квалификации и аттестация педагогических работников.....	57
	2.4. Организация делопроизводства в образовательной организации	62

	<i>Модуль 3. Управление инновационными процессами в образовании</i>	78
Селиверстова Е. Н.	3.1. Инновация как важнейшая характеристика современной практики образования.....	79
	3.2. Сущность инновационных образовательных процессов. Их типы, формы и структура...	80
	3.3. Инновационные образовательные организации и их важнейшие характеристики	83
Ерофеева О. Г. Старостина Т. В.	3.4. Управление инновационной деятельностью в образовательных организациях в условиях реализации Федеральных государственных стандартов (ФГОС ООО).....	91
Ерофеева О. Г.	3.5. Управление процессом инновационной деятельности в условиях формирования образовательной среды для детей-дошкольников с особыми образовательными потребностями и возможностями	103
Ерофеева О. Г., Матвеева М. С., Пахоменко Ю. Н.	3.6. «Особенности управления дошкольным образовательным учреждением в создании инклюзивного образовательного пространства для детей с особыми образовательными потребностями» (на примере МБДОУ «Детский сад № 4 компенсирующего вида» г. Владимира)...	105
Юдакова С. В.	<i>Модуль 4. Педагогический менеджмент</i>	122
	4.1. Сфера педагогического менеджмента.....	122
	4.2. Управление индивидуальным поведением в образовательной организации	128
	4.3. Управление групповым поведением в образовательной организации	138
	<i>Модуль 5. Использование современных информационных технологий в организации образовательного процесса и его управлении</i>	145
Гончаров А. В.	5.1. Предметная область информационных технологий в образовании	145

Ерофеева О. Г.	5.2. Применение средств информационных технологий в организационно-управленческой деятельности руководителей подразделений образовательной организации по обеспечению образовательного процесса	151
Артамонова М. В.	<i>Модуль 6. Языковой имидж руководителя.....</i>	165
	6.1. Речевая компетенция как способность использовать правила функционирования языка для решения профессиональных задач	165
	6.2. Правильность речи	166
	6.3. Основные требования к языку публичного выступления	167
	6.4. Публичное выступление в профессиональной деятельности руководителя	171
	6.5. Технологии формирования положительного языкового имиджа	174

Раздел 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ: СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Ерофеева О. Г.	2.1. Правовое регулирование в сфере образования Российской Федерации	178
	2.2. Локально-нормативное обеспечение правового статуса образовательной организации	179
	2.3. Правовые основы финансового обеспечения деятельности образовательной организации	183
	2.4. Основные направления деятельности кадрового делопроизводства	187
	2.5. Документирование приема на работу сотрудника в образовательную организацию	188

Селиверстова Е. Н.	2.6. Образовательная организация как инновационная площадка.....	188
	2.7. Экспертиза процесса и результатов инновационной деятельности в образовательной организации	189
Юдакова С. В.	2.8. Умение управлять собой и саморазвитие как основа педагогического менеджмента ..	189
	2.9. Мотивация и результативность труда педагога.....	192
	2.10. Развитие отношений в системе педагогического менеджмента	195
	2.11. Власть и лидерство в организации как средство влияния на сотрудников	198
	2.12. Организационная культура	199
	2.13. Управление конфликтами в организации	206
Гончаров А. В.	2.14. Создание единой информационной среды в образовательной организации	208
	2.15. Обсуждение опыта работы по организации и проведению учебного и воспитательного процессов на основе использования информационных технологий в образовательной организации	209
Артамонова М. В.	2.16. Орфоэпические нормы и правила звучащего слова	209
	2.17. Грамматические нормы литературного языка.....	210
	2.18. Соблюдение лексических норм как одно из требований языка публичного выступления	212
	2.19. Коммуникативные требования к публичному выступлению руководителя.....	214
	2.20. Этикет и речевая культура как составляющие языкового имиджа руководителя	215
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	217
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	218
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	231

ВВЕДЕНИЕ

Роль образования в развитии общества и государства определена Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации и заключается в переходе от массового образования к непрерывному индивидуализированному, обеспечивающему формирование творческой, социально-ответственной личности, способной к участию в инновационном преобразовании общества. Для обеспечения образовательных успехов учащейся молодежи требуется обновление состава компетенций педагогических кадров, создание механизмов мотивации педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному развитию.

В связи с этим радикально меняются требования к профессиональной подготовке педагогических работников. Процесс обучения в учреждении высшего образования должен быть направлен на овладение знаниями, умениями и навыками в сфере управления образовательной организацией. Актуальными являются вопросы постановки целей и задач управления образовательным процессом, принятия экономических, менеджерских и правовых решений; освоения основных задач, технологий и методов, тонкостей и особенностей менеджмента в системе образования, а также овладения элементами управленческой культуры поведения и самоопределения.

Решению вышеобозначенных задач способствует содержание издания.

Хрестоматия разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО, с учетом профессионального стандарта (квалификационных требований).

Содержание представлено следующими модулями: государственная политика в сфере образования и правовое обеспечение профессиональной деятельности; кадровая политика и организация делопроизводства в образовательной организации; управление инновационными процессами в образовании; педагогический менеджмент; использование современных информационных технологий в организа-

ции образовательного процесса и его управлении; языковой имидж руководителя.

Процесс освоения каждого модуля системно раскрыт в разделах: «Теоретические аспекты менеджмента в системе образования»; «Практические занятия: содержание и методические рекомендации».

В хрестоматии представлены материалы М. В. Артамоновой, А. В. Гончарова, О. Г. Ерофеевой, Е. Н. Селиверстовой, С. В. Юдаковой, а также Т. В. Старостиной, М. С. Матвеевой, Ю. Н. Пахоменко, раскрывающие модели управленческой деятельности образовательных организаций г. Владимира: МАОУ «СОШ № 36» (инновационная площадка); МБДОУ «Детский сад № 4 компенсирующего вида» (стажировочная площадка), которые позволят обеспечить обучающимся системное усвоение знаний по управлению образовательной организацией и выработать соответствующие практические навыки, используя базовые концепции, принципы, методы управления, включающие механизмы принятия управленческих решений и оценки их эффективности.

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Модуль 1. Государственная политика в сфере образования и правовое обеспечение профессиональной деятельности

Цель: овладение знаниями о правовой регламентации образовательной деятельности, умениями юридической квалификации практических ситуаций в профессиональной деятельности.

1.1. Основы государственной политики в области образования

Совершенствование системы образования и образовательного законодательства - важнейшая задача социально-экономического развития и один из приоритетов современной государственной политики Российской Федерации.

Государственная политика в области образования – это целенаправленная деятельность государственных органов и государства в целом, обеспечивающая механизмы правового регулирования отношений в процессе функционирования и модернизации системы образования.

Государственная политика и правовое регулирование отношений в сфере образования основываются на следующих принципах:

- 1) признание приоритетности образования;
- 2) обеспечение права каждого человека на образование, недопустимость дискриминации в сфере образования;
- 3) гуманистический характер образования, приоритет жизни и здоровья человека, прав и свобод личности, свободного развития личности, воспитания взаимоуважения, трудолюбия, гражданственности, патриотизма, ответственности, правовой культуры, бережного отношения к природе и окружающей среде; рационального природопользования;
- 4) единство образовательного пространства на территории Российской Федерации, защита и развитие этнокультурных особенностей и традиций народов Российской Федерации в условиях многонационального государства;

5) создание благоприятных условий для интеграции системы образования в РФ с системами образования других государств на равноправной и взаимовыгодной основе;

6) светский характер образования в государственных, муниципальных организациях, осуществляющих образовательную деятельность;

7) свобода выбора получения образования согласно склонностям и потребностям человека, создание условий для самореализации каждого человека, свободное развитие его способностей, включая предоставление права выбора форм получения образования, форм обучения, организации, осуществляющей образовательную деятельность, направленности образования в пределах, предоставленных системой образования, а также предоставление педагогическим работникам свободы в выборе форм обучения, методов обучения и воспитания;

8) обеспечение права на образование в течение всей жизни в соответствии с потребностями личности, адаптивность системы образования к уровню подготовки, особенностям развития, способностям и интересам человека;

9) автономия образовательных организаций, академические права и свободы педагогических работников и обучающихся, предусмотренные настоящим Федеральным законом, информационная открытость и публичная отчетность образовательных организаций;

10) демократический характер управления образованием, обеспечение прав педагогических работников, обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся на участие в управлении образовательными организациями;

11) недопустимость ограничения или устранения конкуренции в сфере образования;

12) сочетание государственного и договорного регулирования отношений в сфере образования.

Государственная политика в сфере образования реализуется при взаимодействии федеральных государственных органов, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, которые осуществляют управление в сфере образования, с привлечением представителей общественности, работодателей и экспертного сообщества.

В соответствии с законодательством о разграничении полномочий между различными уровнями власти, в Российской Федерации реализация мероприятий государственных программ в рамках полномочий субъектов Российской Федерации осуществляется ими самостоятельно за счет соответствующих бюджетов. Финансовое обеспечение мероприятий, необходимых для достижения целевых значений соответствующих показателей (индикаторов), предусмотрено в консолидированных бюджетах субъектов Российской Федерации.

1.2. Правовое обеспечение образовательной деятельности

Правовое обеспечение сферы образования регулируется Законодательством Российской Федерации.

Законодательство в сфере правового регулирования образования включает в себя законодательные и подзаконные акты всех уровней. Но есть базовые, основные законы, кроме, конечно, Конституции РФ. К основным законам, прямо или косвенно регулирующим отношения, возникающие на всех уровнях образования, устанавливающим нормативную основу деятельности образовательных учреждений всех уровней и типов, всех субъектов образовательного процесса, а также вопросы образовательной политики в целом, относятся: Закон РФ «Об образовании в РФ» N 273-ФЗ от 21 декабря 2012 года; Федеральный закон о высшем и послевузовском профессиональном образовании.

Непрофильные законы, регулирующие отношения в сфере образования, например: закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» и др.

Подзаконные нормативные правовые акты, регулирующие отношения в сфере образования, могут быть объединены в группы по принципу убывания юридической силы.

Указы Президента Российской Федерации подразделяются на две группы:

1) указы, исключительно для регулирования в сфере образования;

2) указы, содержащие отдельные положения, касающиеся проблематики образования (Указ Президента РФ от 09.03.2004 № 314 (ред. от 12.04.2019) «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти»).

Постановления Правительства РФ, посвященные регулированию в сфере образования. Нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти по вопросам образования могут быть сгруппированы в следующем порядке:

- 1) нормативные акты Минобрнауки РФ;
- 2) нормативные правовые акты иных федеральных органов исполнительной власти, профильные для сферы образования и непрофильные.

На региональном уровне законодательства об образовании выделяются следующие группы законодательных актов:

1) региональные законы в основе которых лежит федеральный закон «Об образовании в РФ»; закон Владимирской области от 12.08.2013 № 86-03 «Об образовании во Владимирской области и признании утратившим приложения «Методика расчета субсидий»;

2) законы субъекта, регулирующие вопросы, не отраженные в федеральном законодательстве; 3) законы, регулирующие экономические отношения; 4) законы, регулирующие трудовые, социальные и иные отношения работников образовательных организаций.

Как известно, любой нормативный акт базируется на определенной концепции, определяющей направления, цели, и необходимые инструменты для их достижения, логично отражающей действующую государственную политику.

Далее рассмотрим ряд правовых документов, координирующих процесс образования. Это *Национальная доктрина образования в Российской Федерации до 2025 г. (Постановление Правительства РФ от 4 октября 2000 г. № 751)*. В ней придается правовая форма идеям, выработанным частными теориями развития образования, определяются основные направления образовательной отрасли и ожидаемые результаты от их реализации.

Согласно Национальной доктрине, государство, реализуя задачи развития системы образования, должно ориентироваться на потребности экономики и привлекать работодателей и других заказчиков, специалистов к социальному партнерству и организации профессионального образования с целью удовлетворения потребностей рынка труда. Значительным аспектом является также обеспечение интеграции российской системы образования в мировое образовательное пространство с учетом отечественного опыта и традиций. Кроме того,

необходимо обеспечить свободный выбор направлений и форм образования с учетом потребностей, возможностей граждан, ситуации на рынках труда и образовательных услуг и высокую занятость трудоспособного населения, прежде всего молодежи.

Значительный вклад в развитие системы образования внесла долгосрочная *Концепция модернизации российского образования на период до 2010 г.* (распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2001 г. № 1756-р), где определялись приоритеты государственной образовательной политики, в числе которых – обеспечение государственных гарантий доступности качественного образования, создание условий для повышения качества общего, профессионального образования, формирование эффективных экономических отношений в образовании, обеспечение системы образования высококвалифицированными кадрами, их поддержка государством и обществом, управление развитием образования на основе распределения ответственности между субъектами образовательной политики.

Ускорению темпов развития в области образования способствовал Указ Президента Российской Федерации В. В. Путина от 7 мая 2012 г. N 599 "О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки"[19], в котором были определены первоочередные меры по разработке и реализации следующих законодательных актов: рассмотрение проекта нового закона «Об образовании в Российской Федерации»; утверждение федеральных государственных образовательных стандартов среднего (полного) общего образования; утверждение концепции развития математического образования в РФ; проведение мониторинга эффективности деятельности государственных образовательных учреждений; на повышение эффективности единого государственного экзамена; на выявление и поддержку одаренных детей и молодежи; расширение форм и способов получения дошкольного образования и т.д.

С целью реализации майских указов Президента распоряжением Правительства Российской Федерации № 2620-р от 30 декабря 2012 года была утверждена *Федеральная «дорожная карта»* как комплекс основных мер по реализации структурных изменений в образовании и науке. В соответствии с этим документом во всех регионах России были разработаны и утверждены свои планы развития – региональные «дорожные карты». «Дорожная карта» является инструментом, позво-

ляющим планировать развитие региональной системы образования с учетом приоритетов федеральной политики.

В мае 2013 года параллельно действующей федеральной целевой программе развития утверждается *Государственная программа Российской Федерации "Развитие образования" на 2013-2020 годы* (Распоряжение Правительства РФ от 15 мая 2013 г. N 792-р). Это документ стратегического планирования, объединяющий комплекс мероприятий, финансовые ресурсы на их реализацию и целевые показатели, характеризующие целевые установки на качественные изменения на всех уровнях системы образования. Целевая установка данной Программы предусматривает обеспечение высокого качества российского образования в соответствии с меняющимися запросами населения и перспективными задачами развития российского общества и экономики; модернизацию содержания образования и образовательной среды для обеспечения готовности выпускников общеобразовательных организаций к дальнейшему обучению и деятельности в высокотехнологической экономике; обновление состава и компетенций педагогических кадров, создание механизмов мотивации педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному развитию; создание современной инфраструктуры неформального образования для формирования у обучающихся социальных компетенций, гражданских установок, культуры здорового образа жизни; повышение эффективности реализации молодежной политики в интересах инновационного, социально ориентированного развития страны.

Далее распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р утверждается *Федеральная целевая программа развития образования на 2016-2020 годы*, целью которой является обеспечение условий для эффективного развития российского образования, направленного на формирование конкурентоспособного человеческого потенциала. В рамках Программы были поставлены задачи по достижению высокого стандарта качества содержания и технологий для всех видов образования – общего, профессионального и дополнительного, а также по достижению качественно нового уровня развития молодежной политики, повышению доступности программ социализации детей и молодежи для успешного вовлечения их в социальную практику [25].

Основным итогом реализации государственной политики в развитии системы образования в России на современном этапе является принятие *Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»* (№ 273-ФЗ, принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года), интегрирующего в себе как общие положения, так и положения, регулирующие отношения в отдельных подсистемах образования (дошкольной, общей, средней профессиональной, высшей) [21].

Важнейшими идеями нового закона «Об образовании в Российской Федерации» являются: интеграция российской системы образования в мировой образовательный рынок; вариативность образования на базе принятых федеральных образовательных стандартов; модернизация системы образования с учетом накопившихся инноваций в образовательной сфере.

Анализ вступившего в силу закона позволяет сделать вывод о том, что многие нововведения относительно управления образовательным учреждением (по-новому образовательной организацией) нашли воплощение в законе потому, что они были настоятельной потребностью как у руководителей образовательных учреждений, так и у остальных участников образовательных отношений. Это не удивительно, потому что стремительно развивающийся мир требует новых технологий, в том числе управленческих. Современное образование нуждается в администрировании нового формата.

Администрировать, управлять, руководить, следуя требованиям нового закона, невозможно по-старому, так как старые формы руководства уже не оправдывают ожиданий субъектов образовательного процесса, а, напротив, идут вразрез с их потребностями. В этой связи руководителям образовательных организаций придется многое изменить при осуществлении руководства организацией общего, профессионального или дополнительного образования, не утрачивая, а соблюдая их традиции.

1.3. Основные обновления в системе правового регулирования на современном этапе модернизации российского образования

Обновление правовой системы сферы образования на современном этапе модернизации российского образования определяется следующими основными направлениями:

1) введение Федеральных государственных образовательных стандартов и федеральных государственных требований;

2) реализация государственных гарантий прав на образование в соответствии со способностями и возможностями граждан, в т.ч. через становление института адресной социальной поддержки отдельных категорий обучающихся (способных и одаренных детей; детей с ограниченными возможностями здоровья; детей, оказавшихся в трудной ситуации);

3) достижение современного качества образования и обновление системы оценки качества образования;

4) формирование эффективности экономики сферы образования через закрепление принципов нормирования образовательных услуг и механизма привлечения и использования дополнительных ресурсов;

5) повышение правового и социального статуса педагогических работников, профессионального уровня через укрепление государственной поддержки и развитие профессиональных сообществ педагогов;

6) преобразование управления образования на основе внедрения новых механизмов, обеспечивающих открытость и самостоятельность образовательных организаций (создание попечительских советов, управляющих советов, привлечение общественных организаций к управлению);

7) осуществление комплексных мер по борьбе с беспризорностью, асоциальным поведением и социальным сиротством.

Статья 43 Конституции РФ [1] гласит: каждый имеет право на образование; гарантируются общедоступность и бесплатность дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования в государственных или муниципальных образовательных учреждениях и на предприятиях; каждый вправе на конкурсной основе бесплатно получить высшее образование в государственном или в муниципальном образовательном учреждении и на предприятии; Российская Федерация устанавливает федеральные государственные образовательные стандарты, поддерживает различные формы образования и самообразования.

Право на образование относится к основным правам человека и защищено нормами международного права.

1. Европейская конвенция о защите прав человека и основных свобод от 20.03.1952 г. (Протокол №1).

2. Декларация прав ребенка (резолюция 1386 (XIV) Генеральной Ассамблеи ООН от 20 ноября 1959 года).

3. Конвенция о правах ребенка (резолюция 44 сессии Генеральной Ассамблеи ООН от 20 ноября 1989 года).

4. Декларация принципов терпимости (резолюция 5.61 28-ой сессии Генеральной конференции ЮНЕСКО от 16 ноября 1995 г.).

5. Болонская декларация (соглашение, подписанное в Болонье 19.06.1999 года 29 министрами образования европейских стран).

Право на образование комментируется в статье 5 Закона РФ «Об образовании» [21].

1. В Российской Федерации гарантируется право каждого человека на образование.

2. Право на образование в Российской Федерации гарантируется независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств.

3. В Российской Федерации гарантируются общедоступность и бесплатность образования, в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования, среднего профессионального образования, а также на конкурсной основе бесплатность высшего образования, если образование данного уровня гражданин получает впервые.

4. В Российской Федерации реализация права каждого человека на образование обеспечивается путем создания федеральными государственными органами, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления соответствующих социально-экономических условий для его получения, расширения возможностей удовлетворять потребности человека в получении образования различного уровня и направленности в течение всей жизни.

В целях реализации права каждого человека на образование федеральными государственными органами, органами государственной

власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления:

1) создаются необходимые условия для получения без дискриминации качественного образования лицами с ограниченными возможностями здоровья, для коррекции нарушений развития и социальной адаптации, оказания ранней коррекционной помощи на основе специальных педагогических подходов и наиболее подходящих для этих лиц языков, методов и способов общения, а также условия, в максимальной степени способствующие получению образования определенного уровня и определенной направленности, социальному развитию этих лиц, в том числе посредством организации инклюзивного образования лиц с ограниченными возможностями здоровья;

2) оказывается содействие лицам, которые проявили выдающиеся способности и к которым в соответствии с настоящим Федеральным законом относятся обучающиеся, показавшие высокий уровень интеллектуального развития и творческих способностей в определенной сфере учебной и научно-исследовательской деятельности, в научно-техническом и художественном творчестве, в физической культуре и спорте;

3) осуществляется полностью или частично финансовое обеспечение содержания лиц, нуждающихся в социальной поддержке в соответствии с законодательством Российской Федерации, в период получения ими образования.

Это означает, что право на образование включено Законом в число естественного права человека, гражданина, возникает с рождением, прекращается в момент смерти человека и может быть ограничено только в целях, установленных Конституцией страны и комментируемых Законом. То есть в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства, законности и правопорядка.

В статье 4 ФЗ «Об образовании» определяется *правовое регулирование отношений в сфере образования* [21].

Целями правового регулирования отношений в сфере образования являются установление государственных гарантий, механизмов реализации прав и свобод человека в сфере образования, создание

условий развития системы образования, защита прав и интересов участников отношений в сфере образования.

Основными задачами правового регулирования отношений в сфере образования являются:

1) обеспечение и защита конституционного права граждан Российской Федерации на образование;

2) создание правовых, экономических и финансовых условий для свободного функционирования и развития системы образования Российской Федерации;

3) создание правовых гарантий для согласования интересов участников отношений в сфере образования;

4) определение правового положения участников отношений в сфере образования;

5) создание условий для получения образования в Российской Федерации иностранными гражданами и лицами без гражданства;

6) разграничение полномочий в сфере образования между федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления.

1.4. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»: преемственность и инновации

В основе управления системой образования лежит Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 (далее – закон), вступивший в силу 01.09.2013 года, который охватывает различные правоотношения в области образования.

Закон направлен на создание правовых условий для обновления и развития российской системы образования в соответствии с современными запросами человека, общества и государства, потребностями развития инновационной экономики, международными обязательствами РФ, но в то же время – на обеспечение стабильности и преемственности в развитии системы образования и ее законодательных основ.

В рамках данного закона государство предоставляет специальные гарантии в части получения основного общего образования. Если в профессиональном образовании (среднее, высшее) граждане вправе самостоятельно выбирать форму реализации конституционного пра-

ва: получать или отказаться от получения того или иного вида образования, то в отношении общего образования действует принцип обязательности, т.е. получения общего образования является не только правом, но и обязанностью. Право в этом случае реализуется применительно к выбору образовательной организации, учреждения, в котором гражданин будет получать образование.

Государственные гарантии предоставляют собой обязательства государства перед гражданами, а также иностранными гражданами и лицами без гражданства, предполагающие предоставление материальных и нематериальных благ в соответствии с государственными стандартами и общепринятыми нормами международного права.

Для реализации права граждан на образование необходимо создание следующих условий: предоставление субвенций, дотаций для приобретения инвентаря, оборудования, учебной, методической литературы; решение экономических, правовых и т.п. вопросов деятельности образовательных организаций.

Закон «Об образовании в РФ» стал первым нормативным актом, сформулировавшим официальную трактовку термина образование.

Образование – это целенаправленный процесс воспитания и обучения, т. е. через образовательные учреждения осуществляется передача культурного наследия – накопленное знание, ценности и навыки – от одного поколения другому, причем с учетом интересов не только одного человека, но и всего общества в целом.

Следует отметить, что образование – это комплексный процесс, включающий как обучение, так и воспитание. Образовательный процесс реализуется каждым субъектом в соответствии с выбранным им уровнем образования. Окончание уровня образования подтверждается документом установленной формы.

В статье 2 нового ФЗ «Об образовании в РФ» [21] впервые была закреплена система терминов и их определений, используемых в правоприменительной практике в сфере образования, таких как: уровень образования, учебный план, инклюзивное образование, образовательная программа, Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС).

Структура системы образования включает в себя:

1) федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные стандар-

ты, образовательные программы различного вида, уровня и (или) направленности;

2) организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;

3) федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы;

4) организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;

5) объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования.

Непрерывное пополнение, уточнение знаний, приобретение и осмысление новой информации, выработка новых умений и навыков становятся важнейшими предпосылками повышения интеллектуального уровня человека, уровня его жизни, насущной потребностью для любого специалиста.

Система образования включает в себя ряд ступеней, которые по своей природе дискретны, но благодаря преемственности обеспечивают ее непрерывность.

Преемственность позволяет человеку плавно переходить от одного этапа развития к последующему, от одной к ступени образования к следующей, более высокой.

Согласно Закону Российской Федерации «Об образовании», Российское образование представляет собой непрерывную систему последовательных уровней, на каждом из которых функционируют государственные, негосударственные, муниципальные образовательные учреждения разных типов и видов:

- дошкольные; общеобразовательные (начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования);

- начального профессионального образования; среднего профессионального образования;

- высшего профессионального образования; послевузовского профессионального образования;

- дополнительного образования взрослых;
- дополнительного образования детей, а также для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей);
- специальные (коррекционные) - для обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии;
- другие учреждения, осуществляющие образовательный процесс.

1.5. Правовой статус и локально-нормативное обеспечение функционирования образовательной организации

Образовательная организация согласно ФЗ «Об образовании в РФ» является одной из форм организации и осуществления образовательной деятельности. Ее правовой статус определяется нормами гражданского законодательства (Гражданским кодексом РФ. Ч.1. ФЗ от 30.11.1994 №51-ФЗ и ФЗ от 12.01.1996 №7-ФЗ «О некоммерческих организациях») [2].

В статье 22 закона уточняется, что образовательная организация создается в форме, установленной гражданским законодательством для некоммерческих организаций. Организационно-правовая форма для некоммерческих образовательных организаций определена статьей 120 Гражданского кодекса РФ: «Учреждением признается некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера». К иным функциям некоммерческого характера относится образовательная деятельность.

Таким образом, образовательная организация создаётся в форме учреждений. При этом неважно, кто является её собственником или учредителем: физическое лицо, юридическое лицо, органы местного самоуправления или органы государственной власти. *В зависимости от формы собственности учреждения могут быть частными, муниципальными или государственными.*

Образовательная организация – некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана (ФЗ «Об образовании в РФ» № 273 от 29.12.2012 ст.2, п.18).

Некоммерческая организация – юридическое лицо, не имеющее извлечения прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющее полученную прибыль между участниками (ст. 50 ГК РФ. Ч. 1 ФЗ от 30.11.94 № 51-ФЗ) [2].

Следует помнить, если образовательное учреждение взимает плату за оказание образовательных услуг (например, частное образовательное учреждение), оно остаётся некоммерческим, т.к. основной уставной целью его является оказание образовательных услуг, а не получение прибыли. Доходы некоммерческих организаций должны быть использованы на реализацию поставленных целей: совершенствование и модернизацию образовательных услуг, оплату труда педагогов (преподавателей), обеспечение средствами обучения, создание иных условий для обучения и т.д.

Однако некоммерческий характер образовательных учреждений не исключает их права быть активным субъектом не только публичных, но и гражданско-правовых, административных правоотношений.

На сегодняшний день в современном обществе правоотношения предполагают конкуренцию. Выигрывает тот, кто предлагает больший ассортимент, высокое качество, низкие цены товаров, работ или услуг. Образовательные организации могут и должны участвовать в конкуренции.

Конкуренция – это способ достижения успехов. При вступлении Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в действие, мы можем наблюдать конкуренцию (соперничество) среди образовательных организаций, которая позволяет им совершенствоваться в образовательном процессе и правоотношениях, привлекать в образовательную организацию хороших (а не случайных) педагогов и вместе с ними решать вопросы интеграции в образовательном процессе новых методов обучения, разрабатывать программы, соответствующие требованиям времени и потребностям обучающихся, применять государственные и договорные формы отношений, активизировать работу по оказанию дополнительных образовательных услуг, заниматься деятельностью, приносящей доход.

Образовательная организация в пределах своей компетенции и в соответствии с законодательством в сфере образования принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы, регулирующие образовательные отношения в порядке, установленном ее уставом.

Локальный акт – это основанный на нормах законодательства правовой документ (акт), принятый в установленном порядке компетентным органом управления организации и регулирующий внутриорганизационные отношения.

Локальный нормативный акт – правовой документ, содержащий *общеобязательные правила* поведения для всех или для некоторых работников организации и (или) обучающихся, их родителей (законных представителей), рассчитанный на неоднократное применение.

Локальный индивидуальный акт – документ, использующийся для юридического оформления *конкретного управленческого* решения администрацией организации и рассчитанный на *однократное* применение.

При принятии локальных нормативных актов, затрагивающих права обучающихся и работников образовательной организации, учитывается мнение советов обучающихся, советов родителей, представителей органов обучающихся, а также представительных органов работников (при наличии таких представительных органов) в порядке и в случаях, которые предусмотрены трудовым законодательством РФ (ч. 3 ст. 30 ФЗ «Об образовании в РФ»).

Копии локальных нормативных актов, предусмотренных ч. 2 ст. 30 ФЗ «Об образовании в РФ» а также копии правил внутреннего распорядка обучающихся, правил внутреннего трудового распорядка обучающихся, правила внутреннего трудового распорядка, коллективного договора и других локальных нормативных актов размещаются на официальном сайте образовательной организации в сети «Интернет» (ст. 29 ФЗ «Об образовании») [21].

Локальные нормативные акты подразделяются по направлениям правового регулирования организации и по осуществлению образовательной деятельности в образовательной организации на регламентирующие:

- 1) статус образовательной организации, организационную структуру и органы управления;
- 2) возникновение, изменение и прекращение образовательных отношений;

3) организацию и осуществление образовательной деятельности; информационно-методическое обеспечение и открытость образовательной деятельности;

4) финансово-экономическое и материально-техническое обеспечение образовательной деятельности;

5) обеспечение безопасных условий образовательной деятельности и труда работников образовательной организации;

6) трудовые отношения с работниками образовательной организации;

7) обеспечение делопроизводства (документального сопровождения).

Образовательные организации принимают три группы локальных нормативных актов, отличающихся по статусу:

1) обязательные локальные нормативные акты, перечень которых законодательно закреплён для всех образовательных организаций;

2) обязательные локальные нормативные акты, регламентирующие предписанные законодательно процедуры, порядок которых определяется образовательной организацией самостоятельно;

3) дополнительные локальные нормативные акты, наличие которых образовательная организация определяет самостоятельно.

Устав образовательной организации.

В соответствии с ч.1 ст. 26 Федерального Закона «Об образовании в РФ» № 273 от 29.12.2012 г. [19] образовательная организация действует на основании *устава, который является основным локальным нормативным актом образовательной организации.*

Следует отметить то, что требования к Уставу образовательной организации существенно изменились. Согласно (ч. 2 ст. 25 ФЗ «Об образовании в РФ») [21] в Уставе образовательной организации должна содержаться наряду с информацией, предусмотренной законодательством РФ, следующая информация:

1) тип образовательной организации;

2) учредитель или учредители образовательной организации;

3) виды реализуемых образовательных программ с указанием уровня образования и (или) направленности;

4) структура и компетенция органов управления образовательной организацией, порядок их формирования и сроки полномочий.

Дополнительно к специальной информации для некоммерческих организаций необходимо отражать в Уставе следующую обязательную информацию: наименование некоммерческой организации; содержащее указание на характер ее деятельности и организационно-правовую форму; место нахождения некоммерческой организации; порядок управления деятельностью; предмет и цели деятельности; сведения о филиалах и представительствах; права и обязанности членов; условия и порядок приема в члены некоммерческой организации и выхода из нее (в случае, если некоммерческая организация имеет членство); источники формирования имущества некоммерческой организации; порядок внесения изменений в учредительные документы некоммерческой организации; порядок использования имущества в случае ликвидации некоммерческой организации (п.3 ст. 14 Закона РФ от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях») [3].

Кроме того, Устав бюджетного или казенного учреждения должен содержать также: указание на тип учреждения (бюджетное или казенное); сведения о собственнике имущества; исчерпывающий перечень видов деятельности, которые бюджетное или казенное учреждение вправе осуществлять в соответствии с целями, для достижения которых оно создано; указания о структуре, компетенции органов управления учреждения, порядке их формирования, сроках полномочий и порядке деятельности таких органов; размер сделки, которая относится к крупным сделкам; другие сведения.

Примерная структура устава образовательной организации.

1. Общие положения.
2. Предмет, цели и виды деятельности.
3. Образовательная деятельность.
4. Управление образовательной организацией.
5. Финансово-экономическое обеспечение деятельности образовательной организации.
6. Порядок изменения устава.

Компетентность и ответственность образовательной организации.

В статье 28 ФЗ «Об образовании в РФ» [21] установлена правовая норма образовательной организации. Образовательная организация обладает *автономией*, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной,

финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с ФЗ «Об образовании в РФ» иными нормативными правовыми актами РФ и уставом образовательной организации.

К компетенции образовательной организации относится также формирование своей структуры, если иное не установлено федеральными законами (ст.27 ФЗ «Об образовании в РФ») [21].

Управление образовательной организацией.

Статья 26 ФЗ «Об образовании в РФ») [21] указывает: «Управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации (ректор, директор, заведующий, начальник или иной руководитель), который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации».

Правовой статус руководителя образовательной организации определен в статье 51 закона: «Кандидаты на должность руководителя образовательной организации должны иметь высшее образование и соответствовать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, по соответствующим должностям руководителей образовательных организаций и (или) профессиональным стандартам» [21].

В соответствии с действующим законодательством не принимаются на должность руководителя образовательной организации лица:

- лишенные права заниматься педагогической деятельностью в соответствии с вступившим в законную силу приговором суда;
- имеющие или имевшие судимость за преступления, состав и виды которых установлены законодательством РФ;
- признанные недееспособными в установленном Федеральным законом порядке;
- имеющие медицинские противопоказания к занятию педагогической деятельностью (имеющие заболевания, предусмотренные установленным перечнем).

Кандидаты на должность руководителя государственной или муниципальной образовательной организации и ее руководитель (за

исключением руководителей, указанных в пунктах 3 и 4 части 1 ст. 51 закона), проходят обязательную аттестацию.

Порядок и сроки проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителя государственной или муниципальной образовательной организации устанавливаются учредителями этих образовательных организаций.

Права и обязанности руководителя образовательной организации, его компетенция в области управления образовательной организацией определяются в соответствии с законодательством об образовании и уставом образовательной организации.

Должностные обязанности руководителя образовательной организации.

1. Осуществляет руководство образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения.

2. Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу образовательного учреждения.

3. Обеспечивает реализацию федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований.

4. Формирует контингент обучающихся (воспитанников, детей), обеспечивает охрану их жизни и здоровья во время образовательного процесса, соблюдение прав и свобод обучающихся (воспитанников, детей) и работников образовательного учреждения в установленном законодательством РФ порядке.

5. Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы, участии образовательного учреждения в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и качеству образования, непрерывному повышению качества образования в образовательном учреждении.

6. Обеспечивает объективность оценки качества образования обучающихся (воспитанников, детей) в образовательном учреждении.

7. Совместно с советом образовательного учреждения и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ развития образовательного учреждения, образовательной программы образовательного учреждения, учебных планов, учебных программ курсов, дисциплин, годовых календарных учебных графиков, устава и правил внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения.

8. Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

9. В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования. В пределах установленных средств формирует фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую часть.

10. Утверждает структуру и штатное расписание образовательного учреждения. Решает кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом образовательного учреждения.

11. Осуществляет подбор и расстановку кадров.

12. Создает условия для непрерывного повышения квалификации работников.

13. Обеспечивает установление заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников), выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами.

14. Принимает меры по обеспечению безопасности и условий труда, соответствующих требованиям охраны труда.

15. Принимает меры по обеспечению образовательного учреждения квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, обеспечивает формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательном учреждении.

16. Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательном учреждении, рационализации управления и укреплению дисциплины труда.

17. Создает условия, обеспечивающие участие работников в управлении образовательным учреждением. Принимает локальные нормативные акты образовательного учреждения, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников.

18. Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников образовательного учреждения.

19. Обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами.

20. Представляет образовательное учреждение в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях, иных организациях.

21. Содействует деятельности учительских (педагогических), психологических организаций и методических объединений, общественных (в том числе детских и молодежных) организаций.

22. Обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации, привлечение для осуществления деятельности, предусмотренной уставом образовательного учреждения дополнительных источников финансовых и материальных средств.

23. Обеспечивает представление учредителю ежегодного отчета о поступлении, расходовании финансовых и материальных средств и публичного отчета о деятельности образовательного учреждения в целом. Выполняет правила по охране труда и пожарной безопасности.

Руководителям образовательных организаций предоставляются в установленном порядке права, социальные гарантии и меры социальной поддержки, предусмотренные для педагогических работников

пунктами 3 и 5 части 5 и частью 8 статьи 47 Федерального закона N 273-ФЗ и пользуется ими в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Руководитель образовательной организации (учреждения) имеет право:

- издавать приказы и отдавать распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками учреждения;
- в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами решать вопросы финансового и материального обеспечения деятельности учреждения;
- осуществлять подбор и расстановку кадров, производить их назначение и увольнение в установленном порядке;
- поощрять и налагать взыскания на работников учреждения;
- в соответствии с действующим законодательством решать вопросы финансового и материального обеспечения образовательного учреждения;
- представлять учреждение в государственных, судебных, страховых и арбитражных органах;
- вносить на рассмотрение и обсуждение вышестоящего органа управления предложения по развитию и совершенствованию деятельности образовательного учреждения;
- запрашивать, получать и пользоваться информационными материалами и нормативно-правовыми документами, необходимыми для исполнения своих должностных обязанностей;
- в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами самостоятельно выбирать и использовать методики обучения и воспитания, учебники, учебные пособия и материалы, методы оценки знаний обучающихся;
- повышать свою квалификацию в учреждениях высшего профессионального образования и в учреждениях системы переподготовки и повышения квалификации;
- аттестоваться на добровольной основе на соответствующую квалификационную категорию и получить ее в случае успешного прохождения аттестации;
- иметь сокращенную рабочую неделю и удлиненный оплачиваемый отпуск;
- получать пенсии за выслугу лет, социальные гарантии и льготы в порядке, установленном законодательством РФ;

- иметь дополнительные льготы, предоставляемые в регионе педагогическим работникам общеобразовательных учреждений.

Ответственность руководителя образовательной организации.

Ответственность – это особая категория отношений к самому себе, обществу, государству.

Руководитель образовательной организации несет ответственность за:

- своевременное и качественное выполнение возложенных на него должностных обязанностей;

- организацию работы учреждения, своевременное и квалифицированное выполнение приказов, распоряжений и поручений вышестоящего руководства, действующих нормативно-правовых актов по своей деятельности;

- развитие материально-технической базы учреждения, рациональное и эффективное использование материальных, финансовых и кадровых ресурсов;

- соблюдение правил внутреннего распорядка, санитарно-противоэпидемического режима, противопожарной безопасности и техники безопасности; ведение документации, предусмотренной действующими нормативно-правовыми актами;

- своевременное предоставление и достоверность статистической и иной информации о деятельности учреждения; обеспечение соблюдения исполнительской дисциплины и выполнения своих должностных обязанностей работниками учреждения; качество образовательного процесса;

- готовность учреждения к работе в условиях чрезвычайных ситуаций.

За нарушение трудовой дисциплины, неисполнение служебных обязанностей, невыполнение или нарушение действующих нормативно-правовых актов руководитель образовательного учреждения может быть привлечен в соответствии с действующим законодательством в зависимости от тяжести проступка к дисциплинарной, материальной, административной и уголовной ответственности.

Вопрос о юридической ответственности (гражданско-правовой, дисциплинарной, административной или уголовной) встанет тогда, когда руководитель образовательного учреждения не выполнит своих обязанностей (долженствований).

Предупредить наступление некоторых видов юридической ответственности призваны комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений, к которым закон отнес обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, педагогических работников и их представителей, организации, осуществляющие образовательную деятельность.

Уставом и другими локальными актами должна быть предусмотрена деятельность в образовательном учреждении комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений. Ссылки на указанную комиссию содержат статьи 43, 45, 47 закона.

Обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетнего обучающегося вправе обжаловать в комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений меры дисциплинарного взыскания и их применение к обучающемуся.

В целях защиты своих прав обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся самостоятельно или через своих представителей вправе: обращаться в комиссию по урегулированию споров между участниками образовательных отношений, в том числе по вопросам о наличии или об отсутствии конфликта интересов педагогического работника.

Право на обращение в комиссию по урегулированию споров между участниками образовательных отношений имеют и педагогические работники.

В законе сформулированы новые понятия, такие как: дисциплинарная ответственность обучающихся и конфликт интересов педагогического работника.

Дисциплинарную ответственность обучающихся законодатель предусмотрел в статье 43 закона: «За неисполнение или нарушение устава организации, осуществляющей образовательную деятельность, правил внутреннего распорядка, правил проживания в общежитиях и интернатах и иных локальных нормативных актов по вопросам организации и осуществления образовательной деятельности к обучающимся могут быть применены меры дисциплинарного взыскания - замечание, выговор, отчисление из организации, осуществляющей образовательную деятельность».

Меры дисциплинарного взыскания не применяются к обучающимся по образовательным программам дошкольного, начального общего образования, а также к обучающимся с ограниченными возможностями здоровья (с задержкой психического развития и различными формами умственной отсталости).

Не допускается применение мер дисциплинарного взыскания к обучающимся во время их болезни, каникул, академического отпуска, отпуска по беременности и родам или отпуска по уходу за ребенком» [21].

Конфликт интересов педагогического работника.

В соответствии с ч. 2 ст. 48 закона педагогический работник организации, осуществляющей образовательную деятельность, в том числе в качестве индивидуального предпринимателя, не вправе оказывать платные образовательные услуги обучающимся в данной организации, если это приводит к конфликту интересов педагогического работника.

Понятие конфликта интересов в образовании дано в пункте 33 статьи 2 закона РФ «Об образовании в РФ»: «Конфликт интересов педагогического работника - ситуация, при которой у педагогического работника при осуществлении им профессиональной деятельности возникает личная заинтересованность в получении материальной выгоды или иного преимущества и которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение педагогическим работником профессиональных обязанностей вследствие противоречия между его личной заинтересованностью и интересами обучающегося, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся» [21].

Руководитель должен предупредить работников о том, что репетиторство – это один из видов экономической деятельности, а любая экономическая деятельность требует оформления её в соответствии с законом, т.е. требует государственной регистрации.

Только зарегистрированного в установленном законом порядке работника руководитель может допускать к индивидуальной деятельности в рамках образовательного учреждения.

1.6. Государственная регламентация образовательной деятельности: лицензирование, государственная аккредитация, государственный контроль (надзор) в сфере образования

Государственная регламентация образовательной деятельности направлена на установление требований осуществления образовательной деятельности и процедур, связанных с установлением и проверкой соблюдения организации, осуществляющими образовательную деятельность, этих требований (ч.1 ст. 90 ФЗ «Об образовании в РФ»).

В структуру государственной регламентации образовательной деятельности входят следующие процедуры: **лицензирование** образовательной деятельности; **государственная аккредитация**; **государственный контроль (надзор)** в сфере образования.

Государственная регламентация образовательной деятельности распространяется на все субъекты, осуществляющие образовательную деятельность, включая индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность непосредственно.

Лицензирование образовательной деятельности

Образовательная деятельность подлежит лицензированию в соответствии с законодательством РФ о лицензировании отдельных видов деятельности с учетом особенностей, установленных ФЗ «Об образовании в РФ».

Лицензирование образовательной деятельности осуществляется по видам образования, по уровням образования, по профессиям, специальностям, направлениям подготовки (для профессионального образования), по видам дополнительного образования.

Стоит обратить внимание на то, что индивидуальные предприниматели, за исключением индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность непосредственно, могут осуществлять образовательную деятельность только по основным и дополнительным общеобразовательным программам, а также программам профессионального обучения.

Процедура лицензирования образовательной организации регламентируется федеральными законами и подзаконными актами:

- ФЗ от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»;

- ФЗ от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в РФ» (статья 91);

- постановление правительства РФ от 21.11.2011 № 957 (в редакции от 28.10.2013) «Об организации лицензирования отдельных видов деятельности»;

- постановление Правительства РФ от 28.10.2013 № 966 «О лицензировании образовательной деятельности»;

- приказ Минобрнауки РФ от 10.12.2014 № 1320 «Об утверждении формы лицензии на осуществление образовательной деятельности и технических требований к указанным документам» (зарегистрировано Минюстом РФ 16.01.2014 № 31031).

Лицензия на осуществление образовательной деятельности (далее лицензия) имеет приложение, являющееся ее неотъемлемой частью. В приложении к лицензии указываются (ч. 4 ФЗ «Об образовании в РФ»):

- сведения о видах образования, об уровнях образования (для профессионального образования также сведения о профессиях, специальностях, направлениях подготовки и присваиваемой квалификации), о подвидах дополнительного образования;

- адреса мест осуществления образовательной деятельности, за исключением мест осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, основным программам профессионального обучения.

По каждому филиалу образовательной организации оформляется отдельное приложение к лицензии с указанием также наименования и места его нахождения.

Образовательная деятельность как лицензируемый вид деятельности включает в себя оказание образовательных услуг по реализации образовательных программ, перечень которых указан в Положении о лицензировании образовательной деятельности.

Перечень образовательных услуг по реализации образовательных программ:

1. Реализация основной общеобразовательной программы дошкольного образования.

2. Реализация основной общеобразовательной программы начального общего образования.

3. Реализация основной общеобразовательной программы основного общего образования.

4. Реализация основной общеобразовательной программы среднего общего образования.

5. Реализация основной программы профессионального обучения - программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих.

6. Реализация основной программы профессионального обучения - программы переподготовки рабочих, служащих.

7. Реализация основной программы профессионального обучения - программы повышения квалификации рабочих, служащих

8. Реализация дополнительных общеобразовательных программ - дополнительных общеразвивающих программ.

9. Реализация дополнительных общеобразовательных программ - дополнительных предпрофессиональных программ.

Реализация образовательных программ осуществляется в соответствии с перечнями профессий, специальностей и направлений подготовки с указанием квалификации, присваиваемой по соответствующим профессиям, специальностям и направлениям подготовки, утверждаемыми в зависимости от вида образовательной программы Министерством науки и высшего образования Российской Федерации или Министерством просвещения Российской Федерации (в редакции Постановления Правительства РФ от 29.11.2018 N 1439 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации») [26].

Положение о лицензировании образовательной деятельности включает также перечень лицензированных требований, предъявляемых к соискателю лицензии на осуществление образовательной деятельности (пп.4, 5) и перечень лицензионных требований к лицензиату при осуществлении образовательной деятельности (пп. 6,7 «Положение о лицензировании образовательной деятельности», утвержденного постановлением Правительства РФ от 28.10.2013 N 966), который является основой проведения контроля лицензионных условий [23].

К основным лицензионным требованиям относятся:

- наличие на праве собственности или ином законном основании зданий, строений, сооружений, помещений и территорий, необходи-

мых для осуществления образовательной деятельности по заявленным к лицензированию образовательным программам;

- наличие материально-технического обеспечения образовательной деятельности, оборудования помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями, в том числе в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов, федеральными государственными требованиями и (или) образовательными стандартами;

- наличие разработанных и утвержденных организацией, осуществляющей образовательную деятельность, образовательных программ в соответствии со статьей 12 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" [20];

- наличие в штате лицензиата или привлечение им на ином законном основании педагогических работников, имеющих профессиональное образование, обладающих соответствующей квалификацией, имеющих стаж работы, необходимый для осуществления образовательной деятельности по реализуемым образовательным программам, и соответствующих требованиям статьи 46 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации", а также требованиям федеральных государственных образовательных стандартов, федеральным государственным требованиям и (или) образовательным стандартам;

- наличие печатных и (или) электронных образовательных и информационных ресурсов по реализуемым в соответствии с лицензией образовательным программам, соответствующих требованиям федеральных государственных образовательных стандартов, федеральным государственным требованиям и (или) образовательным стандартам, в соответствии со статьей 18 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации";

- наличие в соответствии с пунктом 2 статьи 40 Федерального закона 30 марта 1999 г. № 52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения" [4] санитарно-эпидемиологического заключения о соответствии санитарным правилам зданий, строений, сооружений, помещений, оборудования и иного имущества, которые предполагается использовать для осуществления образовательной деятельности, учитывающего в том числе требования статьи 17 Федерального закона "О санитарно-эпидемиологическом благополучии

населения", а также статьи 41 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" [21];

- наличие у образовательной организации безопасных условий обучения, воспитания обучающихся, присмотра и ухода за обучающимися, их содержания в соответствии с установленными нормами, обеспечивающими жизнь и здоровье обучающихся, работников образовательной организации, с учетом соответствующих требований, установленных в федеральных государственных образовательных стандартах, федеральных государственных требованиях и (или) образовательных стандартах, в соответствии с частью 6 статьи 28 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" [21].

В соответствии со статьей 21 ФЗ от 04.05.2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» Федеральная служба по надзору в сфере науки и образования (далее – Рособрнадзор) ведет сводный реестр лицензий, включающий сведения о лицензиях, выданных органами исполнительной власти субъектов РФ, осуществляющими переданные полномочия РФ в сфере образования (далее – лицензирующие органы субъектов РФ) [18].

Кроме того, на официальном сайте лицензирующего органа субъекта РФ в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», а также в федеральной государственной информационной системе «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» размещается информация в течение 10 дней со дня: официального опубликования нормативных правовых актов РФ, устанавливающих обязательные требования к лицензируемой деятельности; принятия лицензирующим органом решения о предоставлении и переоформлении лицензии (приложения к лицензии), приостановлении, возобновлении и прекращении действия лицензии; получения от федеральной налоговой службы сведений о ликвидации юридического лица или прекращении его деятельности в результате реорганизации, а также о прекращении физическим лицом деятельности в качестве индивидуального предпринимателя; вступления в законную силу решения суда об аннулировании лицензии.

Государственная аккредитация образовательной деятельности

Государственная аккредитация образовательной деятельности проводится по основным образовательным программам, реализуемым в соответствии с федеральными государственными образовательными

стандартами (за исключением образовательных программ дошкольного образования).

Целью государственной аккредитации образовательной деятельности является подтверждение соответствия федеральным государственным образовательным стандартам образовательной деятельности по основным образовательным программам подготовки обучающихся в образовательных организациях, организациях, осуществляющих обучение, а также индивидуальными предпринимателями, за исключением индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность непосредственно (статья 92 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации") [21].

Индивидуальные предприниматели, за исключением индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность непосредственно, проходят государственную аккредитацию при осуществлении образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам.

Процедура государственной аккредитации образовательной деятельности регламентируется следующими федеральными законами и подзаконными актами:

- ФЗ от 29.12.2012 Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" (статья 92);

- Постановление Правительства РФ от 18.11.2013 № 1039 «О государственной аккредитации образовательной деятельности»;

- Приказ Минобрнауки РФ от 27.01.2014 № 45 «Об утверждении форм свидетельства о государственной аккредитации, временного свидетельства о государственной аккредитации и приложений к ним, а также технических требований к указанным документам» (зарегистрировано Минюстом РФ 28.02.2014 № 31446);

- Приказ Минобрнауки РФ от 18.03.2014 № 193 «Об утверждении форм заявлений о проведении государственной аккредитации образовательной деятельности, о выдаче временного свидетельства о государственной аккредитации, о переоформлении свидетельства о государственной аккредитации и о выдаче дубликата свидетельства о государственной аккредитации (зарегистрировано в Минюсте России 30.04.2014 № 32162).

Проведение государственной аккредитации образовательной деятельности осуществляется:

по образовательным программам, заявленным образовательной организацией для государственной аккредитации;

при наличии лицензии на осуществление образовательной деятельности по данным образовательным программам;

по образовательным программам общего образования в отношении каждого уровня, к которому относятся заявленные для государственной аккредитации основные общеобразовательные программы (ч. 6 ст. 92. ФЗ «Об образовании в РФ»);

по образовательным программам, заявленным образовательной организацией, в том числе **в каждом ее филиале** (ч. 9 ст. 92 ФЗ «Об образовании в РФ»).

Согласно Положению о государственной аккредитации образовательной деятельности (далее – Положения о государственной аккредитации) она проводится на основании представленных образовательной организацией в аккредитационный орган заявления о государственной аккредитации и прилагаемых к нему документов и сведений, указанных в пунктах 8,9,10,12 настоящего Положения (п. 6 Положения о государственной аккредитации).

Государственная аккредитация проводится по результатам аккредитационной экспертизы. Предметом аккредитационной экспертизы является определение соответствия содержания и качества подготовки обучающихся в образовательной организации по заявленным для государственной аккредитации образовательным программам, федеральным государственным стандартам (п. 25 Положения о государственной аккредитации).

Аккредитационная экспертиза проводится с выездом экспертной группы в образовательную организацию и/или в ее филиал (п. 33 Положения о государственной аккредитации).

Информация о проведении аккредитационной экспертизы, в том числе заключение, составленное по результатам аккредитационной экспертизы, размещается аккредитационным органом на его официальном сайте в сети «Интернет» (ч. 17 ФЗ «Об образовании в РФ»).

При проведении аккредитационной экспертизы с выездом в образовательную организацию и/или в ее филиал в отношении реализуемых образовательных программ: запрашиваются документы и материалы, необходимые для проведения аккредитационной экспертизы в соответствии с перечнем, установленным Минобрнауки РФ (п.

36 Положения о государственной аккредитации); при реализации образовательных программ исключительно с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий обеспечивается доступ в электронную информационно-образовательную среду с целью анализа достижений обучающихся и определения возможности освоения обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от их места нахождения (п. 38 Положения о государственной аккредитации).

Срок действия свидетельства о государственной аккредитации составляет: **шесть лет** – для организации, осуществляющей образовательную деятельность по реализации основных профессиональных образовательных программ; **двенадцать лет** – для организации, осуществляющей образовательную деятельность по реализации основных образовательных программ.

Как и в случае с лицензией, свидетельство о государственной аккредитации в отдельных случаях требует переоформления.

Переоформление свидетельства о государственной аккредитации требуется при следующих основаниях: реорганизация образовательной организации в форме преобразования, изменение места нахождения или ее наименования; государственная аккредитация в отношении ранее не аккредитованных образовательных программ, реализуемых образовательной организацией; в связи с прекращением реализации отдельных образовательных программ, реализуемых образовательной организацией; лишение государственной аккредитации в отношении отдельных уровней образования либо образовательных программ в соответствии с пп. 89, 90 настоящего Положения (п. 78 Положение о Государственной аккредитации)

Следует обратить внимание на то, что образовательной организации, возникшей в результате реорганизации в форме слияния, разделения или выделения, либо реорганизованной в форме присоединения к ней иной образовательной организации, выдается временное свидетельство об образовательных программах, реализация которых осуществлялась реорганизационной образовательной организацией, имевшей государственную аккредитацию (далее – временное свидетельство). Срок действия временного свидетельства составляет один год (ч. 22 статьи 92 ФЗ «Об образовании в РФ»).

Государственный контроль (надзор) в сфере образования

Государственный контроль (надзор) в сфере образования включает в себя федеральный контроль качества образования и федеральный надзор в сфере образования, осуществляемые уполномоченными федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов РФ, осуществляющими переданные РФ полномочия по государственному контролю (надзору) в сфере образования (далее – органы по контролю и надзору в сфере образования).

Качество образования - комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы (п. 29 ст. 2 ФЗ «Об образовании в РФ»).

Рособрнадзор разработал методические рекомендации по организации и проведению органами исполнительной власти субъектов РФ, осуществляющими переданные полномочия РФ в области образования, федерального государственного контроля качества образования в образовательных учреждениях, реализующих основные образовательные программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования (Приложение к письму Рособрнадзора от 16.07.2012 № 05-2680).

В методических рекомендациях содержатся указания на предмет оценки качества образования в ходе федерального государственного контроля качества образования в образовательных учреждениях. Так при оценке соответствия содержания образования в образовательном учреждении требованиям ФГОС/ФК ГОС проводится анализ и экспертиза документов и материалов, характеризующих деятельность образовательного учреждения по вопросам организации образовательного процесса и реализации основных образовательных программ общего образования. Это:

1) содержание реализуемых основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) об-

щего образования, в том числе учебные планы и рабочие программы отдельных учебных предметов и курсов внеурочной деятельности;

- 2) расписание;
- 3) классные журналы, журналы внеурочной деятельности;
- 4) годовой календарный учебный график;
- 5) локальные нормативные акты, регламентирующие организацию образовательного процесса;
- б) результаты внутреннего мониторинга качества образования.

Ответственность образовательной организации за соответствие содержания образования закреплена законом (ч. 7, ст. 28 ФЗ «Об образовании в РФ»).

Образовательная организация несет ответственность в установленном законодательством Российской Федерации порядке за:

- а) невыполнение функций, отнесенных к его компетенции;
- б) реализацию не в полном объеме образовательных программ в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса; качество образования своих выпускников;
- в) жизнь и здоровье обучающихся, воспитанников и работников образовательного учреждения во время образовательного процесса;
- г) нарушение прав и свобод обучающихся, воспитанников и работников образовательного учреждения;
- д) иные действия, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

Основной формой государственного контроля (надзора) в сфере образования является проверка. Выделяются несколько видов проверок.

По основанию возникновения: плановые, которые проводятся на основании разрабатываемых органами государственного контроля (надзора) в соответствии с их полномочиями ежегодных планов проведения плановых проверок; план должен обеспечивать периодичность и исключать нерациональное дублирование в организации проверок; внеплановые, которые проводятся при наличии соответствующих правовых оснований, за рамками ежегодного плана проведения проверок.

По способу организации проверки: документарные, проводимые должностными лицами контролирующего органа по месту нахождения органа контроля и надзора путем изучения документов и

сведений, имеющих в распоряжении уполномоченного органа и (или) представленных проверяемой организацией по запросу контролирующего органа, а также путем анализа информации, размещенной на официальном сайте организации в сети Интернет в соответствии с частью 3 статьи 29 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»;

выездные, проводимые по месту нахождения проверяемой организации с целью оценки полноты и достоверности сведений, содержащихся в документах, имеющих в распоряжении уполномоченного органа в отношении проверяемой организации, и соответствия её деятельности обязательным требованиям, установленным законодательством в сфере образования.

Проверки проводятся на основании распорядительного акта уполномоченного органа.

Распорядительный акт уполномоченного органа о проведении проверки разрабатывается в соответствии с типовой формой распоряжения или приказа органа государственного контроля (надзора), органа муниципального контроля о проведении проверки юридического лица, индивидуального предпринимателя, утвержденной приказом Минэкономразвития России от 30.04.2009 № 141 «О реализации положений Федерального закона «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».

Проведение проверки осуществляется должностным лицом или должностными лицами, уполномоченными на проведение проверки, которые указаны в распорядительном акте уполномоченного органа.

Основанием для проведения внеплановых проверок являются следующие *основания*:

1) *истечение срока исполнения организацией ранее выданного предписания об устранении выявленного нарушения обязательных требований;*

2) *поступление обращений и заявлений граждан организации, информации от органов государственной власти, органов местного самоуправления, из средств массовой информации о следующих фактах: возникновение угрозы причинения вреда жизни, здоровью граждан, вреда животным, растениям, окружающей среде, объектам культурного наследия (памятники истории и культуры) народов Россий-*

ской Федерации, безопасности государства, а также угрозы чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

3) *нарушение прав потребителей* (в случае обращения граждан, права которых нарушены).

Дополнительным основанием для проведения внеплановых проверок в образовательных организациях являются:

1) выявление аккредитационным органом нарушения требований законодательства об образовании при проведении государственной аккредитации образовательной деятельности;

2) выявление органами по контролю и надзору в сфере образования нарушения требований законодательства об образовании на основе данных мониторинга в системе образования, предусмотренных статьей 97 ФЗ «Об образовании в РФ» [21].

Организацию мониторинга осуществляют федеральные органы государственной власти (Министерство просвещения РФ, Рособрназор, иные ФГО), органы исполнительной власти субъектов РФ, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования в соответствии с закрепленными полномочиями.

Показатели мониторинга системы образования и методика их расчета определяются Министерством просвещения РФ в соответствии с перечнем показателей для оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность, и утверждены приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 13 марта 2019 г. N 114 [28].

Задания для самостоятельной работы

1. Изучите литературу и нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность органов управления образованием.

2. Составьте таблицу, схематично отображающую структуру органов государственно-общественного управления на всех уровнях управлением образования в РФ.

3. Приведите примеры реализации управленческих функций в собственной педагогической деятельности. При отсутствии собственного опыта проанализируйте деятельность различных руководителей образовательных организаций.

4. Изучите документы образовательной организации, регламентирующие деятельность какой - либо службы (Положение, Устав, должностные инструкции и др.). Составьте проекты собственных подобных документов.

5. Охарактеризуйте структурные компоненты образовательной системы школы.

6. Подготовьте выступление по теме «Система публичных органов управления в сфере образования и их статус».

7. Подготовьте реферат по теме «Комплексная правовая регламентация образовательной деятельности».

8. Подготовьте выступления по темам: «Основные права ребенка и формы их правовой защиты в законодательстве РФ», «Основные положения Конвенции ООН о правах ребенка».

9. Подготовьте эссе на тему «Как юридическая ответственность влияет на поведение несовершеннолетнего обучающегося?»

Вопросы для самоконтроля

1. Роль государства в становлении и развитии системы образования. Система государственных органов управления образованием.

2. Основные функции государственной политики в области образования.

3. Нормативно-правовые акты в сфере образования и их характеристика.

4. Конституция РФ как основа правового регулирования сферы образования.

5. Правовое регулирование в сфере образования со стороны государственных органов общей компетенции.

6. Система органов исполнительной власти в сфере образования.

7. Организация деятельности Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки.

8. Основные законодательные акты в сфере образования.

9. Основные положения ФЗ №273 от 29.12.12 «Закон об образовании в Российской Федерации».

10. Правовой статус и локально-нормативное обеспечение функционирования образовательной организации.

11. Типы и виды образовательных организаций. Автономия образовательных учреждений.

12. Права и обязанности образовательных организаций.
13. Правовой статус руководителя образовательной организации и его должностные обязанности.
14. Ответственность образовательных организаций перед личностью, обществом, государством.
15. Особенности правового регулирования образовательной деятельности нормами трудового права.
16. Основные положения Конвенции о правах ребенка.
17. Основные права ребенка и формы их правовой защиты в законодательстве Российской Федерации.
18. Назначение и структура федеральных государственных образовательных стандартов.
19. Непрерывность и преемственность образовательных программ различного уровня.
20. Структура и нормативно-правовое обеспечение послевузовского профессионального образования.
21. Модернизация и развитие образовательной системы в Российской Федерации.
22. Система государственного контроля в сфере образования. Лицензирование, аттестация, аккредитация образовательных учреждений.

Модуль 2. Кадровая политика и организация делопроизводства в образовательной организации

Цель: формирование у обучающихся системы знаний в области кадровой политики образовательного учреждения на современном этапе по укреплению и развитию кадрового потенциала, созданию высококвалифицированного коллектива, достижению наиболее высоких конечных результатов в педагогической деятельности.

2.1. Сущность понятия и типы кадровой политики

Политика организации - система правил, в соответствии с которыми работает система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической политики по отношению к конкурентам и т. д., любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование. Кадровая политика – это система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации); набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую не осознанных) во взаимоотношениях людей и организации.

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: *пассивная; реактивная; превентивная; активная.*

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет четко выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния работы с персоналом, с причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению

кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике. Механизмы, которые могут быть использованы руководством в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет не только качественный диагноз, но и обоснованный прогноз развития ситуации, а также располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает средствами диагностики персонала, прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы

потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, основной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, а также стремится влиять на нее. Кадровая служба организации, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, возможно, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Кадровая политика является ключевым направлением всей работы по управлению персоналом; она характеризуется совокупностью методов, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, системой основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой организации. В этом аспекте кадровая политика служит стратегической линией работы с персоналом. Следовательно, кадровая политика представляет собой деятельность, направленную на создание трудового коллектива, которая наилучшим образом способствует совмещению целей приоритетов организации и работников.

Кадровая политика – система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации (т.е. все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации).

2.2. Кадровая политика в образовательной организации

Система образования в сегодняшних современных условиях переживает непростой период обновления. Основной задачей на данном этапе является поиск правильного ответа на вопрос, каким должно быть управление образовательным учреждением сегодня, чтобы наилучшим образом способствовать демократии формирующегося гражданского общества, национальной культуре и новому пониманию явления глобализации образования.

Современный руководитель школы - это не администратор, который умеет давать распоряжения + доводить до сведения точку зрения вышестоящего начальства. Это, прежде всего, дирижер в оркестре, где каждый играет свою партию. При таком подходе к управлению исчезает вертикальная модель, жесткая система должностей и появляется диапазон новых компетенций, свобода маневра, осознанность и согласованность действий. Значит, возникает мощный ресурс развития корпоративной культуры.

В системе образования меняется представление о профессионализме. Как и многие современные предприятия, школа сегодня предпочитает не узкого специалиста-исполнителя, знающего свой предмет "от и до", а педагога, способного решать междисциплинарные задачи и регулировать человеческие отношения, а также активного коммуникатора, обладающего целым набором ключевых компетенций. Каждый сотрудник представляет свою фирму; каждый учитель участвует в строительстве школьного мира.

Кадровая политика – целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей образовательного учреждения в трудовых ресурсах необходимого качества и количества. Управление персоналом осуществляется по процессу и результатам, как гибкая и вариативная система подбора и развития педагогических кадров.

Основные ориентиры кадровой политики образовательного учреждения направлены на постоянное совершенствование организации образовательного и воспитательного процессов, систематическое повышение квалификации учителей, использование современных технологий, осуществление обмена опытом работы и его распространение среди коллег.

Развитие и повышение квалификации педагогических работников рассматривается как основной ресурс для преобразования деятельности образовательного учреждения, появления в ней творческих инициатив, активного включения в исследовательские, экспериментальные, инновационные проекты, профессиональные конкурсы.

Качество педагогических работников, уровень их квалификации способствует раскрытию и развитию потенциала обучающихся, эффективному взаимодействию с родителями (законными представите-

лями) обучающихся, технологическому обеспечению организации образовательно-воспитательного процесса, использованию возможностей городской среды, ее культурного и социального потенциала.

Кадровая политика в образовательной организации реализуется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Нормативной основой осуществления кадровой политики Образовательного учреждения являются: Федеральный закон «Об образовании в РФ», Трудовой кодекс Российской Федерации, Устав Образовательного учреждения, приказы и распоряжения директора Образовательного учреждения, Положение о кадровой политике, Коллективный договор образовательной организации.

Основными задачами реализации кадровой политики в образовательной организации (ОО) являются:

- оптимизация и стабилизация кадрового состава ОО;
- создание эффективной системы мотивации труда педагогических работников и иных сотрудников ОО;
- поддержание организационного порядка в ОО, повышение исполнительности, ответственности работников за выполнение должностных обязанностей, укрепление трудовой дисциплины;
- оптимизация системы обучения и повышения квалификации педагогов и администрации ОО;
- формирование деловой корпоративной культуры образовательной организации.

Сотрудники – это прежде всего стратегический ресурс, на котором основаны все успехи и надежды образовательной организации, и одновременно люди с их целями, потребностями и проблемами.

Поэтому в рамках реализации кадровой политики образовательная организация планирует добиваться полного количественного и качественного соответствия персонала стратегическим целям образовательного учреждения и поддерживать это соответствие, обеспечивая преемственность традиций образовательной организации при наборе и подготовке специалистов, а также высокий уровень мотивации персонала на выполнение задач образовательной организации.

Современный руководитель образовательного учреждения должен иметь в своем арсенале ряд мер, гарантирующих работникам корпоративную поддержку, сформировав при этом так называемый "социальный портфель педагога". «Социальный портфель» может со-

стоять из двух частей. Первая представляет различные льготы и компенсационные выплаты, дотации и т.п. Например: бесплатный обед, компенсация обучения детей сотрудников, дотация на проездной билет, доступ в интернет, электронную почту, доступ к корпоративным информационным ресурсам учреждения, корпоративные подарки.

Вторая часть предполагает оптимизацию условий труда: поддержка инициатив (научно-методическая, организационная и финансовая); проведение учебных и методических семинаров, практикумов, тренингов; организация процесса повышения квалификации; оснащение рабочего места; корпоративная сеть на основе интернет-технологий; обеспечение периодическими изданиями и специальной литературой и др.

Кроме "социального портфеля", необходимо выстроить систему эмоционально-психологической и валеологической поддержки педагогов и сотрудников, куда может входить: психологическое и психотерапевтическое консультирование (индивидуальное и групповое); рейтинги общения и деловые игры; цикл школьных праздников и традиций; поздравления; экскурсионные, концертные и развлекательные программы и др.

Основные принципы кадровой политики в образовательной организации

Принципы кадровой политики образовательного учреждения в области приема на работу и расстановки кадров.

Основными принципами кадровой политики образовательного учреждения в области приема на работу и расстановки педагогических кадров являются: привлечение на работу специалистов, имеющих преимущественно высшее образование или первую квалификационную категорию; привлечение молодых специалистов; преимущественный прием сотрудников на работу на постоянной основе; сохранение высокой доли сотрудников, работающих в образовательной организации на постоянной основе.

Численность персонала определяется, исходя из планируемых объемов работы образовательной организации, обеспеченных внешним или собственным финансированием.

Работа с молодыми специалистами, как правило, осуществляется в соответствии с планами, разрабатываемыми на учебный год. От-

ветственность за реализацию плана несут заместители директора по учебно-воспитательной работе.

Кураторами молодых специалистов назначаются наставники. Методические объединения ОО организуют работу наставников с молодыми специалистами и малоопытными учителями.

Подбор и прием педагогических работников для осуществления педагогической деятельности в образовательной организации производится обычно директором совместно с его заместителями по учебно-воспитательной работе в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Директор образовательной организации должен сохранять беспристрастность при приеме на работу нового сотрудника или повышении своего сотрудника в должности. Он не может назначать своим заместителем члена своей семьи или своего родственника, а также предоставлять им какие-либо иные привилегии.

В образовательном учреждении из числа перспективных сотрудников может создаваться кадровый резерв на должности заместителей директора. Кадровый резерв подразделяется на реальный (старше 30 лет) и перспективный (до 30 лет).

При передвижении сотрудника с одной должности на другую учитываются как интересы сотрудника, так и интересы образовательной организации, в том числе рассматривается возможность замены сотрудника на прежней должности и соответствие квалификации сотрудника требованиям новой должности. *Не допускается как принудительное удержание сотрудника на прежней должности, так и его недостаточно подготовленное передвижение на новую должность.*

Принципы кадровой политики в области информационной поддержки персонала.

Информационная поддержка педагогическим работникам необходима для организации качественной и эффективной работы образовательной организации, управления текущей и перспективной ее деятельностью.

Информационная поддержка может быть оперативной, аналитической, перспективной и обычно осуществляется через различные формы деятельности и информационные источники: рабочие совещания, круглые столы, заседания Методических объединений, сайт об-

разовательной организации, локальная сеть образовательного учреждения, сайты учителей, информационные стенды.

Администрация образовательной организации должна оказывать педагогам постоянную и системную поддержку в подготовке к прохождению аттестации на квалификационные категории без отрыва и с отрывом от образовательного процесса, а также предоставлять возможности использования времени каникул для прохождения курсового обучения; создавать условия, оказывающие поддержку в обучении сотрудников в магистратуре, аспирантуре, приветствовать самообразование.

В этой связи в образовательной организации ежегодно осуществляется анализ запросов педагогов на повышение квалификации, который учитывается при планировании работы образовательной организации.

В образовательной организации может быть организовано и внутришкольное обучение педагогов через семинары, консультации, круглые столы, обсуждение материалов опытно-экспериментальной работы силами администрации и педагогов, а также приглашенными специалистами.

В итоге менеджер образовательного учреждения должен уметь:

- формировать команду единомышленников (растить школу как корпорацию);
- обеспечивать оптимальные условия для самореализации детей и взрослых; стимулировать творческую деятельность, поддерживать инициативу;
- делегировать полномочия, развивать формы самоуправления, общественного контроля, попечительства;
- привлекать и грамотно использовать дополнительные источники и способы финансирования; задействовать новые социальные ресурсы в кадровой политике; выстраивать собственные отношения с другими субъектами социальной системы;
- заботиться о создании имиджа и поддержании социального статуса школы.

2.3. Повышение квалификации и аттестация педагогических работников

Определение «Повышение квалификации» дано в статье 76 ФЗ от 29.12.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». «Программа повышения квалификации - это обновление теоретических и практических знаний, совершенствование навыков специалистов в связи с постепенно повышающимися требованиями к их квалификации» [21].

Таким образом, повышение квалификации – это дальнейшее обучение работника по той же профессии в целях совершенствования профессиональных знаний, умений, навыков, реализующихся в рамках дополнительного профессионального образования.

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам определен приказом Минобрнауки РФ от 01.07.2013 года № 499.

Статья 195.1 ТК РФ определяет понятие квалификации. «Квалификация – это уровень знаний, умений, навыков и компетенций, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности» [5].

Статья 76 ФЗ «Об образовании в РФ» трактует: «Дополнительное профессиональное образование – это профессиональное образование, осуществляемое посредством реализации дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки)» [21].

Программа повышения квалификации направлена на совершенствование и получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности и повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации. Это могут быть и краткосрочные программы, объем которых должен быть не менее 16 часов; программы профессиональной переподготовки, направленные на получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации. Данные программы должны быть в объеме не менее 250 часов.

Обучение по дополнительным профессиональным программам может осуществляться как одновременно и непрерывно, так и поэтапно, в том числе посредством освоения отдельных учебных предметов, курсов, дисциплин, прохождения практики, применения сете-

вых форм в порядке, установленном образовательной программой и договором об образовании, а также полностью или частично в форме стажировки.

Повышение или присвоение квалификации по результатам дополнительного профессионального образования подтверждается удостоверением о повышении квалификации или дипломом о профессиональной переподготовке.

Таким образом, посещение отдельных разовых семинаров, «круглых столов», конференции не означает прохождение педагогом повышения квалификации, поэтому сертификаты об участии в них не могут засчитываться в качестве документов о повышении квалификации.

Право педагогического работника на дополнительное профессиональное образование

Право педагогического работника на получение дополнительного профессионального образования по профилю педагогической деятельности, не реже чем один раз в три года, установлено Законом об образовании (п.2. ч. 5 статья 47). Периодичность прохождения повышения квалификации в течение этого периода устанавливает работодатель.

Создание условий и организация дополнительного профессионального образования (ДПО) педагогических работников отнесено к компетенции образовательной организации, т. е. работодателя [21].

Вместе с тем, работодатель не вправе обязывать работников осуществлять повышение квалификации за счет их собственных средств.

Использование права на ДПО выполняется путем заключения договора между педагогическим работником и работодателем (ч.2 ст.197 ТК РФ), который должен содержать обязательства сторон, в том числе обязательство работника повышать свою квалификацию по направлению работодателя и обязательства работодателя при направлении педработника на повышение квалификации с отрывом от работы, и обеспечивать соблюдение гарантий и компенсаций, предусмотренных статьей 187 ТК РФ: сохранение места работы (должности) и средней заработной платы по основному месту работы, а при направлении для повышения квалификации с отрывом от работы в другую местность – оплаты командировочных расходов [5].

Таким образом, если педагогический работник направляется на курсы повышения квалификации в государственные образовательные организации, то обучение для них должно быть бесплатным.

Профессия учителя требует постоянного совершенствования, регулярного обновления знаний, использования современных, наиболее результативных технологий и обучающих методов. Все это возможно лишь при непрерывном обучении, повышении квалификации. Часть 1 статьи 48 ФЗ РФ «Об образовании в РФ» определяет обязанность педагогического работника - «систематически повышать свой профессиональный уровень». Данное требование распространяется на всех педагогических работников (работают они или нет по ФГОС) [21].

Каждому педагогическому работнику рекомендуется знать:

- если право работника на ДПО нарушается работодателем, а оно закреплено в договоре, то работник имеет право обратиться в комиссию по индивидуальному труду и спорам, в суд, Госинспекцию по труду;

- если педагогический работник направляется на ДПО, но работодатель не предоставляет гарантий и компенсаций, предусмотренных законом, то работник вправе отказаться от получения ДПО;

- если педагогический работник пожелал аттестоваться, то полученное им ДПО не может служить основанием для отказа в установлении ему квалификационной категории либо для признания его не соответствующим занимаемой должности;

- если работодателем выполняются условия заключенного договора получения ДПО, включая предоставление гарантий, работник не вправе без уважительных причин отказаться от получения ДПО, в том числе в случаях, когда ДПО осуществляется с применением формы организации обязательной деятельности, основанной на модульном принципе, в течение года без отрыва от основной работы;

- если выполняются условия заключенного договора получения ДПО, а работник без уважительных причин отказывается от прохождения ДПО, то это будет являться недисциплинированным проступком, т. е. неисполнение работником по его вине возложенных на него в соответствии с трудовым договором трудовых обязанностей, за совершение которого работодатель имеет право применить дисциплинарное взыскание (статья 192 ТК РФ) [5].

Президентом РФ в декабре 2015 года было дано поручение Правительству РФ: обеспечить формирование национальной системы учительского роста, направленной, в частности, на становление для педагогических работников уровней владения профессиональными компетенциями, подтверждаемыми результатами аттестации, а также на учет мнения выпускников общеобразовательных организаций, но не ранее чем через четыре года после окончания ими обучения в таких организациях, предусмотрев издание соответствующих нормативных правовых актов.

Федеральный проект «Учитель будущего». Реализация проекта направлена на внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников, охватывающей не менее 50 процентов учителей общеобразовательных организаций.

Основные мероприятия в рамках проекта: утверждение стандарта функционирования Центра непрерывного развития профессионального мастерства работников системы образования; формирование бесплатных дистанционных программ повышения квалификации педагогических и иных работников образовательных организаций; нормативное закрепление уровней профессионального роста учителей и руководителей образовательных организаций; внедрение методики аттестации руководителей общеобразовательных организаций; создание условий для привлечения в образовательные организации выпускников непедагогических образовательных организаций высшего образования; проведение конкурсов профессионального мастерства педагогов; разработка и внедрение модели единых оценочных требований и стандартов.

Результат реализации проекта: 50 % учителей общеобразовательных организаций вовлечены в национальную систему профессионального роста педагогических работников; во всех регионах функционируют центры непрерывного развития и аккредитационные центры профессионального мастерства для работников системы образования.

Проект «Создание и внедрение модели аттестации педагогических работников на основе оценки их квалификации в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога и федеральных государственных образовательных стандартов общего образования» (Письмо Департамента государственной политики в сфере общего об-

разования Минобрнауки РФ от 04.05.2018 г. № 08-1134 «О проведении апробации») [26].

Существенные проблемы действующей модели аттестации выражаются в недостатке объективной взаимосвязи между квалификацией учителей; дефиците стимулов к повышению учителями своего профессионального уровня в рамках аттестации; необходимости составления учителями избыточной отчетности, не связанной с повышением уровня их знаний, качеством подготовки к учебным занятиям и непосредственной работой с детьми.

В этой связи был разработан единый методологический подход к построению и реализации новой модели аттестации на основе использования *единых федеральных оценочных материалов* (ЕФОМ).

Модель аттестации включает в себя:

- независимую оценку квалификации педагога на основе использования ЕФОМ;
- анализ контекстуализированных условий профессиональной деятельности (справка работодателя);
- анализ образовательных результатов деятельности учителя; учет мнения выпускников общеобразовательных организаций.

Независимая оценка квалификации предполагает анализ следующих компетенций: предметные, методические, психолого-педагогические, коммуникативные.

Проекты комплектов ЕФОМ разработаны в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога и федеральных государственных образовательных стандартов общего образования

Для оценки сформированности психолого-педагогической и коммуникативной компетенций на уровне действий проводится анализ образца профессиональной деятельности учителя, который включает в себя: план (конспект) урока, видеоурок с указанными в нем видеофрагментами, иллюстрирующими проверяемые компетенции, образцы самостоятельной работы обучающегося (с оцениванием этих работ учителем), рефлексивный самоотчет.

Сформированность компетенции в части профессиональных знаний и суждений проверяется в решении кейсов (педагогических задач и ситуаций), направленных на оценку профессионального мышления педагогов.

Учитель, проходящий ЕФОМ по психолого-педагогической и коммуникативной компетенциям, может выбрать оценку сформированности одной из ее составляющей на основе анализа образца профессиональной деятельности педагога или решения кейса. Тогда оценка другой составляющей компетенции проводится по не выбранному в первом случае элементу.

Число вакансий по должностям определяет регион в пределах фонда оплаты труда.

Руководитель образовательной организации в целях оптимизации системы управления педагогическими работниками, определения уровня профессиональной компетенции и соответствия педагогических работников занимаемой должности, повышения эффективности работы по занимаемой должности издает приказ об утверждении «Положения об аттестации педагогических работников» с целью подтверждения соответствия занимаемой должности в общеобразовательном учреждении.

Администратор официального сайта образовательного учреждения публикует данное Положение в разделе «Документы» в течение десяти рабочих дней со дня утверждения.

Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, представлен в прил. 2.

2.4. Организация делопроизводства в образовательной организации

Сущность делопроизводства в организации документооборотной деятельности.

Образовательные организации организуют и ведут делопроизводство на основе соответствующих инструкций, разработанных в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами и методическими документами в области делопроизводства.

Организация документооборота в образовательной организации осуществляется ответственным за делопроизводство лицом (это, как правило, секретарь руководителя), на которое возложены функции по документационному обеспечению управления.

Делопроизводство – это система документального оформления работы учреждения.

Делопроизводство подразделяется на три стадии: 1) создание документов (документирование); 2) организация движения и учета документов (документооборот); 3) хранение документов (архивное дело).

Кадровое делопроизводство – это процесс ведения документооборота, связанного с трудовыми отношениями, существующими в организации, который обеспечивает правильное заполнение документов, их хранение, внесение изменений, ведение номенклатуры документов, своевременное их уничтожение.

В целях правильного формирования дел образовательной организации производится классификация документов, обеспечивающая быстрый поиск документов по их содержанию и видам. Классификация документов закрепляется в номенклатуре дел – списке наименований дел, заводимых в делопроизводстве образовательной организации с указанием сроков их хранения

Номенклатура дел – это систематизированный перечень документов, образующихся в деятельности организации, с указанием сроков их хранения, а по истечении календарного года – с указанием их количества, оформленный в установленном порядке.

Документирование управленческой деятельности – это фиксация на бумаге или других носителях информации управленческих действий: подготовка, составление, оформление, изготовление документа. Правильно составленный документ – это «краеугольный камень» в надлежащей защите интересов организации.

При подготовке и оформлении документа необходимо соблюдать: 1) правила, обеспечивающие их юридическую силу; 2) соответствие действующему законодательству; 3) правильность оформления; 4) качество содержания; возможность оперативного поиска (единый электронный сервер, позволяющий одновременно нескольким исполнителям работать с документом; эффективно в короткие сроки находить документ.

Нормативной базой делопроизводства является "ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Национальный стандарт Российской Федерации». Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация (утвержден приказом Росстандарта от 25.07.2017 № 435-ст), который определяет состав реквизитов документов и правила их оформления [6].

В делопроизводстве существуют единые требования и правила оформления документов управления, которые установлены государственными нормативными актами.

Под *унификацией* понимают приведение документов к единообразию, т.е. установлению оптимального количества реквизитов и их постоянного места расположения на бумаге; определения стандартных форматов бумаги.

Обработка документа (электронного или бумажного) требует серьезных материальных и трудовых затрат. Согласно данным, ежегодно в мире появляется около шести миллиардов документов; 45 % фонда оплаты труда составляют затраты на оплату обработки документов; 85% документов никогда не пользуются **вновь**; 50% документов – дубликаты; 60% документов устарели.

Документ (в переводе с латинского) - свидетельство, доказательство, но, чтобы его так рассматривать, он должен обладать *юридической силой*.

Юридическая сила документа – это свойство документа служить подлинным доказательством тех фактов, событий, действий, которые отражены в документе.

Документооборот – это движение документов с момента их получения или создания до завершения исполнения, отправки или сдачи их в архив.

Документооборотная деятельность по организации движения документов осуществляется с момента их создания или получения до завершения исполнения: отправки из организации и (или) направления в архив.

Различают три основных потока документов:

1. Документы, поступающие из других организаций (входящие).
2. Документы, отправляемые в другие организации (исходящие).
3. Документы, создаваемые в организации и используемые работниками организации в управленческом процессе (внутренние).

Документы, поступающие в организацию, проходят первичную обработку, предварительное рассмотрение, регистрацию, рассмотрение руководством, передачу на исполнение.

Электронный документооборот.

В отдельных организациях введена система электронной обработки документов и обмена документами между подразделениями.

Для электронного документооборота на сервере организации создается база данных, где хранятся все созданные документы.

Доступ к базе данных осуществляется через браузер. Возможен доступ как по локальной сети (внутренней), так и через интернет (внешней).

Создавать, изменять, утверждать созданные документы имеет право лицо, наделенное соответствующими правами.

Как носители информации документы поступают в качестве неопременного документа к внутренней организации любого учреждения, обеспечивая взаимодействие между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками. Они являются основанием для принятия управленческих решений, служат доказательством их исполнения и источником для обобщения и анализа. В управленческой деятельности документ выступает и как предмет труда, и как результат труда.

Классификация документов по соответствию их назначения

Многие формы управленческой деятельности выражаются посредством соответствующих документов:

распорядительная деятельность – издание различных распорядительных документов;

планирование – подготовка различных планов;

учет – составление и обработка статистической, бухгалтерской, операционно-технической документации;

контроль – сбор сведений в письменном виде и т. д.

Поэтому документы можно классифицировать в соответствии с их назначением как средства:

регламентации деятельности (уставы, положения, правила, инструкции, договоры);

распорядительной деятельности (приказы, указания, постановления, решения, распоряжения и др.);

накопления и обобщения информации (отчеты, акты, доклады и др.); передачи информации (письма, телеграммы, телефонограммы и др.).

К организационным документам относятся: устав, инструкция договор.

Устав – правовой акт, определяющий порядок образования, компетенцию организации, ее функции, задачи, порядок работы. Это основной организационный документ в деятельности управления.

Структура устава образовательного учреждения определена в ст. 25 Закона РФ «Об образовании», которая содержит требования к Уставу образовательной организации. Структура и штатная численность, штатное расписание закрепляют наименования структурных подразделений и должностей, количество штатных единиц каждой должности. Форма документа унифицирована. Устав Юридического лица утверждается его учредителями и подлежит обязательной регистрации в установленной форме.

Инструкции – это правовой акт, издаваемый в целях установления правил, регулирующих организационные, научно-технические и другие стороны деятельности учреждений, организаций, должностных лиц. Инструкции есть типовые и индивидуальные.

Договор – правовой многофункциональный документ. В современном законодательстве договор выступает в качестве основного документа. Современное законодательство устанавливает обязательность договора.

В образовательных организациях распространенными документами являются приказы и распоряжения, которые относятся к распорядительным документам.

Приказ – правовой акт, издаваемый руководителем для решения основных и оперативных вопросов деятельности образовательной организации (ОО).

Приказ вступает в силу с момента его подписания руководителем ОО. Оформляется приказ на бланке ОО и должен иметь следующие реквизиты: название вида документа, дату по календарю, номер приказа, место издания, текст, подпись, визы, согласование.

При подготовке текста приказа следует соблюдать следующие принципы:

- достоверность и объективность описываемой ситуации; полнота информации, необходимой для обоснования принимаемых мер;
- краткость и лаконичность;
- нейтральность характера изложения;
- безэмоциональная оценка ситуации и фактов;

- соответствие содержания текста и распоряжений руководителя нормам права и его компетенции, определенной уставом общеобразовательного учреждения;

- следование нормам официально-делового стиля речи.

Заголовок - обязательный реквизит приказа, который должен быть сформулирован четко, по возможности кратко, выражая основное содержание документа, отвечает на вопрос «о чем?», например:

«О проведении программ дополнительного образования для школьников»; *«Об утверждении графика отпусков»* и т.д.

Текст приказов по основной деятельности состоят их двух частей: констатирующей и распорядительной.

В констатирующей части отражаются цели и задачи предписываемых действий, причины издания приказа, дается ссылка на документ, послуживший основанием для подготовки приказа.

Распорядительная часть содержит предписываемые действия, фамилии должностных лиц, ответственных за их выполнение, и сроки исполнения. Распорядительная часть отделяется от констатирующей словом "приказываю" и ставится двоеточие. Распорядительная часть текста приказа, как правило, делится на пункты, которые нумеруются арабскими цифрами с точками. Каждый пункт распорядительной части начинается с указания конкретного действия, выраженного глаголом в неопределенной форме.

Различаются приказы: по организационным вопросам, по основной деятельности, по личному составу и кадровые приказы.

Приказы по организационным вопросам издаются в следующих случаях:

- создания, реорганизации или ликвидации учреждения;
- при утверждении структуры и штатов, в целях утверждения и/или введения в действие различных организационно-правовых, плановых, отчетных, инструктивных, методических документов (положений, должностных инструкций, правил, регламентов и др.),
- при создании временных или постоянных коллегиальных или совещательных органов (коллегий, советов, правлений, комиссий и др.).

Приказы по основной деятельности регулируют порядок финансирования деятельности образовательной организации, ее материально-технического обеспечения; научно-образовательную политику;

информационное и документационное обеспечение деятельности, социальные вопросы.

Приказы по организационным вопросам и по основной деятельности издаются во исполнение правовых нормативных актов вышестоящих органов и в инициативном порядке в целях реализации возложенных функций и задач.

Вступительная часть может отсутствовать, если предписываемые действия не нуждаются в разъяснении или обосновании.

Распорядительная часть приказа начинается с глагола в первом лице единственного числа «**ПРИКАЗЫВАЮ**», печатающегося прописными буквами без разрядки с новой строки, от края левого поля.

Распорядительная часть делится на пункты и подпункты, нумерованные арабскими цифрами, если приказом предписывается выполнение различных по характеру действий.

Каждый пункт распорядительной части, который содержит поручение, состоит из следующих обязательных элементов: наименование исполнителя или исполнителей (кому); предписываемое действие (что сделать); конкретный срок исполнения поручения (в какой срок).

При наличии промежуточных сроков исполнения или при разбивке предписываемого действия на отдельные задания или этапы каждый из них формулируется отдельным подпунктом по той же схеме. Каждый пункт или подпункт распорядительной части приказа должен содержать только одно задание с конкретным сроком исполнения. Срок исполнения в распорядительной части приказа не указывается в случаях, если предписываемое действие носит постоянный характер.

Последний пункт приказа - это пункт о контроле. В этом пункте указывается наименование должности лица, ответственного за исполнение документа, его инициалы и фамилия.

Кадровые приказы фиксируют предоставление отпусков, вынесение взысканий и поощрений работникам.

Приказы оформляются на специальном бланке, бланке приказа или общем бланке организации с указанием вида документа (ПРИКАЗ).

Формуляр приказа содержит следующие обязательные реквизиты:

- наименование вышестоящей организации (если имеется);

- наименование организации; название вида документа; дата приказа;

- номер приказа (внутри своей группы); место издания; заголовок к тексту; подпись; визы.

Проекты приказов, подлежащих согласованию, оформляются на стандартном листе бумаги с нанесением всех необходимых реквизитов и указанием на верхнем поле справа — «*Проект*».

При составлении проекта приказа необходимо:

- во избежание повторений или противоречий согласовывать содержащиеся в нем поручения с ранее изданными по данному вопросу документами;

- давать корректные формулировки, излагать информацию кратко, последовательно, четко, однозначно, не допуская возможности его двоякого толкования;

- намечать ответственных конкретных исполнителей и реальные сроки исполнения поручения;

- обеспечивать юридически правильное (однозначное) написание упоминаемых в приказе наименований организаций;

- указывать структурные подразделения и должностных лиц, на которых возлагается контроль за исполнением приказа;

- указывать акты, подлежащие отмене или утратившие силу в какой-либо своей части.

Текст проекта приказа должен быть написан ясным, доходчивым языком, с соблюдением грамматических правил. Следует избегать при его написании нечетких и неконкретных формулировок, не способствующих однозначному пониманию и неукоснительному выполнению предписываемых действий, например: «*всемерно укреплять*», «*поднять уровень*», «*усилить контроль*», «*обратить внимание*».

До представления руководству на подпись проект приказа визируется всеми заинтересованными подразделениями и должностными лицами. Визы проставляются на первом экземпляре приказа в нижней части последнего листа документа или на обороте последнего листа.

Распоряжение – распорядительный документ, издаваемый руководителем или заместителем директора по учебно-воспитательной работе образовательной организации в целях разрешения оперативных вопросов.

Распоряжения составляются аналогично приказам. Констатирующая часть текста в распоряжениях отделяется от распорядительной части словами: «Предлагаю», «Рекомендую», «Обязываю», «Считаю необходимым».

Процессы применения управленческих решений ОО и сами решения документируются с помощью протоколов педагогических советов, конференций.

Информационно-справочные документы: протоколы, планы, отчеты, справки, акты, докладные, объяснительные записки, письма, договоры, трудовые соглашения, контракты и др.

Протокол - документ, фиксирующий ход обсуждения и принятия решений на собраниях, совещаниях и заседаниях коллегиальных органов.

Протоколы оформляются отдельной книгой и содержат следующие реквизиты: наименование ОО, дата протокола, порядковый номер протокола.

Текст протокола состоит из двух частей: вводной и основной.

Вводная часть содержит постоянную информацию о присутствующих и заканчивается повесткой дня. Далее ставится двоеточие и перечисляются вопросы повестки дня. Каждый вопрос нумеруется и начинается с новой строки.

Последовательность расположения вопросов определяется степенью их важности. Вопросы перечисляются в предложном падеже (доклад, отчет, сообщение, информация); наименование должности, инициалы и фамилию докладчика пишут в родительном падеже. Каждый вопрос должен быть конкретизирован.

Основная часть текста строится в соответствии с вопросами повестки дня. Построение записи обсуждения каждого вопроса повестки дня осуществляется по схеме: "Слушали», «Выступили» «Постановили (решили)", а также протоколируются вопросы и ответы. Завершается протокол словами «Председатель», «Секретарь», ставятся подписи.

Составление и оформление протоколов возлагается на секретарей соответствующих коллегиальных органов (штатных или избранных в ходе их работы). Секретарь, наряду с председателем коллегиального органа, несет ответственность за достоверность содержащейся в протоколе информации. Протокол составляется на основании ру-

кописных, в том числе стенографических или магнитофонных записей хода заседания, а также документов, подготовленных к заседанию: повестки дня, текстов или тезисов докладов и выступлений, проектов решений.

Выписка из протокола содержит следующие реквизиты: наименование ОО, название вида документа (ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА), дату (дата заседания), место составления, заголовок к тексту, текст, подписи, отметку о заверении копии, отметку об исполнении, направлении в "Дело".

Документы, как правило, должны оформляться на бланках ОО, соответствующих стандарту ("ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Национальный стандарт Российской Федерации»»), иметь установленный комплекс обязательных реквизитов и стабильный порядок их расположения [6].

Письмо. Письма оформляются на бланках, включают в себя следующий состав: наименование образовательной организации, ссылку на дату входящего документа, адресат, резолюцию руководства, заголовок к тексту, текст, отметку о наличии приложения, подпись, отметку об исполнителе.

Справка - документ, подтверждающий какие-либо факты или исполнения.

Справки бывают двух типов и составляются для описания или подтверждения фактов или событий в деятельности учреждения.

Составляются по указанию вышестоящей организации или руководителя образовательной организации для информации о выполнении планов, заданий, поручений и представляются в установленные сроки.

Текст такой справки состоит из двух частей: в первой части излагаются факты, послужившие поводом к ее написанию, во второй - приводятся конкретные данные, указываются рекомендации.

Справка должна объективно отражать состояние дел, ее составление требует тщательного сбора и проверки сведений, кроме этого, в ней могут приводиться таблицы. Справки, составленные для руководителя ОО, подписывает составитель.

Справка составляется по указанию вышестоящей организации и подписывается руководителем образовательной организации. Датой справки является дата ее подписания.

Есть справки, удостоверяющие юридические факты: подтверждение места работы, занимаемой должности, размер заработной платы и т.д. Для них применяются унифицированные бланки. Такого рода справки выдаются по запросам заинтересованных лиц (сотрудников) или учреждений и регистрируются в журнале. Текст начинается с указания фамилии, имени, отчества (в именительном падеже) лица, о котором сообщаются сведения. В конце справки указывается название организации или учреждения, куда она представляется.

В образовательной организации обычно применяются три вида справок: справка об обучении учащегося в данном классе, данного ОО; справка для сотрудников и справка – выписка оценок успеваемости учащегося. Справки подписывает руководитель учреждения.

Докладная записка - это документ, адресованный руководителю и информирующий его о сложившейся ситуации, имевшем месте явлении или о факте выполненной работы, а также содержащий выводы и предложения составителя.

Текст докладной записки делится на две части: первая - *констатирующая*, где излагаются имевшие место факты или описывается ситуация, и вторая - где излагается предложение, просьба. Тексту докладной записки обязательно предшествует заголовок, начинающийся с предлога «О», «Об». Докладная записка оформляется на простом листе бумаги.

Объяснительная записка – документ, поясняющий содержание отдельных положений основного документа или объясняющий причины какого-либо события, факта, поступка. Объяснительные записки, поясняющие содержание отдельных положений основного документа, оформляются на общем бланке учреждения.

Объяснительные записки по поводу каких-либо происшествий, сложившихся ситуаций, поступков и поведения отдельных работников оформляются на чистых листах бумаги и подписываются составителем.

Учебно-педагогическая документация

В учебно-педагогическую документацию школы входят:

- личные дела учащихся; личные дела сотрудников; классные журналы (бумажная и электронная формы);

- журналы факультативных, элективных, групповых, внеурочных, кружковых занятий; журналы групп продленного дня; книга учета похвальных грамот;

- книга учета похвальных листов; журнал учёта индивидуальных занятий с детьми, обучающимися на дому по состоянию здоровья;

- книга учета записи аттестатов об основном общем образовании без отличия;

- книга учета записи аттестатов об основном общем образовании с отличием; книга учёта записи аттестатов о среднем общем образовании без отличия ;

- книга учёта записи аттестатов о среднем общем образовании для обучающихся, награжденных золотой медалью;

- книга учёта выдачи дубликатов аттестатов об основном общем и среднем общем образовании; книга протоколов педагогического совета; книга протоколов родительских собраний;

- книга приказов по учащимся; приказы по кадрам (папки, подшивки); приказы по основной деятельности (папки, подшивки); книга учета проверок;

- книга учета личного состава педагогических работников; журнал пропущенных и замещенных уроков;

- журнал регистрации выдачи справок учащимся и сотрудникам.

При смене директора образовательной организации все документы обязательно передаются по акту. Акт подписывается бывшим и вновь назначенным директором, а также руководителем Управления образования.

Личное дело сотрудника – это совокупность документов, содержащих наиболее полные сведения о работнике и его трудовой деятельности. Они оформляются после издания приказа о приеме на работу и ведутся на всех работников образовательной организации.

Документы в личных делах располагаются в следующем порядке:

- внутренняя опись документов дела; личная карточка работника;

- копии: приказа о приеме на работу, паспорта, документов об образовании, ИНН, СНИЛС; справки об отсутствии судимости; трудовой договор с сотрудником;

- дополнительные соглашения (при наличии); аттестационный лист; сведения о прохождении курсовой подготовки.

В личное дело не помещаются копии приказов о наложении взысканий, справки о состоянии здоровья и с места жительства, заявления об отпусках, копии приказов об отпусках и другие документы второстепенного значения.

Личные дела могут выдаваться во временное пользование определенным должностным лицам. Круг лиц, допускаемых к пользованию личными делами, определяется директором образовательной организации.

При работе с личным делом запрещается производить какие-либо исправления в ранее сделанных записях, вносить в него новые записи, извлекать из личного дела имеющиеся там документы.

Личные дела не выдаются на руки работникам, на которых они заведены. Для высылки личных дел по соответствующим запросам в другие организации необходимо разрешение руководителя данной образовательной организации. Личные дела имеют длительный срок хранения.

Личное дело учащегося. Личное дело учащегося ведется на каждого ученика с момента поступления и до его окончания. В личное дело учащегося заносятся общие сведения об учащемся, итоговые оценки успеваемости по классам и записи о наградах (похвальные грамоты, золотая, серебряная медаль).

Оформление личного дела осуществляется при предоставлении следующих документов:

- заявления на имя директора образовательной организации;
- личного дела ученика (при наличии из предыдущего учреждения);
- выписки текущих оценок по всем предметам, заверенной печатью учреждения (при переходе в течение учебного года, при наличии); копии свидетельства о рождении (заверяется директором учреждения при предоставлении оригинала);
- договора о сотрудничестве образовательного учреждения и родителей (законных представителей) обучающихся;
- согласия законного представителя на обработку персональных данных (в соответствии с ФЗ от 27 июля 2006 №152-ФЗ «О персональных данных»).

Личное дело имеет номер, соответствующий номеру в алфавитной книге записи учащихся (например, № К-5 означает, что учащийся записан в алфавитной книге на букву «К» под №5).

Личные дела учащихся хранятся в кабинете директора в строго отведенном месте (шкаф, оборудованный замком). Личные дела одного класса находятся вместе в одной папке и должны быть разложены в алфавитном порядке.

Выдача личного дела родителям учащегося производится директором ОО при наличии приказа «О выбытии».

При выдаче личного дела вносится запись в алфавитной книге о выбытии, а родители или законные представители учащегося ставят свою подпись в графе «отметка о выдаче личного дела».

В случаях, когда выбытие оформляется в течение учебного периода, классный руководитель составляет выписку текущих отметок за данный период.

Личные дела, не затребованные родителями, передаются в архив образовательной организации, где хранятся в течение 3 лет со дня выбытия учащегося из нее.

Классный журнал. Классные журналы на бумажных носителях хранятся в архиве учреждения 5 лет, затем последние листы с общими сведениями и итоговыми оценками учащихся изымаются, формируются в одну книгу соответствующего учебного года, такая книга хранится 25 лет.

Классные журналы на электронных носителях ведутся в течение учебного года, в конце учебного года распечатываются на бумажных носителях, прошиваются и хранятся в архиве учреждения 5 лет. Копии журналов хранятся на съемном электронном носителе 25 лет.

Журнал учета пропущенных и замещенных уроков. В него заносятся сведения о пропущенных и замещенных уроках. Записи производятся только на основании правильно оформленных документов (приказов по школе, больничных листов, записей в классных журналах и т.д.).

Учитель, который провел уроки в порядке замещения, расписывается об этом в журнале. Записи в журнале должны соответствовать записям в таблице учета использованного рабочего времени и подсчета заработка.

Прием и регистрация документов

Все документы, требующие учета, исполнения, использования в справочных целях, как поступающие из других организаций и от частных лиц, так и образующиеся в деятельности общеобразовательного учреждения, за исключением поздравительных писем, приглашительных билетов, информации для сведения, бухгалтерских документов первичного учета, подлежат регистрации в день их поступления.

Контроль сроков исполнения документов

Ответственность за своевременное и качественное исполнение документов несет руководитель ОО.

Вся поступающая в ОО документация исполняется в соответствии с теми сроками, которые указаны в резолюции руководителя. Если срок не указан, то документ должен быть исполнен в срок – 1 месяц; жалобы, заявления – в течение месяца; телеграммы – не более чем в двухнедельный срок.

Документ считается исполненным, если разрешены по существу все поставленные в нем вопросы; в журналах регистрации делается отметка об исполнении, т.е. записана дата отправки и исходящий номер ответного документа, наименование адресата, должность и фамилия исполнителя, подписавшего ответ.

Если все поставленные в документе вопросы решены в оперативном порядке, без написания ответа, исполнитель на документе делает краткую запись о решении вопроса, ставит дату и подпись, после чего документ помещается в дело. Если по разрешаемому вопросу ожидается ответ, то поступивший ответ вместе с копией ответа может находиться у исполнителя на контроле. Документ снимается с контроля после его исполнения.

Все документы образовательной организации должны оформляться своевременно, четко, разборчиво, без подчисток, помарок, вызывающих сомнение в правильности внесенных данных. Записи в документах должны производиться шариковой ручкой синего цвета. Там, где имеется возможность применения компьютерной техники, допускается составление, редактирование и распечатка текстов с их помощью. Ошибка, допущенная в тексте или цифровых данных документа, исправляется следующим образом: ошибочные слова или цифры зачеркиваются так, чтобы можно было прочесть зачеркнутое, а сверху, либо рядом, либо на полях пишутся уточненные данные. Все внесенные исправления должны быть оговорены и заверены подписями лиц, оформивших документ.

Инструкции по делопроизводству представлены в прилож. 3.

Задания для самостоятельной работы

1. Изучите литературу и правовые документы, регламентирующие организацию кадровой политики в образовательной организации.
2. Подготовьте сообщения по следующим вопросам:
 - 1) Почему разработка кадровой стратегии должна предварять разработку кадровой политики?
 - 2) Какие законодательные акты лежат в основе государственной кадровой политики?
 - 3) Почему необходимо включать социальные аспекты в кадровую политику современной образовательной организации?
 - 4) В чем специфика уровней кадровой политики?
 - 5) Каковы функции руководителей различных уровней в разработке и реализации кадровой политики?
3. Раскройте содержание принципов разработки кадровой политики.
4. Составьте перечень и укажите функции справочно-информационной документации, которая используется в кадровом делопроизводстве.
5. Составьте проект инструкции по делопроизводству кадровой службы.
6. Перечислите основные документы, разрабатываемые кадровой службой.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие государственной кадровой политики.
2. Понятие муниципальной кадровой политики.
3. Понятие кадровой политики страны.
4. Сущность кадровой политики образовательной организации.
5. Классификация кадровой политики образовательной организации.
6. Принципы кадровой политики образовательной организации.
7. Объект и предмет кадровой политики образовательной организации.
8. Цели, задачи и функции кадровой политики образовательной организации.
9. Факторы, определяющие кадровую политику образовательной организации.

10. Взаимосвязь стратегии управления персоналом с кадровой политикой образовательной организации.

11. Система и подсистемы кадровой политики образовательной организации.

12. Процесс формирования (построения) кадровой политики образовательной организации.

13. Основные направления (элементы) кадровой политики образовательной организации.

14. Основные мероприятия по реализации кадровой политики образовательной организации.

15. Документальное оформление кадровой политики образовательной организации.

16. Эффективность кадровой политики образовательной организации.

17. Организационный механизм кадровой политики образовательной организации.

18. Критерии эффективной кадровой политики образовательной организации.

19. Кадровый потенциал организации: проблемы формирования и развития.

20. Кадровая политика органа местного самоуправления.

21. Кадровые процессы как объект кадровой политики.

22. Кадровая документация как объект кадровой политики.

Модуль 3. Управление инновационными процессами в образовании

Цель: формирование у слушателей целостного представления о специфике управленческой деятельности в условиях инновационных изменений, происходящих в современном образовании; осмысление сущности инновационных образовательных организаций и их важнейших характеристик; совершенствование способности слушателей к принятию управленческих решений, отражающих специфику инновационных образовательных процессов.

3.1. Инновации как важнейшая характеристик современной практики образования

Традиционным (традициями) в культуре, по мнению М.С. Кагана, считается то, что обусловлено требованием полного и безоговорочного **подчинения** сложившимся и **устоявшимся стереотипным** формам поведения; **не связано** с ценностью индивидуальности и стремлением к развитию личностного начала; подчинено **принципу** «так думали, считали, поступали отцы и деды, и потому ты обязан так думать, считать, поступать»; **не создает** условий для развития главного культурного дара человека – потребности в изменении материального и духовного мира.

Новаторство рассматривается как проявление нового в созидательной деятельности, выражение творческих способностей человека в труде, практическая реализация принципиально новых идей, технологий, внедрение новых способов деятельности.

В современном научном знании под инновацией понимается результат масштабного применения и распространения новых знаний, связанных с достижениями научно-технической и образовательной творческой деятельности и основанных на систематических научных исследованиях или интуитивных озарениях (смекалке), внедрение которых способно обеспечить повышение эффективности и качества функционирования социально-экономических систем.

К основным признакам инноваций исследователи относят:

новизну (радикальную) – возникновение новых свойств, улучшение параметров объекта;

востребованность (в различных сферах жизни общества);

реализуемость (отсутствие ограничений использования новых знаний: ресурсных, производственно-технологических, морально-нравственных, экологических и др.);

наличие устойчивого полезного эффекта (стабильное улучшение ключевых параметров социально-экономических систем).

Инновации, изначально присущие любому образовательному процессу, являются одной из его закономерностей и характерной чертой мировой педагогической практики. В России инновационная педагогическая деятельность имела место еще в советское время, хотя осуществлялась регламентированно, в виде экспериментальных школ.

В основе инновационных изменений в образовании лежит процесс постепенного обновления системы профессиональных ценностей, выражающийся в смене образовательной парадигмы. Это движение характеризуется постепенным переходом от традиционной (или познавательной, просвещенческой) образовательной парадигмы к гуманистической (или личностно-ориентированной) образовательной парадигме. В соответствии с этим и в педагогическом сообществе накапливался опыт осмысления, проектирования и реализации образовательного процесса, сориентированного на новую систему координат. Важно подчеркнуть, что действенность воплощения на практике обновляющейся образовательной стратегии в существенной мере зависит от уровня развития педагогического сознания и профессиональной компетентности в целом.

Главной целью инновационных изменений в образовании являются изменения, свидетельствующие о качественном совершенствовании хода и результатов образования человека, а не формальные признаки, отражающие внешние стороны образования (количество часов на образовательную программу, обеспечение учреждения оборудованием и т.п.). Иначе говоря, организационные условия, в которых происходит процесс образования, не являются целью инновационных изменений.

3.2. Сущность инновационных образовательных процессов. Их типы, формы и структура

По мнению исследователей (Лазарев В.С., Мартиросян Б.П., Поташник М.М. и др.), инновационные образовательные процессы представляют собой совокупность способов, процедур и используемых средств, с помощью которых педагогическое открытие или идея превращаются в образовательное нововведение, обладающее потенциалом повышения качества этих процессов в целом или каких-то их частей. Инновационные процессы важно отличать от внедрения отдельных новшеств. К примеру, введение в образовательной организации дополнительного элективного курса еще не означает превращения ее в инновационную, поскольку инновационный процесс характеризуется системностью, интегральностью и целостностью.

Инновационный образовательный процесс представляет собой процесс развития образовательной системы за счет создания нов-

шеств, их распространения и освоения в ходе образовательной деятельности, основанной на внедрении новшеств, которые способны привести к *прогрессивным изменениям* качества образования. Иными словами, инновационный образовательный процесс следует понимать как процесс развития образовательной организации (ОО), который происходит через освоение нововведений, а также организацию и управление образовательным процессом, который реализуется в режиме развития. Подчеркнем, что инновационный образовательный процесс выступает в качестве механизма развития образовательной организации, которое происходит через освоение нововведений.

С учетом этого можно выделить два типа образовательных организаций:

1) традиционные системы, для которых характерно стабильное функционирование, направленное на поддержание однажды заведенного порядка;

2) развивающиеся системы, для которых характерен поисковый режим. Инновационные процессы в развивающихся образовательных системах осуществляются по следующим направлениям: формирование нового содержания образования; разработка и внедрение новых педагогических технологий; создание новых видов образовательных организаций; внедрение в практику инноваций, уже ставших историей педагогической мысли.

Эффективное управление инновационным процессом требует понимания его типов и структуры.

Исходя из причин возникновения различают два типа инновационных образовательных процессов:

1) в значительной мере *стихийные*, без точной привязки к самой порождающейся потребности, без полноты осознания участниками инновации системы условий, средств и путей осуществления инновационного процесса;

2) *продукт научно обоснованной, целенаправленной деятельности* (ученые, эксперты, руководители учебных заведений и др.), имеющей междисциплинарный характер.

Формы научно обоснованных инновационных процессов: простое воспроизводство нововведения (новшество остается там, где впервые было освоено); расширенное воспроизводство нововведения

(созданное новшество распространяется на многие образовательные организации).

Специфика инновационного образовательного процесса состоит в том, что он имеет циклический характер, предполагающий наличие определенной последовательности этапов, через которые проходит нововведение. Она получила название полного жизненного цикла инновационного образовательного процесса, который включает в себя следующие стадии: возникновение, рост, зрелость, освоение, распространение, насыщение, рутинизация, кризис.

Структуру инновационного образовательного процесса как правило рассматривают с позиций административного и уровневого подхода.

С точки зрения административного подхода к структуре инновационного образовательного процесса В.С. Лазарев представляет ее свернутый вид и выделяет следующие этапы развития:

- *создание новшеств*, предполагающий анализ образовательной деятельности и выявление потребности в изменениях; проектирование новшеств; экспериментальное апробирование новшеств; экспертизу новшеств;

- *распространение новшеств*, то есть подготовка к распространению; информирование о новшествах; стимулирование процесса распространения новшеств; анализ процесса распространения новшеств;

- *освоение новшеств*, включающий анализ образовательной деятельности и выявление потребности в изменениях; поиск новшеств; оценку и выбор новшеств; проектирование желаемого будущего образовательной системы; внедрение новшеств; анализ и оценку результатов изменений; институализацию нововведения;

- *образование в режиме развития*, суть которого состоит в организации образовательного процесса на основе освоенных новшеств [9].

С позиций уровневого подхода к структуре инновационного образовательного процесса внимание обращается на субъектов образования (от деятельности педагога, отдельной образовательной организации – до всемирных образовательных систем), определяется их место и роль в инновационной деятельности на уровне образовательной организации.

Составляющими уровневой структуры инновационного процесса являются:

- *деятельностная*, которая анализирует образовательный процесс в аспекте мотивов, целей, задач, форм, методов, результатов, реализующихся в определенных материальных, финансовых, временных и прочих условиях;

- *субъектная*, в которой выделяется инновационная деятельность всех субъектов развития образовательной организации: руководителя, его заместителей, педагогов, ученых, детей, родителей, спонсоров, методистов, преподавателей вузов, консультантов, экспертов, работников органов образования, аттестационной комиссии;

- *уровневая*, в рамках которой рассматривается взаимосвязанная инновационная деятельность субъектов на международном, федеральном, региональном, районном, городском уровнях, а также на уровне образовательной организации;

- *содержательная*, в центре внимания которой находится разработка и освоение новшеств в обучении, воспитательной работе, в организации учебно-воспитательного процесса, в управлении образовательной организацией;

- *управленческая*, фокусирующая внимание на взаимодействии четырех видов управленческих действий – планирование, организация, руководство, контроль.

Таким образом, инновационный образовательный процесс – это процесс *доведения идеи* до стадии практического использования, связанного с *реализацией изменений* в социально-педагогической среде образовательной организации.

3.3. Инновационные образовательные организации и их важнейшие характеристики

По мнению современных отечественных исследователей (А.Г. Макаренко, Л.С. Подымова, М.М. Поташник, В.А. Сластенин, Т.И. Шамова, Н.Р. Юсуфбекова и др.) инновационные образовательные организации рассматриваются как образовательные заведения, где процесс образования непрерывно связан с достижениями науки и техники и предполагает, что они полностью разрабатывают и реализуют комплексные инновационные программы «от замысла до воплощения», либо внедряют разработки, апробированные другими образовательными организациями.

Важнейшими характеристиками инновационной образовательной организации являются системность (целостность) нововведений и исследовательская деятельность педагогов.

Системность (целостность) нововведений связана с переходом образовательной организации от локальных преобразований к таким, которые захватывают всю «целостность» образовательной организации. Уровни целостности в рассмотрении системы образовательной организации подразделяются на *философский* (философско-методологические семинары, осмысление целевых установок); *психологический* (психологическое обоснование будущих изменений); *педагогический* (изменение содержания образовательных программ и программ педагогических действий). Отсюда важно понимать, что пути становления инновационной образовательной организации заключаются в философском осмыслении изменений, в психологическом обосновании педагогических изменениях от локальных педагогических нововведений – к обсуждению общих оснований; в координации различных нововведений в рамках одной образовательной организации и осмыслении общей картины как становление новой образовательной модели.

Исследовательская деятельность педагогов в традиционной образовательной организации не является необходимой (чаще всего это частная инициатива педагога), а в инновационной образовательной организации обязательна, т.к. рождается и оформляется новое педагогическое знание (исследования помогают скорректировать введение инноваций в образовательную практику).

По мнению Т.М. Ковалевой, инновационные образовательные организации целесообразно подразделять на две группы. Первая группа инновационных образовательных организаций ориентирована на реализацию уже сформировавшейся образовательной системы в принципиально новых условиях (образовательная организация / школа-проект). Ко второй группе относятся инновационные образовательные организации, ориентированные на складывание новой образовательной модели через различные нововведения, приобретающие в процессе разработки статус системных (образовательная организация / школа-лаборатория).

Образовательная организация-проект связана с осуществлением локальных исследований, разрешением каждым педагогом про-

блем, возникающих в инновационной образовательной организации, с решением каждодневных вопросов, которые некому «переадресовать», с повышением эффективности в достижении поставленных целей. У каждого педагога в данной образовательной организации свой путь.

В образовательной организации-лаборатории есть приоритетная проблема, которая осознается всеми педагогами. Она «запускает» целенаправленные исследования на различном содержании образования и с различными возрастными группами. Наряду с локальными исследованиями проводятся рамочные, имеющие комплексный характер.

Критерии инновационной образовательной организации.

1. Изменения проводятся на уровне всей образовательной организации, т.е. «единицей» изменений является вся структура инновационного образовательного процесса, а не отдельные ее элементы: не только собственно образовательная составляющая, но и организационно-управленческая структура системы образовательной организации.

2. Изменения в образовательной организации предполагают новый вариант решения актуальной педагогической или организационно-педагогической проблемы.

3. Процесс изменений строится на основе соответствующей исследовательской или проектной деятельности.

4. Изменения происходят в контексте реализации разработанной модели организации жизнедеятельности детей, отличной от общепринятых в других образовательных организациях.

5. Изменения касаются принципиальных отличий от традиционного содержания, обуславливают новое содержание и способы деятельности педагога.

3. Изменения носят системный и целенаправленный характер, являются результатом постоянного обновления и саморазвития образовательной организации на основе периодического внутреннего анализа ее образовательной деятельности.

Инновационная образовательная организация имеет следующие отличительные черты:

- сориентирована не столько на усвоение детьми конкретного содержания (что также присутствует), сколько на раскрытие их творческого потенциала;

- ее приоритет – не «заложить» в голову детей готовый социальный опыт, а создать условия для поиска этого опыта, научить самостоятельности, формированию критического мнения и независимых суждений, осознанности в принятии решений, научить учиться;

- отстаивает позицию синтеза обучения и воспитания: обучаясь, ребенок воспитывается и, воспитываясь, - обучается;

- предлагает индивидуальный подход к ребенку;

- выстраивает образование по принципу «субъект (педагог) – субъект (ребенок)», при котором педагог и ребенок - равноправные (паритетные) участники процесса образования, где дети помогают друг другу, обучают и воспитывают друг друга, *сотрудничая*.

Смысл современного образования заключается в постепенном формировании у детей опыта выступать субъектами собственной жизнедеятельности. Поэтому целью, продуктом и результатом деятельности в современной инновационной образовательной организации является *развивающаяся личность*. При этом важно подчеркнуть, что в традиционной образовательной организации целью, продуктом и результатом деятельности выступает *развитая личность*.

Инновационная система образовательной организации – это совокупность идей улучшения результатов образования, человеческих, материально-технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов; связей между компонентами, обеспечивающими процесс системного внедрения новшеств в образовательную систему, ведущий к повышению эффективности ее функционирования.

Важно отметить то, что к инновационным образовательным организациям, несомненно, относятся современные *авторские школы*, которые чаще всего возникают на базе обычных массовых школ, разрабатывая и реализуя на оригинальной технологической основе одну или несколько каких-либо своих функций. В зависимости от этого они имеют различные уровни, профили, названия.

- Школы с *альтернативными* (нетрадиционными) философскими

и психолого-педагогическими основаниями (школы Р. Штейнера, М. Монтессори, Л.Н. Толстого и др.).

- Школы с *альтернативной организацией учебного процесса* (школа–театр, школа-парк М. Балабана, школа коллективного способа обучения (КСО) Дьяченко и др.).

- Школы с *нетрадиционным содержанием образования* (частные, профессиональные, семейные и др.).

- Учебные заведения новых *структурно-организованных* типов: учебно-воспитательные и педагогические комплексы, центры, гимназии, лицеи, колледжи и др. со своим авторским лицом (учебно-воспитательный комплекс Е.А. Ямбурга, педагогическая гимназия А.Г. Каспржака и др.).

- Школы, основывающиеся на новых образовательных *технологиях* и *методических системах* (школы В.В. Давыдова, В.Ф. Шаталова, С.Н. Лысенкова, Ш.А. Амонашвили, И.П. Волкова и др.).

- Школы с оригинальной воспитательной системой (школы В.В. Караковского, А.И. Кочетова, Д.И. Лебедева и др.).

- Школы с оригинальной постановкой того или иного направления обучения *и воспитания*: эстетического, нравственного, трудового, физического, экологического, психологического, и т.д).

Инновационная система образовательной организации выполняет **пять основных функций**.

1. Функция выявления необходимости изменений (проблем) в образовательной организации. Она состоит в *установлении недостатков*, устранение которых позволит улучшить результаты образования, получить те же результаты, но с меньшими затратами времени, усилий, финансовых и других средств; а также в *анализе хода образовательной деятельности* с целью выявления необходимости изменений.

Анализ хода образовательной деятельности играет важнейшую роль. Он обеспечивает построение образа реального состояния существующей образовательной системы организации, его оценку в аспекте существующих несовершенств (постановку диагноза). В процессе анализа руководитель образовательной организации получает ответы на вопросы: Что не удовлетворяет в результатах? Какие факторы ограничивают возможность достижения более высоких результатов? Что нужно изменить в содержании и технологиях учебно-воспитательного процесса, его организации, кадровом потенциале, материально-технической базе и других условиях, чтобы снять имеющиеся ограничения?

2. Выполнение функции выявления возможностей развития педагогической системы образовательной организации, связанной

с поиском информации о существующих каких-либо новшествах и их оценкой для формирования представления о пространстве возможностей развития образовательной организации, вариантов ее потенциально целесообразных улучшений.

В результате получают ответы на вопросы: Какие потенциально полезные для образовательной организации новшества разработаны и распространяются в системе образования? Внедрение каких из обнаруженных новшеств может дать наибольший полезный эффект (или может быть наиболее результативным)? Каковы ориентировочные сроки внедрения каждого из этих новшеств и каких затрат оно требует?

3. Функция разработки нововведений обеспечивает поиск вовне такого новшества, внедрение которого позволило бы эффективно решить выявленную актуальную проблему, а также приспособление опыта решения подобных проблем под условия образовательной организации либо специальное создание новшества внутри самой образовательной организации при его отсутствии вовне.

4. Функция проектирования и планирования изменений позволяет создать образ желаемого будущего, т.е. образ желаемой педагогической системы образовательной организации, а также выделить основные ориентиры для движения образовательной организации в будущее и спланировать процесс перехода к образу желаемого будущего.

При проектировании требуется ответить на следующие вопросы: Какие изменения потребуются в образовательной программе? Какие развивающие технологии, на каких ступенях образования будут использоваться? Какие потребуются кадровые изменения? Какие потребуются изменения в материально-технической базе?

При планировании предстоит ответить на вопросы: Кто? Что? Когда? Где? Как должен сделать, чтобы осуществить желаемые изменения в педагогической системе образовательной организации.

5. Функция внедрения новшеств обеспечивает перевод возможных изменений в реальные нововведения. Она предполагает исполнение спланированных действий, организацию совместных действий участников инновационной деятельности, контроль ее хода, оценку промежуточных результатов, а также внесение в нее корректив в случае необходимости.

Анализ функций инновационной образовательной системы позволяет понять, что качество инновационной деятельности определяется тремя базовыми характеристиками инновационной системы образовательной организации:

- *чувствительностью к проблемам* (потребностям в изменениях), отражающую ее способность инновационной системы обеспечить полноту выявления объективно существующих потребностей изменения и адекватность оценки их значимости;

- *чувствительностью к возможностям решения выявленных проблем (возможностям развития)*, состоящую в способности инновационной системы обеспечивать полноту выявления объективно существующих потребностей ее и адекватность оценки их значимости;

- *внедренческим потенциалом*, отражающим способность инновационной системы, то есть, осуществляя нововведения, достигать максимально возможных полезных результатов с минимально возможными затратами ресурсов.

Для осуществления деятельности инновационной образовательной организации и анализа ее результатов важно иметь представление о **структуре инновационной системы образовательной организации**.

Под структурой (от лат. *structure* — строение, расположение, порядок) понимают совокупность устойчивых связей и отношений между элементами и частями какого-либо целого, обеспечивающих сохранение его основных свойств.

Структуры инновационных систем образовательных организаций различаются в зависимости от того, как в них связаны между собой различные нововведения. Исследователи выделяют **пять типов структур**.

- 1). **Сегментная** (суммативная) структура возникает тогда, когда в образовательной организации одновременно ведутся работы по внедрению разных новшеств независимо друг от друга. При этом нововведения осуществляются параллельно и независимо. Подобная структура является наиболее простой.

- 2). **Модульная вертикально-интегрированная** структура возникает тогда, когда на разных ступенях образования одновременно внедряется новшество, ориентированное на достижение общей цели (к примеру, когда с помощью внедрения экологических проектов ре-

шается задача совершенствования экологического образования или на основе технологии КСО совершенствуется формирование гуманитарной культуры детей различных возрастов).

3). **Модульная горизонтально-интегрированная** структура возникает, когда на одной ступени образования внедряется комплекс связанных между собой новшеств, ориентированных на улучшение результатов образования на этой ступени (к примеру, новшества, внедряемые с целью создания лицейских классов на старшей ступени школы или с целью профилизации образования; новшества, связанные с реализацией методик развивающего обучения в начальной школе, интенсивных методик изучения иностранного языка в подготовительных группах и т.п.).

4). **Смешанная** структура инновационной системы возникает тогда, когда в образовательном учреждении одновременно, но автономно друг от друга реализуются программы изменений с вертикально и горизонтально интегрированной структурой (к примеру, когда реализуется программа совершенствования экологического образования на всех ступенях образования и программа профилизации образования на старшей ступени).

5). **Полная** структура свойственна инновационной системе, реализующей целостную программу развития образовательной организации, в которой все нововведения на различных ступенях образуют единое целое и работают на достижение общих целей развития образовательной организации. В этой структуре все модульные изменения взаимосвязаны и реализуют общий замысел.

Образовательные организации с развитой системой инновационной деятельности обеспечивают более высокое качество образования благодаря тому, что они способны:

- выявлять проблемы, которые не чувствуются в школах с менее развитой системой инновационной деятельности;

- определять объективно существующие возможности для развития педагогической системы школы, которые «не видят» другие школы;

- создавать целостные и конкретные проекты своего желаемого будущего, соответствующие объективным потребностям и возможностям;

- разрабатывать и эффективно использовать планы проведения изменений.

3.4. Управление инновационной деятельностью в образовательной организации в условиях реализации федеральных государственных стандартов основного общего образования (ФГОС ООО)

Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования задает высокую планку качества школьного образования. Он ориентирован на новые результаты, которые требуют совершенствования научно-педагогической, учебно-методической, организационной, правовой, финансово-экономической и материально-технической системы школьного образования.

Это подтверждается Законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ (статья 20, п.3): «инновационная деятельность ориентирована на совершенствование научно-педагогического, учебно-методического, организационного, правового, финансово-экономического, кадрового, материально-технического обеспечения системы образования и осуществляется в форме реализации инновационных проектов и программ как организациями, осуществляющими образовательную деятельность, так и иными действующими в сфере образования организациями» [21].

Эффективность выполнения социального заказа образовательной организацией по введению ФГОС обусловлена созданием такого социокультурного пространства, которое позволит обеспечить равные условия для развития каждого участника образовательного процесса - обучающихся, их родителей и педагогов - путём совершенствования и интеграции всех составляющих: урочной и внеурочной деятельности школьников, их дополнительного образования, воспитательной работы, работы педагогического коллектива с родителями, управленческой деятельности администрации, партнёрских отношений, методической работы, дополнительного профессионального образования и самообразования каждого члена коллектива. В целом переход на новый стандарт уже можно считать крупным инновационным проектом в системе школьного образования РФ.

В условиях введения ФГОС инновационная деятельность становится важным механизмом ее реализации, поскольку она позволяет подойти к решению общих для всех вопросов нестандартными мето-

дами, что, в конечном счете, способствует повышению конкурентоспособности образовательных организаций и сохранению их имиджа.

В современном обществе инновационный характер образования становится одним из существенных компонентов образовательной деятельности любой образовательной организации. Он не только формирует основу для создания конкурентной способности образовательной организации на рынке образовательных услуг, но и определяет направления профессионального роста педагога, его творческого поиска, способствует личностному росту обучающихся, делая систему образования важным фактором обеспечения национальной безопасности России.

В этой связи в регионах Российской Федерации с целью повышения качества учебно-воспитательного процесса в образовательных организациях созданы и действуют инновационные площадки, в осуществлении деятельности которых принимают участие педагогические коллективы средних образовательных школ, гимназий, лицеев, дошкольных образовательных организаций, организаций дополнительного образования.

Безусловно, как и в других регионах, на территории Владимирской области и города Владимира многие образовательные организации осуществляют образовательную деятельность *в статусе инновационных* площадок различного уровня (Федерального, регионального, муниципального, стажерские, опорные) и по определенным направлениям.

Например, такой статус «Региональной инновационной площадки» имеет Муниципальное автономное образовательное учреждение «СОШ № 36» города Владимира.

Данному образовательному учреждению приказом департамента образования Владимирской области от 05.10. 2015 года №1000 присвоен статус региональной инновационной площадки по теме: «*Формирование метапредметных умений как средство реализации требований федеральных государственных образовательных стандартов*», целью которой является создание условий для формирования метапредметных умений учащихся.

Вашему вниманию предлагается рассмотреть опыт работы педагогического коллектива по организации и осуществлению инновационной деятельности путем соединения способов реализации ФГОС и

сохранения традиций образовательного учреждения на примере МАОУ «СОШ № 36» г. Владимира по материалам, представленным завучем школы, членом творческой группы педагогов по реализации инновационной площадки *Т.В. Старостиной*.

Одним из приоритетных направлений развития инновационной площадки - «Формирование метапредметных умений как средство реализации требований федеральных государственных образовательных стандартов», является многопрофильное образование.

В этой связи педагогический коллектив выстраивает систему оценки результатов освоения основной общеобразовательной программы основного общего образования (ООП ООО) в 5-7 классов с выходом на комплектование предпрофильных (8-9), профильных и лицейских (10-11) классов.

Данная система создана по принципу накопительной системы образовательных результатов обучающихся по таким позициям, как:

- 1) комплексные метапредметные контрольные работы;
- 2) результаты проектной деятельности, включая участие в работе в школьном научном обществе «Поиск»;
- 3) портфолио обучающегося, включая результаты школьных конкурсов «Созвездие талантов» и «Ученик года» (5-7 классы - для протокола комплектования 8 класса; 8-9 классы - для протокола комплектования 10 класса);
- 4) диагностические карты сформированности учебных универсальных действий (УУД) учащихся 5-6-х классов МАОУ «СОШ № 36» г. Владимира, созданные по результатам психолого-педагогических исследований;
- 5) протоколы комплектования предпрофильных и профильных классов.

Проведение комплексных метапредметных контрольных работ направлено на получение объективной информации об уровне сформированности у обучающихся метапредметных умений: читать и понимать различные тексты, включая учебные; работать с информацией, представленной в различной форме; использовать полученную информацию для решения различных учебно-познавательных и учебно-практических задач.

Главными элементами содержания этих работ являются смысловое чтение и логические умения, сформированность которых обес-

печивает готовность школьников к осуществлению анализа, обобщения, установлению аналогии, проведению классификации, установлению причинно-следственных связей.

Периодичность метапредметных контрольных работ определяется администрацией школы. Основой этих работ в настоящее время являются результаты всероссийских проверочных работ (ВПР) по итогам 4-го класса. Далее в 5-х, с перспективой в 8-х и 10-х классах проводится входная метапредметная контрольная работа; по окончании каждого класса – итоговая.

При проведении тематических педагогических советов и по приказу управления образования возможно проведение промежуточных работ. Проведение метапредметных контрольных работ, позволяет выявить положительную динамику развития детей по таким критериям, как определение главной мысли, составление простого плана, работа с информацией, и отрицательную – по критериям: выделение информации в явном виде, работа с рисунками и таблицами.

В целом результаты данных работ показывают не только «срезные» результаты уровня сформированности метапредметных УУД каждого ребенка на разных этапах обучения, но и позволяют педагогу определить проблемные зоны и наметить возможные пути их ликвидации, разработать стратегию помощи обучающимся, испытывающим трудности в формировании тех или иных метапредметных УУД.

Проектная деятельность является обязательной частью образовательной деятельности обучающихся 5-9 классов, реализующей ФГОС ООО.

Индивидуальный итоговый проект представляет собой учебный проект, выполняемый обучающимися в рамках одного или нескольких учебных предметов с целью продемонстрировать свои достижения в самостоятельном освоении содержания и методов избранных областей знаний и/или видов деятельности и способность проектировать и осуществлять целесообразную и результативную деятельность (учебно-познавательную, конструкторскую, социальную, художественно-творческую, иную).

Индивидуальный итоговый проект является основным объектом оценки метапредметных результатов, полученных обучающимися в ходе освоения междисциплинарных учебных программ.

Руководителем проекта может быть учитель-предметник, классный руководитель или педагог, ведущий метапредметный курс «Лабиринты познания». Классный руководитель контролирует занятость обучающихся в проектной деятельности, информирует родителей о выборе обучающимися темы проекта, а также об успешности их деятельности на различных этапах его реализации.

Портфолио обучающегося – это комплекс документов, представляющих совокупность сертифицированных индивидуальных образовательных достижений, выполняющих роль индивидуальной накопительной оценки, которая является составляющей рейтинга обучающихся.

Портфолио служит для сбора информации о продвижении обучающегося в учебной деятельности, для оценки достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы начального общего, основного общего и среднего общего образования, отвечающих требованиям стандарта к основным результатам начального, основного и среднего общего образования, а также для представления личности обучающегося при переходе на следующую ступень обучения. Портфолио позволяет учитывать результаты обучающегося в разнообразных видах деятельности: учебной, творческой, спортивной, социальной, коммуникативной.

Диагностические карты формирования УУД обучающихся создаются на основе систематического мониторинга формирования и развития универсальных учебных действий в 5-9 классах, разработанного специалистами центра практической психологии кафедры социологии и психологии Саратовского института повышения квалификации и переподготовки работников образования в 2012 году. Они позволяют увидеть и определить личный прогресс каждого обучающегося, скорректировать педагогу собственную деятельность и содержание образовательного процесса; выявить проблемы в сформированности метапредметных результатов и организовать работу по решению выявленных проблем с привлечением педагогических работников и родителей.

Особое внимание уделяется обучающимся 5-х классов, поскольку в это время осуществляется переход из начальной школы в основную и закладывается основа успешного обучения и социально-психологической адаптации к новой социальной ситуации. Проводит-

ся фронтальная и индивидуальная диагностика по запросу педагогов или родителей обучающихся; создается банк данных об интеллектуальном и личностном развитии, о формировании УУД обучающихся. Работа по сопровождению учащихся 6-8 классов определяется запросом со стороны родителей и администрации образовательного учреждения.

Все показатели данного мониторинга являются обобщенными данными, полученными в результате осуществления диагностических процедур, проведенных в отношении каждого классного коллектива на основании психолого-педагогических исследований, осуществляемых школьной психологической службой.

Однако, независимо от полученных результатов исследований, психологическая служба дает рекомендации по основным направлениям работы с целью развития конкретных УУД конкретных обучающихся в конкретных классных коллективах.

Протоколы комплектования предпрофильных и профильных классов заполняются классным руководителем и формируются по общим результатам развития УУД обучающегося по двум возрастным ступеням: в конце 7-го класса для комплектования предпрофильных 9-х классов (берутся данные с 5 по 7 класс) и по окончании 9-го (берутся данные за 8 и 9 класс) для комплектования лицейских и профильных 10-х классов

Важным этапом в инновационной деятельности школы является и тот факт, что в школе создан единый инновационный режим работы, который осуществляется через учебные, элективные и факультативные курсы, внеурочную деятельность и дополнительное образование. Эффективность этой деятельности рассматривается не только с позиции мониторинга обучающихся, но и с позиции мониторинга педагогов, поскольку «Самым важным явлением в школе, самым поучительным предметом, самым живым примером для ученика является сам учитель» (А. Дистервег).

Для подбора педагогических кадров с целью осуществления инновационной педагогической деятельности в реализации инновационной площадки - «*Формирование метапредметных умений как средство реализации требований федеральных государственных образовательных стандартов*» - была разработана анкета: «Готовность педагога к внедрению ФГОС» и предложена педагогам для ее запол-

нения, с помощью которой каждый педагог смог оценить себя по 10-балльной шкале по следующим вопросам:

Я знаком (а) с концепцией ФГОС и основными требованиями к результатам образования, содержанию и организации образовательного процесса.

Я владею требованиями к результатам освоения ООП НОО (метапредметным, личностным, предметным; имею опыт работы по формированию УУД).

Я имею опыт работы в рамках развивающей системы обучения.

Я хорошо владею технологиями деятельностного обучения.

Я хорошо разбираюсь в вопросах детской возрастной психологии и психологии обучения.

Я имею опыт дифференцированного обучения, опыт индивидуальной работы с одарёнными детьми, детьми с низкой мотивацией к учению.

Я владею технологией накопительной оценки «Портфолио» и использую её в практике обучения и воспитания.

Я владею здоровьесберегающими технологиями обучения. Постоянно веду работу по сохранению здоровья обучающихся.

Я имею опыт разработки учебной или воспитательной программы.

Я имею опыт инновационной деятельности.

Всё дидактическое оснащение моего кабинета систематизировано, позволяет организовать индивидуализацию, рационально использовать время и пространство учителя и ученика. В анкетировании приняли участие 86% педагогического коллектива школы. Средний балл по анкетам составил 7,3. Положительный ответ на 10-й вопрос о наличии опыта инновационной деятельности дали 58% педагогов, из них 33% - педагоги начальной школы и только 25% - педагоги основной и средней школы. Таким образом, инновационный потенциал педагогов основной школы не очень велик, поэтому в работе инновационной площадки необходимо было предусмотреть способы расширения этой группы педагогов, основанные на их личностной мотивации.

В связи с полученными данными, администрация школы разработала ряд условий, необходимых для развития мотивации педагогов к инновационной деятельности:

1) информационно-методические (регулярное проведение теоретических семинаров и практико-ориентированных занятий по технологиям и приёмам формирования и оценивания метапредметных результатов);

2) тематические педагогические советы: «Стратегические направления инновационной деятельности школы»; «Организационно-педагогические средства формирования смыслового чтения как основного метапредметного умения»;

3) организационные (удобное расписание занятий, кабинеты, оснащенные современной интерактивной техникой, доступ к сети Internet);

4) материальные (доплаты учителям-участникам инновационной деятельности).

В результате опытные педагоги школы, работающие с обучающимися 5-6 классов в 2016-2017 учебном году организовали инновационную деятельность в воспитательно-образовательном процессе по следующим направлениям работы как:

1. Разработка и реализация программы элективного курса «Математика вокруг нас» для учащихся 5-6 классов.

2. Разработка и реализация программы элективного курса «Русская словесность» для учащихся 5-6 классов.

3. Разработка и реализация программы элективного курса «Лабиринты познания» для учащихся 5-6 классов по модулям: а) «Основы экоразвития», 5-6 класс; б) «Путешествие в мир знаков и символов», 5-7 класс; в) «Дойти до сути», 5 класс; г) «Планирование и алгоритмизация», 6 класс; д) «Познай себя», 5 класс; е) «Развитие познавательных процессов», 6 классов.

4. Психолого-педагогическое сопровождение введения ФГОС ООО.

5. Диагностика духовно-нравственного развития и воспитания учащихся 5-6 классов в рамках реализации ФГОС ООО.

6. Мониторинг метапредметных результатов учащихся 5-6 классов в рамках реализации ФГОС ООО: смысловое чтение и работа с текстом.

7. Формирование метапредметных планируемых результатов освоения ООП через смысловое чтение на уроках математики, рус-

ского и английского языка, истории и обществознания, географии, биологии и музыки в 5-6 классах.

8. Формирование смыслового чтения обучающихся средствами школьной газеты «Глас лицеиста».

В условиях реализации ФГОС школа уделяет большое внимание сотрудничеству с семьей, поэтому введение нового метапредметного курса «Лабиринты познания» потребовало осуществления соответствующего мониторинга.

Он проводится на первых и последних родительских собраниях обучающихся 5-х и 6-х классов, причем в сентябре месяце родители оценивают свои ожидания, а в мае – реальный результат по таким позициям, как: *полезно для развития детей; малоэффективно для развития детей; бесполезно для развития детей; вредно; затрудняюсь ответить*. При этом родителям предлагается выбирать только один вариант ответа из предложенных.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что в 2016-2017 учебном году, когда курс был впервые апробирован для обучающихся 5-х классов, результаты ожиданий были хуже, чем реальные. В 2017-2018 учебном году также был проведен мониторинг, который повысил уровень результатов ожиданий.

Проанализировав деятельность МАОУ «СОШ № 36» г. Владимира, можно сказать, что таким образом выстраивается система оценки результатов освоения основной общеобразовательной программы основного общего образования (ООП ООО) по накопительной системе с выходом на комплектование предпрофильных, профильных и лицейских классов.

При этом большое внимание уделяется:

1) комплексным метапредметным контрольным работам, итоги которых показывают не только «срезовые» результаты уровня сформированности метапредметных УУД каждого ребенка на разных этапах обучения, но и позволяют педагогу определить проблемные зоны и наметить возможные пути их ликвидации, разработать стратегию помощи обучающимся, испытывающим трудности в формировании тех или иных метапредметных УУД;

2) методическим консультациям для педагогов по теме инновационной деятельности;

3) использованию новых, научно обоснованных стратегий осуществления педагогической деятельности, обусловленных требованиями системно-деятельностного подхода;

4) развитию читательской компетенции обучающихся и формированию навыка смыслового чтения;

5) реализации единого алгоритма выполнения обучающимися творческого продуктивного задания;

6) отбору диагностического инструментария для оценки метапредметных планируемых результатов освоения ООП ООО;

7) оценки метапредметных планируемых результатов освоения обучающимися 5-6-7 классов ООП ООО;

8) развитию мотивации педагогов к инновационной деятельности в работе с семьей по реализации метапредметного курса «Лабиринты познания».

Базовые требования к управлению процессом реализацией ФГОС ООО в условиях инновационной деятельности школы

Управление реализацией ФГОС ООО в условиях инновационной деятельности школы имеет свои особенности, связанные с направлением этой деятельности на поиск наиболее прогрессивных и перспективных способов реализации Федеральных государственных образовательных стандартов. *В качестве приоритетных направлений можно выделить:*

а) дальнейшее изучение и внедрение в педагогическую практику эффективных технологий, приёмов и методов формирования УУД и метапредметных умений;

б) разработка и совершенствование контрольно-диагностических материалов по выявлению уровня сформированности УУД и метапредметных умений;

в) регулярные мониторинговые исследования обучающихся, педагогов и родителей;

г) разработка, апробация и корректировка новых метапредметных программ;

д) активное вовлечение педагогов в инновационную деятельность;

е) административный контроль и коррекция основных этапов программы инновационной деятельности;

ж) создание единой инновационной среды образовательной организации;

з) изучение и распространение положительного инновационного педагогического опыта.

Таким образом, введение образовательных инноваций призвано обеспечить улучшение жизнедеятельности общества в целом и конкретной образовательной организации в частности; повысить возможность реализации потребностей членов общества в целом и обучающихся школы в частности. Инновационные изменения образовательного процесса сохраняют все положительное в накопленном опыте, избавляют образовательную систему от выявленных дефектов и приводят ее полностью или частично на новый уровень, отличающийся от существующего улучшением условий и результатов функционирования.

Индикаторами успешности реализации ФГОС в условиях инновационной деятельности могут быть:

- наличие необходимого пакета нормативных документов;
- расширение кадрового состава участников инновационной работы;
- регулярная корректировка программ инновационных курсов;
- повышение качества проводимых занятий инновационных курсов в логике системно-деятельностного подхода;
- наличие разработанной системы мониторинга, его анализ и коррекционные мероприятия;
- устойчивая положительная динамика развития интеллектуально-творческих способностей и сформированности метапредметных умений обучающихся;
- повышение заинтересованности и рост удовлетворенности родителей в инновационной работе школы;
- рост профессиональной и инновационной культуры педагогов;
- наличие публикаций, транслирующих инновационный опыт;
- проведение открытых мероприятий, мастер-классов и т.п. по обобщению и продвижению инновационного опыта школы и отдельных педагогов.

Важным условием успешности реализации ФГОС в условиях инновационной деятельности является:

1) наличие коллектива педагогов-единомышленников с организованной системой взаимодействия, ответственности, высоким уровнем готовности к участию в инновационной деятельности;

2) разработанная, научно обоснованная программа планирования, организации и контроля результатов инновационной работы;

3) наличие нормативного, научно-методического, материально-технического сопровождения инновационной деятельности;

4) четкое распределение функциональных обязанностей между участниками инновационной деятельности;

5) благоприятная социально-педагогическая атмосфера для инновационной деятельности, наличие системы мотивации и стимулирования творческой инициативы;

б) научное руководство инновационной работой.

Наработанные в ходе исследований материалы инновационной деятельности могут быть представлены педагогической общественности через публикации в средствах массовой информации и специальных педагогических изданиях; подготовку и издание методических пособий, обобщенного практического опыта по деятельности инновационной площадки; организацию и участие в работе семинаров и в открытых мероприятиях по теме инновационной деятельности; проведение педагогических мастерских, практикумов в реальном и виртуальном форматах с использованием Интернет-ресурсов.

Внедрение образовательных инноваций невозможно на уровне отдельных педагогов или отдельных технологий. Любое локальное нововведение, не согласующееся с образовательной системой школы, оказывается либо отторгнутым, либо адаптированным этой системой. Любое существенное нововведение в области образования возможно лишь в контексте инновации большего масштаба.

Наименьшей структурной единицей, способной инициировать и поддерживать инновационные процессы, является школьная организация, поэтому одной из ключевых становится задача развития инновационного потенциала педагога, его инновационного поведения.

Такое поведение отдельного педагога – есть следствие творческих устремлений всего педагогического коллектива по отношению к нововведениям. От инновационного потенциала каждого педагога зависит скорость, результативность, качество процесса нововведений в образовательной организации в целом.

Инновационный потенциал педагога можно определить по следующим основным параметрам:

1) творческая способность генерировать и продуцировать новые представления и идеи, а главное - проектировать и моделировать их в практических формах;

2) открытость личности новому, отличному от своих представлений, что базируется на толерантности личности, гибкости и панорамности мышления;

3) культурно-эстетическая развитость и образованность;

4) готовность совершенствовать свою деятельность, наличие внутренних средств и методов, обеспечивающих эту готовность;

5) развитое инновационное сознание (ценность инновационной деятельности в сравнении с традиционной, инновационные потребности, мотивация инновационного поведения).

3.5. Управление процессом инновационной деятельности в условиях формирования развивающей образовательной среды для детей-дошкольников с особыми образовательными потребностями и возможностями

Актуальность и востребованность формирования инклюзивного образовательного пространства в дошкольных образовательных организациях в последнее время не вызывает сомнения и становится все ощутимее. Это обусловлено рядом факторов:

а) все большее нежелание родителей отдавать своих детей, имеющих ограниченные возможности здоровья (ОВЗ), в закрытые учреждения интернатного типа, либо определение таких детей в дошкольные общеобразовательные организации, как с представлением диагноза, так и без него;

б) пересмотр традиционных образовательных практик, обусловленных введением Федерального закона РФ «Об образовании в РФ» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ, базирующегося на идее повсеместной организации инклюзивного обучения — обеспечения конституционного права на образование для всех категорий детей, в том числе для учащихся с ограниченными возможностями здоровья (далее — ОВЗ), посредством создания специальных условий [20];

в) введение Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (ФГОС ДО) гарантирующего

обеспечение равных возможностей для полноценного развития каждого ребёнка в период дошкольного детства, в том числе и детей с ОВЗ, создание благоприятных условий для их развития, учитывая совокупность особенностей каждого ребёнка и уважение к его личности [19].

В этой связи инклюзивное образование становится инновационным процессом, позволяющим осуществить обучение, воспитание и развитие всех без исключения детей от их индивидуальных способностей, учебных достижений и физических возможностей.

Важно отметить то, что необходимые условия для получения качественного образования данной категории обучающихся могут предоставить далеко не все дошкольные образовательные организации в связи с отсутствием целого ряда параметров экономического и социально-психологического характера (недостаточно оборудованная материально-техническая база или её отсутствие, недостаточный или низкий уровень профессиональной компетентности педагогов в области инклюзивного образования и их психологическая неготовность к работе с «особенными детьми», а также отсутствие межведомственного взаимодействия и методической оснащённости образовательного процесса, толерантности инклюзивной среды, создающей психологическую и нравственную атмосферу, в которой особый ребенок перестаёт ощущать себя «не таким».

Таким образом, возникает необходимость находить подходы к формированию инклюзивного образовательного пространства для детей с особыми образовательными потребностями, модель которого позволила бы разрешить все обозначенные выше проблемы.

Вариант такой модели в течение нескольких лет формируется на базе Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 4 компенсирующего вида» города Владимира, под руководством заведующей МБДОУ МС. Матвеевой и старшим воспитателем Ю.Н. Пархоменко. Данному образовательному учреждению приказом департамента образования Владимирской области от 15.04.2019 года №411 присвоен статус стажировочной площадки «Владимирского института развития образования имени Л.И. Новиковой» по теме: «Модель коррекционно-развивающей и образовательной деятельности с детьми с особыми образовательными по-

требностями в условиях компенсирующего детского сада». Об опыте работы педагогов данной площадки речь пойдет далее.

3.6. «Особенности управления дошкольным образовательным учреждением в создании инклюзивного образовательного пространства для детей с особыми образовательными потребностями» (на примере МБДОУ «Детский сад № 4 компенсирующего вида» г. Владимира по материалам, представленным М. С. Матвеевой и Ю. Н. Пархоменко)

С апреля 2019 года Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 4 компенсирующего вида» г. Владимира имеет статус стажировочной площадки «Владимирского института развития образования имени Л.И. Новиковой» по теме: «Модель коррекционно-развивающей и образовательной деятельности с детьми с особыми образовательными потребностями в условиях компенсирующего детского сада». И руководствуется в своей деятельности следующими нормативными актами и обстоятельствами:

1. Образование детей с ОВЗ является актуальной задачей современного общества, важность которой возрастает в связи с увеличением числа детей с проблемами в развитии.

2. Анализируя статистику по данным о численности детей-инвалидов и детей с ОВЗ, а также опираясь на данные Министерства просвещения Российской Федерации, свидетельствующие о том, что в России в настоящее время количество обучающихся детей с ОВЗ составляет более 1,15 миллионов человек, а количество детей с ОВЗ, воспитывающихся в учреждениях дошкольного образования, составляет более 500 000 человек, педагогический коллектив понимает, что сейчас значительно возросла потребность в инклюзивном образовании, направленном на формирование и развитие их социальной активности.

3. Законодательством Российской Федерации за каждым ребёнком признаётся право на получение образования с учетом его индивидуальных потребностей и возможностей, что определяет реализацию права детей с ОВЗ на образование одним из значимых аспектов государственной политики в сфере образования.

4. Так как о праве детей с ОВЗ на образование в статье 24 «Конвенции о правах инвалидов» говорится следующее: «Государства-участники признают право инвалидов на образование. В целях реализации этого права без дискриминации и на основе равенства возможностей государства-участники обеспечивают инклюзивное образование на всех уровнях и обучение в течение всей жизни» [8], то родителям предоставляется право выбирать формы обучения, образовательные учреждения, защищать законные права и интересы ребенка, принимать участие в управлении образовательным учреждением, что также закреплено Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» [21].

5. Основным принцип инклюзивного образования, отраженный в национальной образовательной инициативе «Наша новая школа» в следующей формулировке «В каждом образовательном учреждении должна быть создана универсальная безбарьерная среда, позволяющая обеспечить полноценную интеграцию детей-инвалидов» [14] и предусматривающий разработку и принятие государственной программы «Доступная среда», направленной на разрешение этой проблемы, стал основным мотиватором к деятельности коллектива образовательной организации в данном направлении через формирование новой организационно-управленческой модели.

Учитывая требования ФГОС ДО [8], педагогический коллектив ДООУ решил, что улучшить перспективы развития детей с инвалидностью в формировании и закреплении навыков коммуникации, выработки поведенческих функций, налаживания взаимодействия со сверстниками и педагогами возможно при создании специальных педагогических условий, где инклюзивное образование становится одним из важных элементов образовательной среды учреждения и будет выстраиваться в новую организационно-управленческую модель.

Целью создания данной модели является организация комплексной помощи детям с ОВЗ дошкольного возраста в воспитательно-образовательном процессе, развитии и обучении, обеспечении оптимальных условий для социализации и интеграции их в обществе.

Для достижения поставленных цели была сформирована необходимая нормативно-правовая база учреждения, регулирующая деятельность и отношения всех участников образовательного процесса в нем; организовано инклюзивное образовательное пространство, ори-

ентированное на поиск новых способов удовлетворения образовательных потребностей детей с ОВЗ, посещающих учреждение; сформирован кадровый состав для работы с такими детьми.

В перечень локальных актов вошли:

- Договор с родителями (законными представителями) детей, посещающих ДОО, об образовании, об условиях реализации образовательных программ дошкольного образования, в том числе и адаптированных;

- Положение «Об обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья»;

- Положение «О группах компенсирующей направленности»;

- Положение о психолого-педагогическом сопровождении воспитанников МБДОУ «Детский сад № 4» г. Владимира;

- Положение «Об организации работы учителя-дефектолога»;

- Положение «О консультативном пункте МБДОУ «Детский сад № 4» г. Владимира по оказанию консультативной помощи родителям (законным представителям), воспитывающим детей, не посещающих дошкольное образовательное учреждение»;

- Положение «О психолого-педагогическом консилиуме МБДОУ «Детский сад № 4» г. Владимира;

- Положение «О консультативном пункте методической, психолого-педагогической, диагностической и консультативной помощи (включая службу ранней коррекционной помощи) родителям (законным представителям) несовершеннолетних обучающихся, обеспечивающим получение дошкольного образования детьми с ОВЗ и детьми-инвалидами»;

- План мероприятий («дорожная карта») по повышению значений показателей доступности для инвалидов объектов и услуг в МБДОУ «Детский сад № 4» г. Владимира;

- Паспорт доступности объекта социальной инфраструктуры (ОСИ).

В соответствии с приказом Министерства просвещения РФ «О внесении изменений в Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам дошкольного образования от 30 августа 2013 № 1014» [29] в штатное расписание МБДОУ «Дет-

ский сад № 4» г. Владимира были введены штатные единицы специалистов:

- для работы с детьми с нарушениями слуха (глухих, слабослышащих, позднооглохших) - не менее 1 штатной единицы учителя-дефектолога (сурдопедагога), не менее 0,5 штатной единицы педагога-психолога;

- для работы с детьми с тяжелыми нарушениями речи – не менее 1 штатной единицы учителя-логопеда, не менее 0,5 штатной единицы педагога-психолога;

- для работы с детьми с умственной отсталостью - не менее 1 штатной единицы учителя-дефектолога (олигофренопедагога), не менее 0,5 штатной единицы учителя-логопеда и не менее 1 штатной единицы педагога-психолога.

В настоящее время в ДОО работают пять учителей-дефектологов (в том числе, сурдопедагоги и олигофренопедагоги), два учителя-логопеда, три педагога-психолога. Из них 48 % педагогов имеют высшую квалификационную категорию, 42% - первую квалификационную категорию и продолжают повышать свою профессиональную квалификацию по следующим направлениям:

воспитатели коррекционных групп:

а) развитие профессиональной компетентности воспитателя коррекционных групп ДОО в соответствии с требованиями профессионального стандарта;

б) современные технологии организации образовательного процесса в коррекционных группах, планирование образовательного процесса в ДОО в условиях реализации ФГОС ДО;

учителя-дефектологи, педагоги-психологи, учителя-логопеды, работающие с детьми с ОВЗ:

а) психолого-педагогическое сопровождение развития ребёнка с ОВЗ в условиях дошкольной образовательной организации;

б) специфика реализации инклюзивной практики в системе общего образования.

Направления профессиональной переподготовки педагогических кадров МБДОУ «Детский сад №4» г. Владимира, работающих с детьми с ОВЗ, определяются самими нарушениями, с которыми имеет дело конкретный педагог, а именно:

- для работы с детьми, имеющими тяжелые нарушения речи (ТНР), педагогу необходимо иметь специальное дефектологическое образование в области логопедии;

- для работы с детьми, имеющими интеллектуальные нарушения (умственную отсталость), педагогам необходимо иметь специальное дефектологическое образование в области олигофренопедагогики;

- для работы с детьми, имеющими нарушения слуха, педагогам необходимо иметь специальное дефектологическое образование в области сурдопедагогики.

Так, за последние три года (в период с 2018 по 2020 г.г.), из числа сотрудников ДОУ профессиональную переподготовку прошли:

- два специалиста по программе «Организация деятельности педагога-дефектолога: специальная педагогика и психология», с присвоением квалификации олигофренопедагог;

- один педагог по программе «Сурдопедагогика в дошкольном образовании», с присвоением квалификации сурдопедагог;

- один педагог по программе «Логопедия», с присвоением квалификации учитель-логопед.

В результате освоения программ профессиональной подготовки, педагоги не только повысили свою квалификацию, но и приобрели умения встраивать в образовательный процесс разные формы организации работы с детьми, имеющими особые образовательные потребности и возможности, с учетом их особенностей. В настоящее время работа педагогического коллектива нацелена на коррекцию имеющихся у воспитанников с ОВЗ недостатков и их полноценное, всестороннее развитие, предполагающее формирование социально-коммуникативных навыков, познавательного интереса, речевых, художественно-эстетических и физических возможностей в их взаимосвязи.

Отношения педагогов и детей в учреждении осуществляются на основе личностно-ориентированной модели общения, в атмосфере эмоционального благополучия и комфорта. Организация коррекционно-образовательного процесса строится на следующих принципах: единства диагностики и коррекции, коррекции и компенсации, учёта общих возрастных, специфических психофизических и индивидуальных возможностей, поддержки самостоятельной активности ребёнка, социального взаимодействия, дифференцированного обучения, си-

стемного и комплексного использования методов и приёмов коррекционно-педагогической деятельности, партнерского взаимодействия с семьёй и других.

При организации инклюзивного образовательного пространства для детей с ОВЗВ перед коллективом МБДОУ «Детский сад №4» стояли следующие задачи:

- коррекция, сохранение и укрепление здоровья воспитанников;
- совершенствование организационно-методических условий для реализации ФГОС ДО в образовательное пространство ДОУ;
- организация психолого-педагогического сопровождения воспитанников и коррекционной работы в условиях реализации АООП ДО.

Согласно Федеральному государственному образовательному стандарту дошкольного образования (ФГОС ДО) «Коррекционная работа и/или инклюзивное образование детей с ограниченными возможностями здоровья, осваивающих Программу в Группах комбинированной и компенсирующей направленности (в том числе и для детей со сложными (комплексными) нарушениями), должны учитывать особенности развития и специфические образовательные потребности каждой категории детей» [8].

Для создания оптимального инклюзивного образовательного пространства, ориентированного на удовлетворение образовательных потребностей каждого ребенка, с учетом требований ФГОС ДО и в соответствии с 4 – мя категориями детей с ОВЗ, посещающих детский сад, коллективом ДОУ были разработаны и реализуются четыре адаптированные основные образовательные программы дошкольного образования (АООП ДО):

1. Адаптированная основная образовательная программа для детей дошкольного возраста с тяжёлыми нарушениями речи, разработанная на основе примерной АООП и программы коррекционно-развивающей работы в логопедической группе детского сада для детей с тяжелыми нарушениями речи (общим недоразвитием речи) с 3 до 7 лет (под редакцией Нищевой Н.В) [10].

2. Адаптированная основная образовательная программа для детей дошкольного возраста с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями), разработанная на основе программы О.П. Гав-

рилушкиной и Н.Д. Соколовой "Воспитание и обучение умственно отсталых дошкольников» [1].

3. Адаптированная основная образовательная программа для глухих детей дошкольного возраста, разработанная на основе примерной АООП и программы Л.П. Носковой "Воспитание и обучение глухих детей дошкольного возраста» [11].

4. Адаптированная основная образовательная программа для слабослышащих детей дошкольного возраста, разработанная на основе АООП и программы Л.А. Головчиц "Воспитания и обучения слабослышащих детей дошкольного возраста"[3].

На основе этих программ для детей-инвалидов и в соответствии с индивидуальным перечнем мероприятий психолого-педагогической реабилитации и абилитации, с учетом результатов углубленной диагностики, специалистами ДОУ коллегиально разрабатываются индивидуальные коррекционные маршруты развития (ИКМР) на каждого воспитанника. В ходе последующей работы в маршруты вносятся необходимые корректировки и изменения.

Организационно-управленческая деятельность в ДОУ охватывает несколько направлений работы педагогического коллектива:

- образовательный процесс, организованный через различные виды детской деятельности (игровой, коммуникативной, трудовой, познавательно-исследовательской, продуктивной, музыкально-художественной) с квалифицированной коррекцией недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей;

- процесс образовательной деятельности, предусматривающий квалифицированную коррекцию недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей, реализуемых в ходе режимных моментов;

- самостоятельную деятельность детей;

- процесс взаимодействия педагогов с семьями воспитанников по реализации АООП ДО для детей с ОВЗ;

- организацию кратковременного пребывания детей при специальной коррекционной группе.

Работа педагогов с детьми строится на основе тесного взаимодействия всех участников воспитательно-образовательного процесса (заведующей, старшим воспитателем, учителем-дефектологом, педагогом-психологом, учителем-логопедом, музыкальным руководите-

лем, инструктором по физическому воспитанию, воспитателями, ребенком и его родителями).

Заведующий детским садом производит зачисление детей в группы в соответствии с заключениями территориальной психолого-медико-педагогической комиссии (ТПМПК) и центральной психолого-медико-педагогической комиссии (ЦПМПК), заключает договоры с родителями воспитанников, создает педагогические условия для осуществления коррекционно-образовательной деятельности с каждым воспитанником в соответствии с рекомендациями психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК), индивидуальным коррекционным маршрутом развития (ИКМР).

Старший воспитатель осуществляет методическое руководство воспитательно-образовательной деятельностью воспитателей и специалистов, обеспечивая выполнение адаптированной основной образовательной программы дошкольного образования, координирует деятельность педагогических работников в проектировании образовательной среды ДООУ, способствует повышению профессиональной компетенции специалистов, организует взаимодействие с семьей ребёнка с ОВЗ и различными социальными партнёрами.

В группах для детей с нарушением слуха ведущим специалистом является учитель-дефектолог (сурдопедагог). Он ежедневно проводит подгрупповые и индивидуальные занятия по развитию слухового восприятия и обучению произношению, по формированию элементарных математических представлений, по развитию речи дошкольников. Оказывает консультативную помощь педагогам и родителям.

Педагог-психолог выявляет у воспитанников степень нарушений (умственных, физиологических, эмоциональных) в развитии, а также разного рода отклонений социального развития и проводит их психолого-педагогическую коррекцию в ходе индивидуальных и подгрупповых занятий, осуществляет просвещение и консультирование педагогов и родителей, способствует адаптации и социализации детей с ОВЗ в условиях детского сада.

Воспитатель развивает мелкую моторику воспитанников во время конструирования, рисования, лепки и аппликации, общую моторику во время прогулок; закрепляет речевые навыки во время непосредственно образовательной деятельности (НОД) по ознакомлению

с окружающим миром, во время режимных моментов, при выполнении заданий учителя-дефектолога во второй половине дня.

Инструктор по физической культуре проводит работу по развитию общей и мелкой моторики, постановке правильного дыхания, развитию координации речи и движения.

Музыкальный руководитель обеспечивает развитие темпа, ритма, мелодики речевых и неречевых звуков, развитие слухового восприятия, развитие силы голоса.

В группах для детей с нарушением интеллекта ведущим специалистом является учитель-дефектолог (олигофренопедагог). Он ежедневно проводит подгрупповые и индивидуальные занятия по развитию речи на основе ознакомления с окружающим миром, или по формированию элементарных математических представлений, конструированию, обучению сюжетной игре. Осуществляет просвещение и консультирование педагогов и родителей.

Учитель-логопед проводит работу по коррекции речевых недостатков детей во время индивидуальных занятий.

Педагог-психолог проводит дифференциальную диагностику отклонений в интеллектуальном и личностном развитии детей. На основании диагностических показаний организует специальные развивающие и коррекционные занятия с воспитанниками по познавательному и эмоционально – личностному развитию. Осуществляет просвещение и консультирование педагогов и родителей.

Воспитатель ведёт работу по организации продуктивных видов деятельности: рисования, лепки и аппликации, знакомит дошкольников с художественной литературой. Формирует навыки самообслуживания и элементарные трудовые навыки.

В группах для детей с тяжёлыми нарушениями речи учитель-логопед проводит работу по коррекции и профилактике речевых недостатков во время непосредственно образовательной деятельности (коммуникативной, коррекционной), совместной деятельности педагога с ребёнком с ОВЗ, при оречевлении режимных моментов. Координирует работу воспитателей и других специалистов.

Взаимодействие с родителями в МБДОУ «Детский сад компенсирующего вида №4» г. Владимира осуществляется в двустороннем порядке. Воспитатели и специалисты учитывают любую информацию от родителей об особенностях поведения, общения ребенка с окру-

жающими. Особое внимание уделяется мнению родителей при составлении коррекционного маршрута развития - по завершении его составления они знакомятся с документом, получают необходимые консультации и разъяснения и принимают решение о реализации ИОМР в детском саду. Изменения в программе согласовываются с родителями, поскольку существует необходимость формирования у участников инклюзивного образовательного процесса понимания его сути, понимания того – что делать и как делать.

Для повышения эффективности коррекционно-образовательной работы с дошкольниками с особыми образовательными потребностями педагоги МБДОУ «Детский сад № 4» г. Владимира умело сочетают традиционные и инновационные педагогические технологии, а именно: ИКТ технологии; развивающие и коррекционные игры и задания - игровые технологии; интерактивные технологии; проектные технологии; здоровьесберегающие технологии.

Использование этих технологий направлено на решение целого ряда коррекционно-развивающих задач. Так, например, *игровая терапия* развивает воображение, мышление и речь детей, вызывает положительные эмоции;

дидактические игры и пособия развивают у детей познавательный интерес, активность и расширяют кругозор;

пескотерапия и цветотерапия снимают у детей тревожность, агрессию, позволяет им играть;

здоровьесберегающие технологии: массаж, самомассаж, логоритмика, фоноритмика, психогимнастика, артикуляционная гимнастика, релаксация, динамические паузы и физминутки - дают возможность снять мышечное напряжение детей, расслабиться для дальнейшего обучения, способствуют коррекции речевых нарушений; коррекционно-развивающие технологии (тренинги, игровые проблемные ситуации) направлены на коррекцию различных нарушений у детей.

Особого внимания заслуживает опыт работы учителя-дефектолога Редькиной О.Г. и воспитателя Данилиной С.В. на тему «Развитие словесной речи у детей с нарушением слуха 4 – 6 лет посредством использования инновационных игровых технологий».

При переходе на ФГОС дошкольного образования, в пилотном режиме поэтапно на протяжении 3 лет (2016 – 2019 г.) педагогам в соответствии с составленным планом пришлось искать новые формы,

методы, средства обучения, которые помогли бы заинтересовать детей и помочь им преодолеть трудности речевого и социально – коммуникативного взаимодействия.

В результате апробации адаптированной образовательной программы Редькиной О.Г. и Данилиной С.В. для детей с нарушением слуха были созданы авторские интерактивные игры по лексическим темам, в соответствии с возрастом, лепбуки, адаптированные мнемодиагностики и синквейны.

Используя инновационные игровые технологии в учебно-воспитательном процессе, учитель-дефектолог и воспитатель побуждали детей к говорению, создавали и совершенствовали у детей навыки новой слухо-зрительной основы восприятия устной речи, формировали усвоение значений слов и фраз на занятиях, что обеспечивало их постепенное запоминание, а также способствовало развитию зрительного восприятия, мелкой моторики при работе с компьютером и сенсорным экраном.

Для отслеживания результативности педагогами была разработана диагностическая карта по усвоению программного материала подгруппой воспитанников по развитию речи и карта по проверке усвоения речевого материала по лексическим темам с использованием игровых технологий.

Ежегодно учитель-дефектолог и воспитатель проводили вводную и итоговую диагностику освоения АООП, которая свидетельствовала, что игровые технологии по развитию словесной речи на коррекционно-развивающих занятиях в группе глухих детей улучшают показатели речевого развития воспитанников.

Так, на конец 2016 – 2017 учебного года - дети с 4-ой степенью тугоухости с заданиями справлялись уже на 85%, в конце 2017 – 2018 учебного года – на 93%, в 2018 – 2019 учебном году – на 96%.

Данные показатели свидетельствуют о положительной динамике и эффективности применения грамотно подобранных и организуемых форм работы и технологиях, направленных на речевое развитие глухих детей.

Как показывает практика, большое значение в создании инклюзивного образовательного пространства для детей с ОВЗ и детей-инвалидов имеют материально-технические условия учреждения: доступная (безбарьерная) архитектурно-пространственная среда; обес-

печенность современными техническими средствами и системами, соответствующими образовательным потребностям детей.

В рамках реализации программы «Доступная среда» в образовательной организации были созданы условия для получения дошкольного образования маломобильными категориями детей:

- вход в группу оборудован пандусом;
- построена игровая развивающая площадка;
- расширены дверные проёмы групп, санитарного помещения;
- сделан ремонт группы, спального помещения;
- сделан ремонт спортивного зала, расширен дверной проем;
- кровати оборудованы поручнями;
- сантехническая мебель оборудована специальными поручнями;
- приобретено ортопедическое оборудование.

Согласно индивидуальной программе реабилитации или абилитации (ИПРА) детей-инвалидов и детей с особыми образовательными потребностями, а также опираясь на достижения науки в области коррекционного образования, в учреждении огромное значение отведено материально-техническому обеспечению образовательного процесса. В МБДОУ «Детский сад №4» для различных категорий детей применяются современные специальные технические средства.

Так, для детей с нарушением слуха характеристики безбарьерной среды определяются наличием индивидуальных слуховых аппаратов (или кохлеарных имплантов), FM-систем, а также внедрением компьютерных технологий в учебный процесс, облегчающих освоение образовательной программы. Сурдопедагог применяет в своей работе: тренажер «Дельфа – 130», который помогает в выработке и закреплении навыков правильного произношения, а также формирования речи у глухих и слабослышащих; тренажер «Дельфа – 124», содержащий комплексные программы по коррекции разных сторон устной и письменной речи детей; тренажер «Соло», который позволяет решить проблему развития речи, дикции у детей с пониженным слухом.

В группе для детей с нарушением слуха оборудован интерактивный стол со специальной коррекционной программой «Волшебная поляна».

В группах для детей с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями) педагоги используют: интерактивный модуль

«Яблоко», применение которого позволяет обеспечивать коррекцию мыслительных процессов и навыков звукопроизношения; специальную развивающе-коррекционную методику с биоуправлением «Игры с Тимом», «Тимокко» для развития навыков взаимодействия и познавательной сферы у детей со склонностью к гиперактивности, имеющих трудности в социальной адаптации.

В группе для детей с тяжёлыми нарушениями речи (ТНР) успешно используется интерактивная доска для проведения занятий с применением программ по коррекции и развитию речи у детей, а также специальная диагностическая компьютерная программа для логопедического обследования дошкольников.

Неотъемлемой частью коррекционной работы с детьми с особыми образовательными потребностями в МБДОУ «Детский сад №4» г. Владимира является организация занятий в сенсорной комнате. Специалисты (педагог-психолог, учитель-дефектолог) проводят в сенсорной комнате работу как с группой детей, так и индивидуально. Она используется в целях коррекции познавательной деятельности, развития произвольного внимания, эмоций, речевого и невербального общения. Сенсорная комната позволяет расширить жизненный опыт детей, обогатить их чувственный мир и обрести уверенность в себе. Занятия в сенсорной комнате помогают совершенствованию активных, самостоятельных двигательных навыков, манипулятивной деятельности, овладению конституцией тела, зрительно-моторной координации.

Результативность освоения АООП ДО определенного вида детьми с ОВЗ, формирование у них ключевых компетенций в соответствии с содержанием программы и рекомендациями ПМПК отслеживается с учетом ряда критериев:

- успешность реализации индивидуальных образовательных маршрутов и индивидуальных образовательных программ для детей с ОВЗ; (положительная динамика развития детей);
- удовлетворенность результатами деятельности всех участников группы сопровождения ребенка (в том числе и родителей);
- повышение числа выпускников с ОВЗ, продолживших индивидуальный образовательный маршрут в общеобразовательной или специальной (коррекционной) школе.

Совершенствуя систему повышения квалификации педагогических работников и руководителей образовательных организаций Владимирской области, ГАОУ ДПО ВО «Владимирский институт развития образования имени Л.И. Новиковой» разработал программу стажировочной площадки на базе МБДОУ «Детский сад № 4», в рамках которой в соответствии с утвержденным планом в ДОО проводятся обучающие семинары, мастер-классы, практикумы, открытые занятия с дошкольниками. Их целью является накопление и распространение опыта инновационной деятельности с детьми с особыми образовательными потребностями.

В целях обеспечения информационной и методической поддержки образовательных организаций города Владимира приказом начальника управления образования администрации города Владимира от 30.01.2020 года № 103-п на базе МБДОУ г. Владимира «Детский сад №4 компенсирующего вида» создан Ресурсный центр по теме: «Система коррекционной работы с детьми-инвалидами и детьми с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Ресурсный центр (РЦ) осуществляет свою деятельность во взаимодействии с городским информационно-методическим центром (ГИМЦ). Основными содержательными компонентами деятельности РЦ являются подготовка и проведение обучающих семинаров, мастер-классов, консультаций для педагогических работников образовательных организаций города, подготовка методических материалов, установление и развитие внешних связей в рамках обозначенного направления деятельности.

Опыт работы коллектива МБДОУ «Детский сад №4» показывает, что создание инклюзивного образовательного пространства для детей с особыми образовательными потребностями – процесс сложный, многогранный, который требует выполнения ряда организационных условий для эффективной реализации инклюзивного образования, а именно:

- создание нормативно-правовой базы учреждения, регулирующей образовательную деятельность ДОО;
- оснащенность всем необходимым образовательной среды групп, кабинетов для получения дошкольного образования маломобильными категориями детей;

- обеспеченность квалифицированными кадрами, специальной методической литературой и дидактическими пособиями;
- повышение профессиональной компетентности педагогов;
- разработка и применение основных образовательных программ дошкольного образования комбинированной и компенсирующей направленности;
- наличие современных специальных технических средств (слуховых аппаратов, оборудованных нормативных столов со специальными коррекционными программами); кабинетов для индивидуальной и групповой работы (сенсорная комната);
- применение инновационных педагогических технологий (ИКТ, развивающие и коррекционные игры и задания, игровые, интерактивные; проектные здоровьесберегающие).

В результате организованное инклюзивное образовательное пространство для детей с ОВЗ, посещающих в МБДОУ «Детский сад №4», предоставляет им возможность получения дошкольного образования, соответствующего их индивидуальным возможностям, и социальной адаптации в современном обществе.

Задания для самостоятельной работы

1. Изучите и опишите специфику подходов к организации инновационной деятельности в конкретной образовательной организации России.
2. Изучите и опишите специфику подходов к осуществлению инновационной деятельности в конкретной образовательной организации Владимирской области.
3. Ориентируясь на особенности конкретной образовательной организации, живущей в режиме развития, разработайте проект деятельности педагогического коллектива по формированию нового содержания образования.
4. Ориентируясь на особенности конкретной образовательной организации, живущей в режиме развития, разработайте проект деятельности педагогического коллектива по разработке и внедрению новых педагогических технологий.
5. Ориентируясь на особенности конкретной образовательной организации, живущей в режиме развития, разработайте проект дея-

тельности педагогического коллектива по внедрению в практику инноваций, уже ставших историей педагогической мысли.

6. Ориентируясь на особенности конкретной образовательной организации, живущей в режиме развития, разработайте проект деятельности педагогического коллектива по созданию нового вида учебного заведения.

7. Ориентируясь на особенности конкретной образовательной организации, разработайте проект деятельности ее педагогического коллектива на этапе создания новшеств.

8. Ориентируясь на особенности конкретной образовательной организации, разработайте проект деятельности ее педагогического коллектива на этапе распространения новшеств.

9. Ориентируясь на особенности конкретной образовательной организации, разработайте проект деятельности ее педагогического коллектива на этапе освоения новшеств.

10. Ориентируясь на особенности конкретной образовательной организации, разработайте проект деятельности ее педагогического коллектива на этапе образования в режиме развития.

11. Ориентируясь на конкретную тему инновационной деятельности, разработайте проект деятельности педагогического коллектива образовательной организации на этапе освоения новшеств.

12. Ориентируясь на особенности конкретной образовательной организации, разработайте варианты стимулирования деятельности ее педагогов на различных этапах жизненного цикла инновационного образовательного процесса с учетом специфики этих этапов.

13. Напишите рецензию на выбранную вами программу деятельности инновационной площадки в конкретной образовательной организации по конкретной теме. Критериями оценки написания рецензии являются: а) соблюдение требований к структуре и содержанию рецензии; б) соблюдение норм оформления текста рецензии.

14. Разработайте пакет документов в формате заявки на получение разрешения для открытия инновационной площадки на базе образовательной организации, в которой вы работаете. Оформите заявку, ориентируясь на предъявляемые к ней требования.

15. Разработайте программу деятельности инновационной площадки на базе образовательной организации, в которой вы работаете. Проанализируйте каждое из требований к разработке программы дея-

тельности инновационной площадки и ответьте на вопрос: если это требование не будет выполнено, то какие последствия могут возникнуть в ходе инновационной деятельности или при анализе ее результатов?

16. Разработайте схему научного отчета по результатам деятельности инновационной площадки в конкретной образовательной организации.

17. Разработайте анкету по определению уровня подготовки кадрового и материального потенциала к инновационной образовательной деятельности. Проведите взаимоэкспертизу на соответствие текста анкеты предъявляемым к ней требованиям.

Вопросы для самоконтроля

1. Задачи педагогической инноватики и ее основные понятия.
2. Различные подходы к типологии педагогических инноваций.
3. Понятие инновационного процесса.
4. Структура инновационного образовательного процесса.
5. Характеристика черт личности как субъекта инноваций в образовании.
6. Типологические группы педагогов-инноваторов и характеристика типических черт, присущих каждой из них.
7. Характеристика последовательности этапов инновационного образовательного процесса.
8. Роль руководителей образовательных организаций в осуществлении инновационных процессов.
9. Понятие и важнейшие характеристики инновационной образовательной организации. Критерии инновационной образовательной организации. Инновационные площадки в системе образования, их статус и роль.
10. Сравнительная характеристика двух типов инновационных образовательных организаций – проектов и лабораторий. Авторская школа как феномен современных инновационных образовательных процессов.
11. Понятие инновационной педагогической системы образовательной организации. Характеристика функций педагогической системы образовательной организации.

12. Место и роль педагогического эксперимента в жизни инновационной образовательной организации. Сущность естественного и лабораторного вида эксперимента. Сравнительный анализ их исследовательских возможностей.

13. Этапы комплексного эксперимента. Цели, функции и содержание деятельности на каждом из этапов комплексного эксперимента. Взаимосвязь этапов эксперимента.

14. Научное сопровождение экспериментальной работы в инновационных образовательных организациях.

15. Нормативно-правовая база деятельности инновационных образовательных площадок.

16. Программа и план деятельности инновационной образовательной площадки: сущность и функции в процессе инновационной деятельности. Характеристика методического и организационного обеспечения инновационной образовательной деятельности.

17. Процедура открытия и закрытия инновационной площадки на базе образовательной организации.

18. Мониторинг хода и результатов деятельности инновационной площадки.

19. Оформление результатов деятельности инновационной образовательной организации.

20. Специфика подходов к повышению уровня профессиональной подготовки педагогического коллектива и администрации образовательной организации в условиях инновационных образовательных процессов.

21. Принципы научной этики как основа отношений между участниками инновационной образовательной деятельности.

Модуль 4. Педагогический менеджмент

Цель: повышение управленческой компетентности руководителей и педагогов образовательных организаций.

4.1. Сфера педагогического менеджмента

Понятие педагогического менеджмента

Педагогический менеджмент рассматривается как теория, методика и технология управления образовательным процессом. *Педаго-*

гический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления, направленный на повышение эффективности образовательного процесса. Образовательный процесс представляет собой совокупность учебно-воспитательного, учебно-познавательного, самообразовательного процессов. В этой связи учитель является менеджером учебно-познавательного процесса, директор школы – менеджером учебно-воспитательного процесса в целом.

Менеджер учебно-познавательного процесса - это субъект системы управления учебно-познавательной деятельностью учащихся.

Менеджеры учебно-воспитательного процесса - руководители образовательной организации (директор, его заместители) как субъекты управления учебно-воспитательной деятельностью педагогических работников.

Педагогический менеджмент является динамической системой, которая развивается и саморазвивается под влиянием менеджеров учебно-познавательного и учебно-воспитательного процессов.

Компонентами педагогического менеджмента как системы являются:

- цель (предвосхищенный результат);
- содержание (учебная, методическая, управленческая и другая информация);
- способы (принципы, методы и стили взаимодействия руководителя с педагогическими работниками, педагогическими работниками и учащимися и т.д.);
- субъект (директор, заместители, педагогические работники, учащиеся и т.п.);
- объект, второй субъект (учащиеся, студенты, педагогические работники, заместители директора, директор, ректор и т.п.).

Педагогический менеджмент отличается своеобразием предмета, продукта, орудия и результата труда менеджера. Предметом труда менеджера образовательного процесса является деятельность управляемого субъекта. Продуктом труда – информация. Орудием труда – слово, речь.

Цели и задачи педагогического менеджмента

В теории педагогического менеджмента выделяются цели субъектов, связанных с обучением и воспитанием личности (второго субъек-

екта) в процессе организованного учебно-воспитательного и учебно-познавательного процессов в единстве с самообразованием этой личности. Данные цели отражают образ результатов, представленных в федеральном государственном образовательном стандарте.

Цель занятия (урока) - это реально достижимый итог совместной деятельности педагога и учащихся; уровень обученности, на который педагог планирует вывести большинство обучаемых в ходе учебного занятия (урока).

Цель посещения занятия - результат деятельности педагога и учащихся, который поддается вербальной и количественной оценке.

На современном этапе общественного развития в аспекте управления личностью выделяются цели воспитания:

- развитие свободной личности на основе личностных мотивов, целей и ожиданий, которые гармонируют с требованиями общества;
- воспитание чувства любви к Отечеству и уважительного отношения к ценностям других народов и цивилизаций;
- формирование стремления к личностной и профессиональной самореализации в процессе социально-полезной деятельности;
- воспитание в личности гуманизма и приоритетного отношения к проявлению духовных ценностей;
- развитие качеств личности, способствующих успешной адаптации в быстро меняющейся социально-экономической ситуации (И.Ф. Харламов).

Основные задачи педагогического менеджмента:

- отражение системы действий исполнителя и всей деятельности в целом;
- реализация алгоритма и принципов выполнения конкретных заданий на определенный период времени;
- определение требований к качеству процесса и результата выполнения заданий с учетом оптимальности затраченных усилий, средств и времени;
- установление требований к составу и квалификации исполнителей, определенных для выполнения конкретного задания;
- определение объема и источников необходимой информации с позиции оптимальности;

В теории педагогического менеджмента выделяются цели субъектов, связанных с обучением и воспитанием личности (второго субъекта)

екта) в процессе организованного учебно-воспитательного и учебно-познавательного процессов в единстве с самообразованием этой личности. Данные цели отражают образ результатов, представленных в федеральном государственном образовательном стандарте *Цель занятия (урока)* - это реально достижимый итог совместной деятельности педагога и учащихся; уровень обученности, на который педагог планирует вывести большинство обучаемых в ходе учебного занятия (урока). *Цель посещения занятия* - результат деятельности педагога и учащихся, который поддается вербальной и количественной оценке. На современном этапе общественного развития в аспекте управления личностью выделяются цели воспитания: - развитие свободной личности на основе личностных мотивов, целей и ожиданий, которые гармонируют с требованиями общества; - воспитание чувства любви к Отечеству и уважительного отношения к ценностям других народов и цивилизаций; - формирование стремления к личностной и профессиональной самореализации в процессе социально-полезной деятельности; - воспитание в личности гуманизма и приоритетного отношения к проявлению духовных ценностей; - развитие качеств личности, способствующих успешной адаптации в быстро меняющейся социально-экономической ситуации (И.Ф. Харламов). Основные задачи педагогического менеджмента:

- отражение системы действий исполнителя и всей деятельности в целом;
- реализация алгоритма и принципов выполнения конкретных заданий на определенный период времени;
- определение требований к качеству процесса и результата выполнения заданий с учетом оптимальности затраченных усилий, средств и времени;
- установление требований к составу и квалификации исполнителей, определенных для выполнения конкретного задания;
- определение объема и источников необходимой информации с позиции оптимальности;
- формирование правил контроля над процессом и результатом выполнения задания исполнителями.

Функции и принципы педагогического менеджмента

Функция (от лат. исполнение) выражается в отношениях управляющей системы с управляемым объектом. Функция проявляется в

выполнении управляющей системой (субъектом педагогического менеджмента) действия на управляемый объект (второй субъект).

Функции педагогического менеджмента – законченный цикл определённых действий в сумме составляющих деятельность по управлению образовательной организацией в целом.

К функциям педагогического менеджмента относятся: планирование (принятие решений); организация принятых решений; мотивация; контроль (предварительный, текущий и итоговый).

Планирование (принятие решений) - это вид деятельности, связанный с постановкой целей (задач) и определением действий в будущем.

Средства планирования: распоряжения, приказы, рекомендации, разные виды планов, решения совета и педсовета и т.п. При реализации планирования определяются виды деятельности, их исполнители, сроки исполнения с учетом особенностей образовательного процесса.

Требования к планированию:

- соответствие с целью педагогического менеджмента;
- адресность (круг обязанностей, ответственность);
- непротиворечивость задач;
- конкретность, учет затрат сил, средств и времени;
- актуальность;
- полнота, краткость и четкость изложения.

Организация выполнения плана заключается в доведении его до исполнителя и материально-техническом обеспечении его реализации; согласовании плана с потребностями и мотивами исполнителя.

Мотивация как функция управления – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает работников действовать так, как ранее было запланировано (Л.Е. Басовский).

Функция *контроля* (предварительного, текущего и итогового) реализуется посредством получения и обработки информации о ходе и результатах образовательного процесса. Контроль является основой для принятия субъектом менеджмента управленческих решений в дальнейшем.

Предварительный контроль заключается в проверке планов. Задачами текущего и итогового контроля является координация деятельности вторых субъектов менеджмента (исполнителей) на основе

полученной информации, учета результатов их работы, анализа и оценки ее эффективности.

Принципы педагогического менеджмента – это основные правила поведения управляющего субъекта при взаимодействии с управляемыми субъектами. Педагогический менеджмент должен строиться на основе следующих принципов:

- гуманизма как условия развития способностей исполнителей;
- оптимальности как условия необходимости и достаточности в содержании и методах управления;
- целенаправленности как постановки цели на основе оптимальности и реальности, социальной значимости и перспективности;
- кооперации и разделения труда как отказа от единоличного составления плана работы, организации его выполнения, контроля и координации деятельности всех исполнителей;
- функционального подхода как непрерывного развития менеджмента: обновление, конкретизация действий исполнителей; уход от шаблонов, стереотипов в инструкциях, требованиях и т.д.;
- комплексности как интеграции функционального и линейного управления, способствующей организации, координации и контролю над реализацией плана работы образовательной организации;
- системного самосовершенствования всех субъектов менеджмента и менеджмента образовательной организации в целом;
- принципов народной педагогики: ответственности («делай сам свое дело и не делай ничего за подчиненного»); солидарности («делаем вместе то, что нам положено»); состязательности («делай лучше, чем он»); отдачи («умеешь сам - научи другого»); коллективизма («коллектив – сила»); скромности («не гордись победой, пускай другие гордятся твоей победой»); преодоления («не унывай при поражении»); самооценки («изучай самого себя, знай свои сильные и слабые стороны»); достоинства («никогда не унижайся для достижения цели»); великодушия («сопереживай окружающим»); универсальности («стремись быть универсалом в своей области»); человеколюбия («помогай нуждающимся»); преемственности («уважай старших»); гармонии («в здоровом теле – здоровый дух»); самостоятельности («учись делать сам»); красоты («делай все красиво»); познания («век живи – век учись»); природолюбия («береги природу»).

4.2. Управление индивидуальным поведением в образовательной организации

Научение поведению в организации

Научение поведению является устойчивым во времени процессом изменения поведения личности на основе опыта, отражающего его действия и реакции окружения на них.

Критерии научения поведению:

- анализ личностью последствий поведения коллег и выводы об их благоприятности;
- постоянство в изменении поведения личности (некоторые изменения в поведении связываются, например, с усталостью, адаптацией к новым условиям и др.);
- изменение поведения личности не противоречит его убеждениям.

Процесс научения поведению связан с познавательной деятельностью. Однако результаты познания не всегда отражаются в поведении личности. Работник, нашедший новые пути для повышения эффективности своего труда, может не применять их на практике. Причиной такого поведения может быть недостаточная мотивация.

Теории научения: условно-рефлекторное научение; оперантное научение; социальная теория научения.

Условно-рефлекторное научение основывается на трудах И.П. Павлова. Условные рефлексы подразумевают действие связи стимул-реакция. Сложно определить стимул, который вызывает ту или иную реакцию работника. Однако можно объяснить, почему работник замыкается в себе в ответ на чье-либо невинное замечание. Поэтому условно-рефлекторная модель помогает менеджеру определить некоторые причины поведения работника.

Оперантное научение (теория закрепления осуществленного поведения в зависимости от его последствий) базируется на том, что личность делает выводы из последствий своего предыдущего опыта: старается закрепить желательное поведение и устранить нежелательное, т.е. поведение личности задается с помощью сознательного осмысления результатов предыдущего поведения. Желательное поведение с большей вероятностью повторится. Так поведением можно управлять, влияя на его последствия.

Социальное научение - это изменение поведения на основе наблюдения за поведением окружающих людей.

Факторы социального научения:

- внимание, интерес и доступность понимания к конкретному поведению других людей, выделение особых черт такого поведения;
- сохранение в памяти модели поведения других людей (даже если она больше не доступна);
- воспроизведение поведения, т.е. наблюдаемое поведение (смоделированное действие) должно быть преобразовано личностью в выполнение;
- закрепление поведения, т.е. частое повторение (обеспечивается, если имеет положительные для личности последствия).

Социальное научение основывается на том, что человек часто приобретает те или иные типы и навыки поведения посредством наблюдения и подражания другим в социальном контексте.

Таким образом, человек наблюдает поведение других людей, потом создает мысленную картину этого поведения и его последствий. Далее он воспроизводит усвоенный образ поведения и, если последствия позитивны.

Внешняя реакция на поведение личности называется *компенсацией*. Компенсация выражается в том, что человек получает в результате своих действий.

От компенсации зависит научение поведению, поскольку она оказывает влияние на его закрепление.

Типы компенсаций: позитивная компенсация (поощрение); негативная компенсация (уклонение); наказание; гашение нежелательного поведения.

Позитивная компенсация (поощрение) – это вознаграждение, которое приводит к позитивным для личности последствиям. Вознаграждение должно:

- быть четко привязано к желаемому для организации поведению (работник должен знать, за что он получил поощрение);
- следовать за желаемым поведением;
- соответствовать интересам поощряемого работника.

Негативная компенсация (уклонение) заключается в том, что желаемое для организации поведение сразу же приводит к устранению негативных для человека обстоятельств (например, снятие ранее

наложенного на работника взыскания). Реакция субъектов менеджмента на изменение поведения должна наступать быстро и носить индивидуальный характер.

К недостаткам негативной компенсации можно отнести:

- создание напряженной атмосферы деятельности, поскольку основной мотивацией является стремление предупредить негативные последствия поведения;

- создание условий для негативного отношения к руководителю, т.к. его действия представляют собой угрозу, которую необходимо избегать.

Негативная компенсация не должна быть единственным рычагом управления людьми.

Наказание - это реакция на нежелательное для организации поведение. В результате наказания человек получает негативные для него последствия поведения. Наказание должно:

- соответствовать проступку;
- связываться с нежелательным для организации поведением;
- следовать сразу за нежелательным для организации поведением.

Недостатком наказания является то, что оно может привести к косвенным негативным последствиям (личная обида на руководителя, потеря интереса к работе, изменение отношения к своей деятельности и т.д.).

Гашение нежелательного поведения заключается в том, что человек, совершавший нежелательные действия, на которые ранее получал положительную реакцию, отказывается от них, если подобная реакция прекращается.

Управление процессом мотивации

Мотивация является основным фактором, который учитывается при приеме педагога на работу в образовательную организацию и последующем управлении его профессионально-педагогической деятельностью. В этой связи следует говорить о личностных потребностях и мотивах труда конкретного педагога, а не о системе мотивации, существующей в образовательном учреждении, ориентированной на всех педагогических работников.

Потребность – необходимость получения чего-либо, которая требует удовлетворения. Физиологическое или психологическое со-

стояние человека, ощущаемое им как нехватка чего-либо, создает побуждение к труду, направляет индивида на получение вознаграждения (удовлетворение потребностей).

Проблема мотивации труда волнует как руководство образовательной организации, так и каждого педагога. Можно определить перспективные цели, разработать план совершенствования образовательного процесса, установить в учреждении современное оборудование, обеспечить преподавание учебных дисциплин и предметов современными методическими ресурсами и т.п., но все это окажется напрасным, если у педагогов не будет мотивов, побуждающих к активности в процессе осуществления трудовых функций.

Желание работать эффективно подчас становится главной движущей силой успеха образовательной организации. Путь к эффективному управлению современным педагогом лежит через понимание мотивации его труда. Такое понимание помогут сформировать ответы на вопросы: «Что побуждает педагогов к эффективной работе?»; «Почему педагогические работники, имеющие одинаковую должность, квалификационную категорию, ученую степень, звание, трудятся с разной степенью эффективности?»; «Почему один и тот же педагог в разных ситуациях работает с разной эффективностью?».

Слабость мотивации как функции управления образовательной организацией однозначно не приводит к *неудовлетворенности педагогом своим трудом* в силу его личностной (труд по призванию) и социальной значимости. Наиболее «острыми» факторами неудовлетворенности педагогов своим трудом являются: низкая заработная плата; низкий размер или полное отсутствие премий, пособий, надбавок; отсутствие льгот; отсутствие или крайняя недостаточность технических средств, способствующих эффективной работе; достаточно большой объем не престижного труда.

Для интерпретации мотивации педагога и разработки рекомендаций по удовлетворению его потребностей можно использовать *концепцию А. Маслоу*. Согласно теории А. Маслоу, чтобы мотивировать конкретного человека (педагога), руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его актуальные потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации (образовательной).

Направления удовлетворения потребностей – это то, что предлагает руководитель образовательной организации или выбирает сам педагог, когда сталкивается с возможными альтернативами удовлетворения потребности.

Применяемые руководителем *методы удовлетворения потребностей* должны привести к тому, что педагог выбирает поведение, необходимое для достижения целей организации, в процессе своего труда на должном уровне своих усилий в течение определенного периода времени.

Руководителю образовательной организации важно разработать и использовать адекватные методы удовлетворения потребностей конкретного педагога по каждому направлению их реализации. Поскольку структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре, культурным укладом и приобретенным опытом, то для мотивации нет какого-либо лучшего метода. То, что эффективно для мотивации одного педагога, может не иметь значения для другого. Хотя педагогическое сообщество по некоторым мотивам труда достаточно однородно, поэтому методы могут быть одинаковыми.

Для реализации мотивации труда педагога как важного компонента системы управления образовательным процессом необходима *диагностика доминирующих потребностей* каждого педагога и педагогического коллектива в целом.

Управление карьерой

Карьера – это индивидуально воспринимаемая последовательность отношений и образов поведения, связанных с познаниями в сфере выполняемой работы, а также видов деятельности в течение жизни человека (Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова).

Важным *параметром успеха карьеры* является *самоуважение* личности, тесно связанное с самооценкой, признанием ценности самого себя.

Уровень заработной платы, должность, важные в начале карьеры, могут стать впоследствии второстепенными факторами ее развития. Так происходит при достижении определенного уровня экономической стабильности. Далее активность в продвижении замедляется, а то и вовсе останавливается, и педагог вполне удовлетворен своей жизнью.

На ранних этапах жизни человека начинают *формироваться позиции карьеры* (притязания, выбор сферы профессиональной деятельности и профессии, взаимосвязь профессии с другими аспектами жизни и пр.).

Личность оценивает и определяет свое место в обществе, и не всегда такое самоопределение связано с трудовой деятельностью. Развитие карьеры может *отождествляться* с другими сферами личности (семьей, общественной деятельностью).

Приоритеты индивидуального отождествления могут меняться во времени. Так, индивидуальное отождествление с профессией на начальных этапах карьеры смещается в сторону семьи на последующих этапах. Также приоритеты тождественности карьеры для разных педагогов на одном и том же ее этапе могут быть неодинаковыми. Одни находят призвание в семье, другие – в работе, третьи – в общественной деятельности.

Для педагогов, которые стремятся к продвижению по служебной лестнице, значение имеет способность изменить как род занятий, так и рабочую обстановку, чтобы определить *собственные стандарты карьеры*. Данный фактор важен и для тех, кто заинтересован сохранить свое положение в организации.

Выделяются основные *этапы карьеры*: изучение (0 – 20 лет); начальные шаги (17 – 30 лет); становление (30 – 45 лет); поздние шаги (после 45 лет).

На этапе *изучения* формируются жизненные ценности и убеждения личности. К концу этапа личность делает профессиональный выбор и выбор карьеры (выбирает учебное заведение, военную службу, рабочие места, не требующие специальной подготовки).

С 17 лет до 22–ух происходит переходный период в карьере. Переходные периоды перекрывают конец одного этапа и начало другого этапа карьеры, связаны с глубоким внутренним конфликтом личности, существенными изменениями различных элементов жизни (профессия, семья и т.п.).

Основные задачи *начальных шагов* карьеры (с 17 до 33 лет) заключаются в определении своих стремлений, замыслов и целей, формировании представлений о профессии и своего круга общения. Потребность личности в стабильности и уважительном отношении с другими людьми становится преобладающей.

Кризисный период наступает примерно к 30-ти годам. Личность задается вопросом о правильности выбора и полноте достижения целей. На данном этапе педагог может по-новому взглянуть на свое призвание и даже поменять место работы.

Этап *становления* характеризуется активностью в построении карьеры, которое сопровождается действиями по упрочению своего положения в обществе и улучшению различных сфер своей жизни. Педагог нуждается в независимости и одобрении тех, к кому он испытывает любовь и уважение.

Однако на данном этапе некоторые педагоги могут замедлить ход карьеры. Другие, продолжающие продвижение прежними темпами, опережают их и могут занять более высокое положение, ответственный пост.

К концу данного этапа педагог становится авторитетным членом организации.

Кризисный переходный период (между 35 и 45 годами) перекрывает границу этапа становления и этапа поздних шагов карьеры. Это кризис «середины жизни» или «середины карьеры». Жизнь человека вновь вступает в период серьезного переосмысления. К этому времени статус в организации полностью определен. Педагог оценивает текущее и будущее состояние карьеры.

Период *поздних шагов* карьеры начинается с 45-ти лет и продолжается до ухода на пенсию. Это время положение педагога в организации определяется как наставничество. Если ход карьеры замедлился, то сверстники, а возможно, и более молодые педагоги занимают более высокое положение.

Менеджеру образования важно помнить, что ухудшающаяся карьера – это проблема как для самого педагога, так и для организации в целом. В этой связи он должен проводить политику создания и поддержания условий для профессионального роста педагогов, грамотного управления им.

Современные образовательные организации не могут позволить себе не развивать педагогических работников. При этом педагоги должны:

- получать личное удовлетворение от своего труда;
- чувствовать ценность своего вклада в деятельность всей организации;
- обладать доступной им мерой ответственности;

- получать признание и вознаграждение за свой вклад;
- контролировать те направления своей деятельности, за которые несут ответственность;
- чувствовать развитие своего педагогического мастерства.

Образовательные организации, не оправдавшие ожидания педагогов, скорее всего, будут испытывать текучесть кадров и постоянный дефицит квалифицированных работников. Непрерывно развивающиеся педагоги представляют для организации ценный ресурс, влияющий на эффективность ее деятельности. Профессиональный рост является важным мотивом труда и фактором развития карьеры педагога. Отсутствие такой возможности приводит к снижению активности педагогического труда.

Развитие педагогической карьеры – это действия педагога по реализации своего карьерного плана.

Управление процессом планирования карьеры педагога должно осуществляться на принципах партнерских отношений между работником и руководителем. Педагог несет ответственность за планирование и развитие своей карьеры, а руководитель выступает в роли наставника. Руководитель должен поддерживать развитие карьеры педагога, правильно распоряжаясь ресурсами власти.

При разработке *плана карьерного роста* рассматривается возможная система замещения должностей для конкретного педагогического работника. Это может быть замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой или замещение должности одного уровня с дополнительными моральными и материальными мотивами. В этой связи определяются пути развития профессиональных способностей, подготовки и переподготовки, повышения квалификации педагога на разных этапах трудовой деятельности; предусматривается систематическая оценка и контроль результатов труда, фундаментальных знаний, необходимых на каждой из возможных должностей, профессионального и личностного роста; учитывается возрастание требований к педагогу в процессе карьерного роста.

Планирование карьеры отдельного педагогического работника должно быть связано с планами образовательной организации в целом. Следует учесть, что долгосрочное планирование карьеры не может быть директивным, т.к. планы самой личности и организации могут меняться со временем.

Принципы развития карьеры педагогического работника:

- индивидуализация (учет способностей, личностных и возрастных особенностей, образовательного уровня);
- направленность образовательной организации и педагогического работника на развитие карьеры;
- обеспеченность моральными и материальными ресурсами;
- обязательность профессионального роста (повышение квалификации, профессионализма личности и деятельности);
- социально-психологический комфорт (социальное признание, уважение, материальное благополучие);
- объективность (исключение субъективизма в планировании, контроле и оценке).

Управление стрессом

Стресс – адаптивная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и/или психологическими процессами, которая является ответом на любое внешнее воздействие, ситуацию или событие, предъявляющие к человеку повышенные требования психологического и/или физического характера.

Стресс демонстрируют физиологические, психологические и поведенческие реакции, вызванные первичной познавательной оценкой ситуации.

Стресс приводит к изменениям функций организма, повышению уровня адреналина, содержания сахара в крови, учащению сердцебиения, сокращению мускул и обострению восприятия. Такие *физиологические реакции* на стресс приводят к различным заболеваниям как физического, так и психического характера.

Психологическая реакция связана с мыслями и чувствами, в том числе по поводу работы. Например, педагог, испытывая продолжительный интенсивный стресс, становится депрессивным и раздражительным. Неудовлетворенность трудом, беспокойство о карьере, увеличивающееся безразличие - все это психологическая реакция на стресс.

Поведенческие реакции на стресс могут быть различны. Например, изменение в пристрастиях к еде, снижение производительности, возрастание нежелания работать. В состоянии стресса работник становится менее общительным, проявляет нетерпимость и агрессивность, конкуренцию к другим людям.

Однако стресс может ослабить физическую и психологическую способность личности бороться с факторами, его вызывающими. Когда

личность испытывает высокий уровень стресса, ее ресурсы истощаются. Низкий уровень стресса не является стимулом для развития и саморазвития личности, поскольку умственные и физические способности не активизируются сполна. Средний уровень стресса оказывает развивающее влияние на личность.

Каждому работнику и руководителю организации необходимо управлять стрессом.

Индивидуальные методы управления стрессом связаны с умением избегать стрессовые условия, изменять их или эффективно их преодолевать.

Выделяют психологический и физиологический подходы управления стрессом.

Психологический подход включает в себя: изменение стрессового окружения (смена места работы внутри организации или увольнение), его познавательной оценки (переосмысление ситуации в другом контексте), а также поведения (смена стиля работы). Данный подход реализуется посредством консультации психолога или психотерапии, социальной поддержки, тайма-менеджмента, релаксации.

Физиологический подход к управлению стрессом связан с укреплением здоровья. Физическое здоровье способствует выносливости и противостоянию стрессу. Методами реализации данного подхода являются тренировки, правильное питание, режим работы и отдыха и т.п. В этой связи в образовательных организациях необходимы программы оздоровления сотрудников: занятия спортом, медицинская помощь и пр.

Кроме того, менеджер образования должен учитывать стрессовые факторы реального и психологического окружения педагогических работников. Так, предвосхитить стрессовые факторы руководитель может следующими *действиями*:

- создание условий для осознания сотрудниками своих обязанностей и степени ответственности (приводит к снижению конфликтности, улучшению взаимоотношений, повышению уверенности в себе);

- разработка и внедрение системы вознаграждений (приводит к снижению конфликтности, усилению социальной поддержки, развитию способностей);

- вовлечение педагогов в процесс принятия и реализации решений, в том числе посредством делегирования полномочий и ответственности (создает возможность контролировать реальное окружение);

– подбор и расстановка педагогических кадров на основе соответствия умений и личностных свойств содержанию работы (наличие потенциала для эффективного труда).

4.3. Управление групповым поведением в образовательной организации

Формирование эффективной команды

Команда – это *рабочая группа*, деятельность членов которой направлена на достижение общей цели на основе постоянного взаимодействия и координации своих усилий. Важными свойствами команды являются ответственность, энтузиазм и взаимная поддержка. Интересы каждого члена команды являются интересами всех. От поведения одного члена команды зависит успех каждого.

Рабочая группа имеет лидера. Каждый член группы несет личную ответственность за деятельность. Результат индивидуален.

В команде лидерство распределено между ее членами. Каждый член команды осознает личную и взаимную ответственность за общее дело. Результат носит коллективный характер.

Способы формирования команды:

– включать в состав рабочей группы тех работников, деятельность которых будет влиять на результат каждого ее члена и группы в целом; критерии подбора: компетентность и опыт;

– обеспечить открытость процесса и результатов деятельности рабочей группы посредством регулярных отчетов перед коллегами; открытых заседаний, на которых другие работники выражают свои интересы и предложения по обсуждаемой проблеме;

– учитывать в деятельности рабочей группы предложения коллег.

При формировании команды руководитель должен устранить факторы, приводящие к *повышению противоречий* между ее членами.

В этой связи руководителю необходимо *учесть*:

– психологические типы членов рабочей группы, не включая антитипов, не включая представителей одного типа;

– при распределении обязанностей учитывать предпочтения членов рабочей группы к той или иной работе.

Руководителю необходимо обеспечить понимание членами рабочей группы *правил взаимодействия*:

– все отвечают за работу в целом, а не только за свою часть работы;

– каждый должен идентифицировать себя с командой, а не стремиться выделяться;

– каждый должен учитывать мнения остальных, быть готовым поступиться своими идеями.

Эффективная команда – это команда, в которой используется интеллект, опыт и талант каждого ее члена. Для организации важно, чтобы деятельность команды была направлена на достижение ее целей, а не препятствовала им.

Конфликты и способы их разрешения

Конфликт – это воспринимаемая несовместимость целей и действий. Конфликт в любой социальной системе неизбежен. На практике руководители стремятся исключить конфликты. Негативное отношение к конфликтной ситуации формируется с детства (в семье и школе и т.д.). Однако в современной образовательной организации роль конфликта трудно переоценить, поскольку он может быть достаточно полезным. Речь идет о ситуации, когда участники осознают проблему и включаются в творческий поиск альтернативных путей ее разрешения.

Повышенная конфликтность в организации негативно влияет на ее эффективность, поэтому руководитель должен владеть способами *предотвращения конфликта*. Например, таким способом является разработка и внедрение правил поведения, общих для всех членов организации.

Некоторые конфликты надо *принять как данность* и предпринять действия для их разрешения и предотвращения в будущем.

Для менеджера организации важно понимать, что конфликты бывают рациональные и иррациональные.

Рациональным конфликтом является конфронтация, повышающая результативность деятельности организации. Последствия рационального конфликта положительно влияют на решение проблемы. Например, конфликт между сотрудниками в процессе определения путей достижения цели дает возможность выбрать из предложенных вариантов наиболее оптимальный. В данном случае борьба идей носит

конструктивный характер. Кроме того, участники стремятся к апробации новых идей.

Иррациональным конфликтом является конфронтация, препятствующая достижению целей организации.

Конфликт – процесс динамичный, претерпевает ряд изменений.

Причиной конфликта являются некоторые события, происходящие в организации. Они могут проявляться, например, в срыве чьих-то планов, вызвавших агрессивное поведение сотрудников.

Важным условием конфликта является его *осознание*. Сотрудники, например, понимают, что их права могут быть нарушены другими членами организации. Если этого не происходит, то и конфликт возникнуть не может, т.к. их поведение не воспринимается как угрожающее.

Однако если понимание угрозы сложилось, то сотрудники начинают *реагировать* на сложившуюся ситуацию, что проявляется в их поведении. Формами такого поведения могут быть: требование выполнить какое-либо действие; обращение к руководству за разрешением возникших разногласий др. Ситуация может развиваться по-разному. Это зависит от характера предпринимаемых сторонами конфликта действий (агрессивных или доброжелательных), от выдвигаемых в защиту своей позиции аргументов, от стремления к рациональному решению проблемы и т.д.

Далее возможны три варианта *разрешения конфликта*: 1) стороны приходят к соглашению; 2) одна из сторон уступает; 3) конфликт подавляется.

Последствиями конфликта является то, что стороны формируют свое отношение к событиям, которые произошли. Рациональными последствиями, например, является появление новой идеи развития, разработанных правил и др. Иррациональными последствиями являются осложнение ситуации, ухудшение отношений между отдельными сотрудниками и группами, что может стать причиной следующего конфликта.

Чтобы эффективно управлять конфликтом, руководителю важно понимать *причины* его возникновения.

Причиной конфликта могут стать *индивидуальные свойства личности* сотрудника. Такими свойствами являются: ценности и убеждения; амбиции; особенности восприятия людей, событий и связанные с этим суждения; национальные особенности.

К конфликту могут привести *ситуационные условия* в организации:

- высокий уровень взаимодействия между сотрудниками;
- необходимость согласия сотрудников по определенным вопросам;
- различия сотрудников в статусе;
- неопределенность ответственности сотрудников.

Анализ опыта деятельности образовательных учреждений показал, что лучших результатов добиваются те, где сотрудники активно *взаимодействуют* друг с другом, совместно работают над проектами, обсуждают возникшие проблемы, обмениваются информацией и новыми разработками. В то же время такие взаимоотношения могут привести к конфликту. Сотрудники, имеющие полную информацию друг о друге, могут сделать суждение о том, что к ним относятся несправедливо. Такой вывод вызывает желание повлиять на ситуацию. Например, если сотрудник организации узнал, что его коллега получает такую же заработную плату, как и он, имея более узкий круг обязанностей, он стремится предпринять действия по изменению положения дел.

В деятельности организации могут быть ситуации, когда требуется *согласие* сотрудников на выполнение определенных операций, действий. В данном случае возможно создание конфликтной ситуации из-за разногласий.

Действия некоторых сотрудников, которые в силу своего статуса принимают определенные решения, провоцируют конфликтные ситуации. Например, завуч по воспитательной работе отвергает идеи учителя по разработке и проведению какого-либо мероприятия (похода, праздника, встречи и др.).

Отсутствие четких обязанностей у сотрудников и *неопределенность* степени ответственности приводит к конфликту. Например, сотрудники могут превышать свои полномочия, нарушать существующие правила субординации.

Причины конфликтов могут быть связаны с организацией работы учреждения, его стратегией, особенностями власти и т.п.

Разные подразделения организации должны координировать свои действия на принципах сотрудничества. Однако подразделения имеют свои *приоритеты* в определении целей и их достижении, что становится фактором создания конфликтных ситуаций.

В основе конфликта могут быть разногласия между сотрудниками и подразделениями, осуществляющими *основные и вспомогательные виды деятельности*.

Основные виды деятельности связаны с реализацией образовательной программы.

К вспомогательной деятельности относятся закупки, управление людскими ресурсами, а также деятельность, имеющая отношение к общему руководству, управлению финансами, юридическим вопросам, безопасности и охране конфиденциальности, информационной системе управления и другим функциям высшего руководства.

Сотрудники, занятые основными видами деятельности, непосредственно вовлечены в образовательный процесс. Сотрудники, осуществляющие вспомогательные виды деятельности, вовлечены в этот процесс косвенно. В то же время именно они занимаются оценкой реализации образовательной программы и разрабатывают правила и процедуры для тех, кто непосредственно программой занимается. Мнение тех и других могут не совпадать. Разногласия служат поводом к конфликту.

Если каждый сотрудник или подразделение имеет перечень *обязанностей*, которые не влияют на деятельность других сотрудников или подразделений, то конфликт может и не возникнуть. Если, наоборот, задачи сотрудников и подразделений взаимозависимы, то вполне вероятна конфликтная ситуация. Кроме того, подразделения могут конкурировать в борьбе за ресурсы.

Столкновение мнений может возникнуть при разработке руководством *целей развития* организации или подразделения.

Причиной возникновения конфликта может оказаться *стиль руководителя* организации или подразделения.

Правила организации, регламентирующие поведение сотрудников, могут как снизить вероятность возникновения конфликта, так и повысить ее. Например, если сотрудник знает, что он отвечает за ведение протокола заседания педагогического совета, то вряд ли возникнут разногласия по поводу того, кто это должен делать во время его проведения. Следует отметить, что даже четкие правила не могут гарантировать снижение конфликтности в организации. Возможны исключения из правил. Например, руководитель начисляет заработную плату сотруднику в полном объеме, хотя тот не выходил на работу по исключительным обстоятельствам. Другое решение создаст конфликт. Однако принятое ре-

шение, зафиксированное в исключении из правил, создает прецедент. Этот прецедент вызовет конфликт в подобной ситуации с другим сотрудником, ведь он посчитает свое отсутствие на работе, тоже вызванным исключительными обстоятельствами.

Часто к конфликтной ситуации приводит существующая в организации *система вознаграждения*. Сотрудники, получающие одинаковую со всеми заработную плату за больший объем и качество работы, могут испытывать недовольство, приводящее либо к открытому конфликту, либо к отсутствию старания в работе.

Задания для самостоятельной работы

1. Структурные изменения мировой экономики и экономики отдельных стран.
2. Изменение характера трудовых ресурсов.
3. Изменения в организационной структуре управления.
4. Школа научного менеджмента (1885 – 1920).
5. Классическая (административная) школа управления (1920 – 1950).
6. Школа человеческих отношений (1930 – 1950).
7. Школа поведенческих наук (1950 – по настоящее время).
8. Модель формирования отношений.
9. Теория атрибуции.
10. Типологический профиль личности и результаты ее деятельности в организации.
11. Основные подходы к мотивации работников.
12. Процесс мотивации труда, его основные этапы.
13. Внешняя и внутренняя мотивация труда.
14. Понятие карьеры. Основные этапы и факторы успеха карьеры.
15. Группа: понятие и основные виды и ее структура.
16. Проблемы взаимоотношений в группе.
17. Власть в организации, источники власти.
18. Личностный, поведенческий, процессный и ситуационный подходы к лидерству.
19. Источники организационной культуры образовательной организации.
20. Типы организационной культуры.
21. Виды конфликта и его роль в организации.
22. Поведенческие реакции на конфликт и их последствия.

Вопросы для самоконтроля

1. Современные проблемы менеджмента образовательных организаций.
2. Понятие и основные компоненты педагогического менеджмента (ПМ).
3. Образовательный процесс в аспекте ПМ.
4. Качества и роли руководителя в сфере образования.
5. Показатели результативности управления образовательной организацией.
6. Этапы развития науки об управлении.
7. Модели управления организацией.
8. Образовательная организация как открытая система.
9. Функции управления образовательной организацией.
10. Компоненты системы группового поведения.
11. Факторы разработки управленческих решений, их виды.
12. Типология личности, ее назначение.
13. Модель формирования отношений.
14. Модель восприятия и окружение.
15. Теории и методы научения поведению в организации.
16. Факторы удовлетворенности педагогическим трудом.
17. Система мотивации труда в педагогическом менеджменте.
18. Методы диагностики мотивов труда педагогических работников.
19. Понятие карьеры и факторы ее успеха.
20. Основные этапы карьеры.
21. Диагностика и развитие отношений в педагогическом коллективе.
22. Понятие и структура организационной культуры.
23. Типы организационной культуры.
24. Теории лидерства.
25. Основа власти образовательной организации.
26. Методы развития качеств эффективного лидерства.
27. Причины и виды конфликта.
28. Основные этапы процесса конфликта.
29. Типы индивидуальной реакции на конфликт.

Модуль 5. Использование современных информационных технологий в организации образовательного процесса и его управлении

Цель: формирование компетентности по использованию современных информационных технологий при создании единого информационного пространства в управлении образовательной организацией.

5.1. Предметная область «Информационных технологий в образовании»

Современный мир принято называть веком высоких компьютерных технологий, в котором информация стала основным и ведущим ресурсом развития общества. В XXI веке развитие информационных технологий оказывает большое влияние на все сферы жизни человека, особенно на сферу образования, поскольку именно информационно-коммуникативные технологии эффективно применяются не только в процессе передачи знаний, но и в управлении образовательным процессом. Без использования данных технологий невозможно в полной мере обеспечить повышение качества и эффективности учебного процесса, управления школой.

Изучение понятия информационных технологий (ИТ) невозможно без раскрытия понятия «информация».

Понятие «информация» - это совокупность данных, зафиксированных на материальном носителе, сохраняемых и распространяемых во времени и пространстве.

Информация (от лат. *informatio* - осведомление, разъяснение, изложение, от лат. *informare* - придавать форму) - в широком смысле абстрактное понятие, имеющее множество значений, в зависимости от контекста. В узком смысле этого слова - сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления.

Информация может осуществляться в виде: текстов, рисунков, чертежей, фотографий; световых или звуковых сигналов, радиоволн; электрических и нервных импульсов; магнитных записей, жестов и мимики; запахов и вкусовых ощущений; хромосом, посредством которых передаются по наследству признаки и свойства организмов.

Информацию можно принимать, комбинировать, хранить; передавать, копировать, обрабатывать, искать; воспринимать, формализовывать, делить на части, измерять; использовать, распространять, упрощать, разрушать; запоминать, преобразовывать, собирать и т.д.

По способу передачи и восприятия различают следующие виды информации:

- *визуальная*, передаваемая видимыми образами и символами;
- *аудиальная*, передаваемая звуками;
- *тактильная*, передаваемая ощущениями;
- *органолептическая* (обонятельная), передаваемая запахами и вкусами;
- *машинная*, выдаваемая и воспринимаемая средствами вычислительной техники.

Действия, выполняемые с помощью информации называются информационными процессами. Существуют три типа информационных процессов: хранение, передача и обработка информации.

Информационные технологии (ИТ) - это обобщающее понятие, описывающее различные методы, способы и алгоритмы сбора, хранения, обработки, представления и передачи информации.

Информационная технология – это обработка информации с помощью персонального компьютера, с использованием программного обеспечения.

К основным чертам современных ИТ относятся: структурированность стандартов цифрового обмена данными алгоритмов; широкое использование компьютерного сохранения и предоставление информации в необходимом виде; передача информации посредством цифровых технологий на практически безграничные расстояния.

Информационные революции

Информационная революция заключается в изменении способов и инструментов сбора, обработки, хранения и передачи информации, приводящих к увеличению объёма информации, доступной активной части населения.

За время развития общества мы наблюдаем шесть информационных революций.

Первая заключается в появлении языка и членораздельной человеческой речи;

вторая связана с изобретением письменности;

третья порождена изобретением в XV веке книгопечатания;
четвертая началась в XIX веке. Тогда были изобретены такие средства передачи и распространения информации, как телеграф, телефон, радио;

пятая произошла в середине XX века, когда человечество стало активно использовать вычислительную технику.

Шестая информационная революция связана с появлением глобальных телекоммуникационных компьютерных сетей и их интеграцией с технологиями мультимедиа и виртуальной реальности.

Информатизацию образования можно разделить *на три этапа*.

Первый этап информатизации образования (электронизация), характеризовался широким внедрением электронных средств и вычислительной техники в процесс подготовки студентов сначала технических специальностей (конец 50-х - начало 60-х годов), а затем гуманитарных специальностей (конец 60-х - начало 70-х годов) и предполагал обучение основам алгоритмизации и программирования, математического моделирования на ЭВМ.

Второй этап информатизации образования (компьютеризация) (с середины 70-х годов по 90-е годы) связан с появлением более мощных компьютеров. Компьютерная техника стала выступать в качестве мощного средства обучения в составе автоматизированных систем различной степени интеллектуальности. В сфере образования все больше стали использоваться автоматизированные системы обучения, контроля знаний и управления учебным процессом.

Третий, современный, этап информатизации образования характеризуется использованием мощных персональных компьютеров, быстро действующих накопителей большой емкости, новых информационных и телекоммуникационных технологий, мультимедиа-технологий и виртуальной реальности.

Прогресс в области информационных технологий способствовал включению общества в процесс информатизации, что привело к появлению в научных и научно-популярных изданиях термина «информационное общество», в котором главным элементом являются **знания**.

Получая и накапливая знания во всех сферах своей жизнедеятельности, человечество стало развиваться как информационное не только из-за полученных знаний, но и через использование современной техники и программного обеспечения, постоянно совершенствующегося.

Основными критериями развитости информационного общества являются наличие компьютеров, уровень развития компьютерных сетей, владение информационной культурой, т.е. знаниями и умениями в области информационных технологий.

Информатизация образования (ИО) обеспечивает достижение следующих стратегических целей: повышение эффективности всех видов образовательной деятельности на основе использования ИТ и повышение качества подготовки специалистов с новым типом мышления, соответствующим требованиям информационного общества.

К основным свойствам современного образования мы можем сегодня отнести: доступность образования для многих, глобальный характер образовательной среды, превращение образования в мощную отрасль экономики, превращение образования в глобальное культурное явление.

Студентам XXI века необходимо уметь приспосабливаться к жизни в постоянно меняющемся мире в условиях глобализации; обладать способностью к независимости и самостоятельности; уметь самостоятельно приобретать знания и знать, как необходимо применять полученные знания для блага общества, образовательных организаций и предприятий.

Жизнь людей в современном обществе выдвигает новые требования к знаниям. Современный специалист должен уметь: создавать контент; извлекать знания из данных и информации; создавать и коммерциализировать свои привлеченные знания; ставить и решать проблемы; эффективно работать и общаться в сетях. Такими же знаниями должен обладать и преподаватель.

К учителю выдвигаются новые требования: наличие знаний в области информационных технологий (ИТ); быть специалистом по применению ИТ в своей профессиональной деятельности (в учебном процессе по своему предмету).

ИТ – компетентность педагога определяется умением пользоваться: -текстовым редактором, как средством подготовки учебно-

методических материалов (учебных планов, программы дисциплины, тематики контрольных и курсовых работ, лекций, семинаров, лабораторных работ, списка учебной литературы и т.п.); средством для подготовки презентаций как инструмента визуализации и структуризации учебного материала (лекции, семинара); информационно-поисковыми системами, как средством поиска педагогической и учебной информации; электронной почтой и Интернет-технологиями, как средством организации педагогического взаимодействия; системой автоматизированного психолого-педагогического тестирования, как средством создания тестов и средством контроля знаний; программными средствами для создания электронных учебных материалов

Обладая ИТ – компетентностью, преподаватель сможет получить ответы на следующие вопросы: какие имеются информационные ресурсы; где они находятся, как можно получить к ним доступ и как их можно использовать в целях повышения эффективности своей профессиональной деятельности.

Несомненно, информационные технологии играют важную роль в образовании, являясь инструментом для технического усовершенствования традиционного образования и условием для формирования новых образовательных систем.

Информационные технологии (ИТ) используются в учебном процессе при:

- 1) изложении нового материала — визуализация знаний (демонстрационные и энциклопедические программы);
- 2) проведении виртуальных лабораторных работ с использованием обучающих программ типа "Физикон", "Живая геометрия";
- 3) закреплении изложенного материала (тренинг - разнообразные обучающие программы, лабораторные работы);
- 4) системе контроля и проверки (тестирование с оцениванием, контролирующие программы);
- 5) самостоятельной работе учащихся (обучающие программы типа "Репетитор", энциклопедии, развивающие программы);
- 6) возможности отказа от классно-урочной системы: проведение интегрированных уроков по методу проектов, результатом которых будет создание Web-страниц, проведение телеконференций, использование современных Интернет-технологий;

7) тренировке конкретных способностей учащегося (внимание, память, мышление и т.д.).

Использование средств ИТ в организации образовательного процесса приводит и к следующими значимым возможностям:

- совершенствованию методов и технологий отбора и формирования содержания общего среднего образования;

- введению и развитию новых специализированных учебных дисциплин и направлений обучения, связанных с информатикой и информационными технологиями;

- организации новых форм взаимодействия в процессе обучения и изменения содержания и характера деятельности учителя и ученика;

- совершенствованию механизмов управления системой общего среднего образования.

В организации образовательного процесса на современном этапе применяется дистанционная технология обучения, которая представляет собой совокупность методов и средств обучения и администрирования учебных процедур, обеспечивающих проведение учебного процесса на расстоянии на основе использования современных информационных и телекоммуникационных технологий.

При осуществлении дистанционного обучения **информационные технологии обеспечивают:**

- 1) доставку обучаемым основного объема изучаемого материала;

- 2) интерактивное взаимодействие обучаемых и преподавателей в процессе обучения;

- 3) предоставление учащимся возможности самостоятельной работы по усвоению изучаемого материала;

- 4) оценку их знаний и навыков, полученных ими в процессе обучения.

Образовательная организация, поддерживающая данные технологии, сможет удовлетворить образовательные потребности любого человека, независимо от его географического и временного положения.

5.2. Применение средств информационных технологий в организационно-управленческой деятельности руководителей подразделений образовательной организации по обеспечению реализации образовательного процесса

В Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих России, утвержденном приказом Минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 № 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», информационная компетентность педагогических работников и руководителей образовательных организаций рассматривается как «качество действий работника, обеспечивающее эффективный поиск, структурирование информации, её адаптацию к особенностям педагогического процесса и дидактическим требованиям, формулировку учебной проблемы различными информационно-коммуникативными способами, квалифицированную работу с различными информационными ресурсами, профессиональными инструментами, готовыми программно-методическими комплексами, позволяющими проектировать решение педагогических проблем и практических задач, использование автоматизированных рабочих мест учителя в образовательном процессе; регулярную самостоятельную познавательную деятельность, готовность к ведению дистанционной образовательной деятельности, использование компьютерных и мультимедиа технологий, цифровых образовательных ресурсов в образовательном процессе, ведение школьной документации на электронных носителях» (раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»).

В этой связи применение средств ИТ в управлении образовательной организацией должны быть ориентированы на совершенствование процесса обучения и управления и осуществляться по следующим направлениям:

- 1) управление образовательным коллективом;
- 2) управление материально-техническим обеспечением;
- 3) управление учебно-воспитательным процессом;
- 4) управление информационными ресурсами.

Для каждого направления разработаны специальные электронные средства, совершенствующие процессы управления:

1) управление персоналом - системы типа "Отдел кадров" (рис. 1);

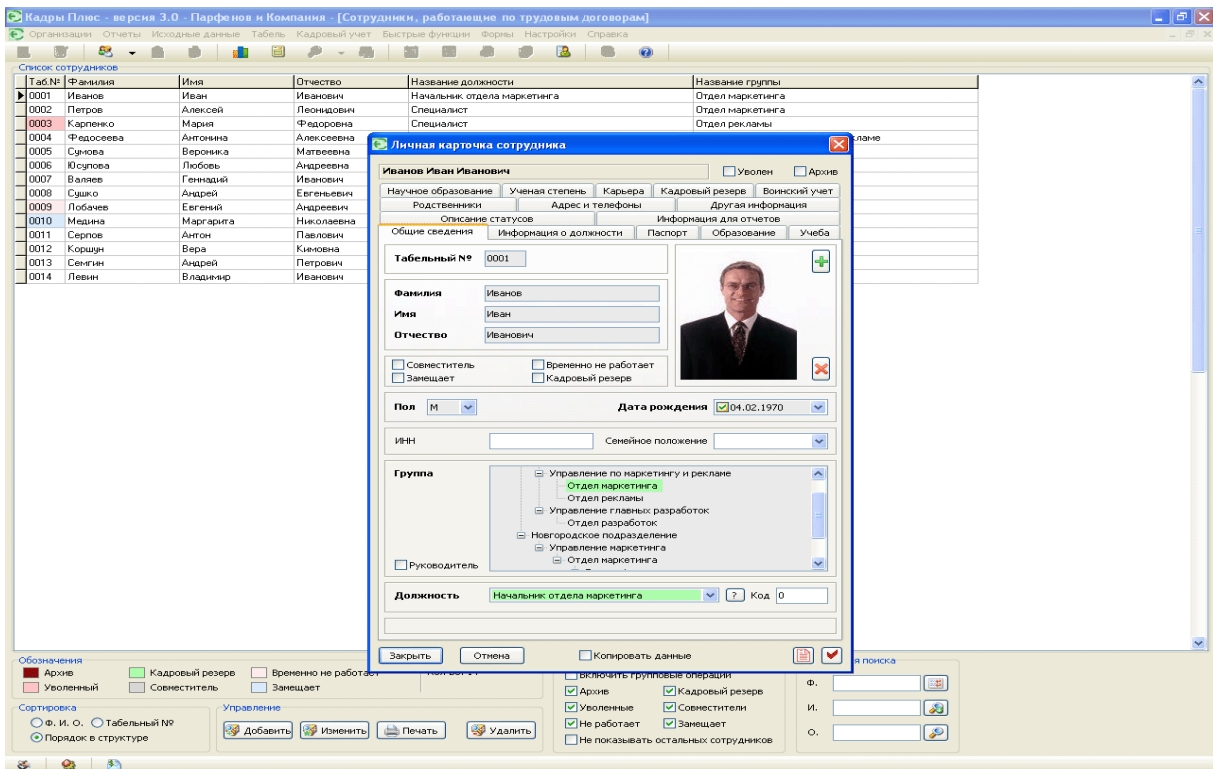


Рис. 1. Электронная система типа «Отдел кадров»

2) управление материально-техническим обеспечением системы – типа "Склад" (рис. 2);

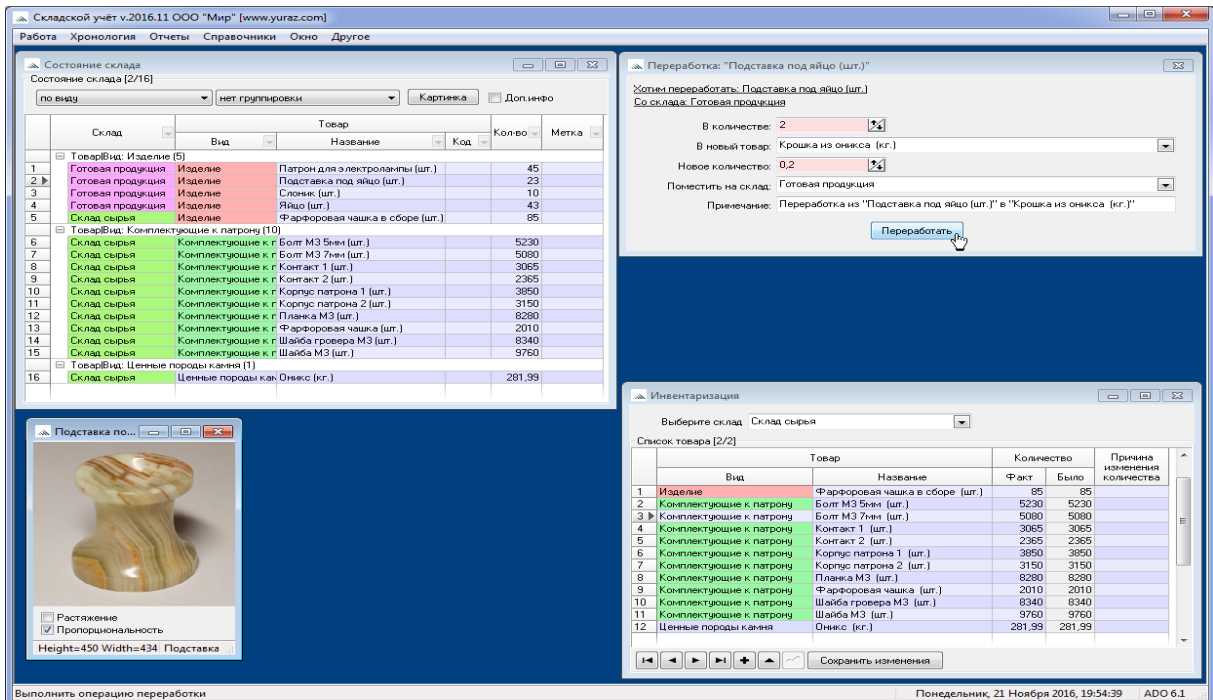


Рис. 2. Электронная система типа «Склад»

3) управление учебно-воспитательным процессом – "Расписание" (рис. 3);

Расписание занятий

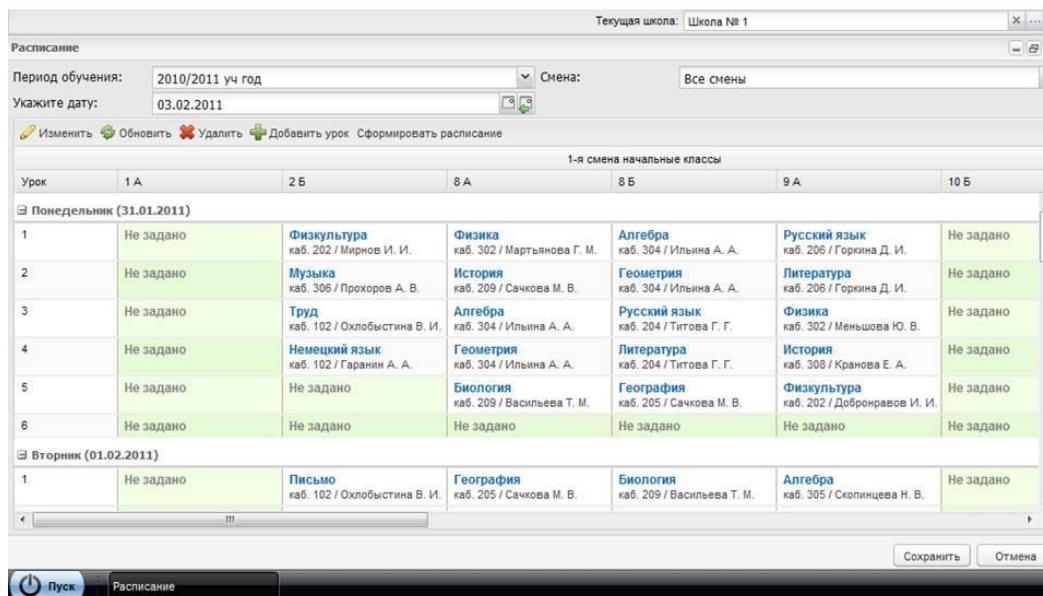


Рис. 3. Электронная система типа «Расписание»

4) управление информационными ресурсами – "Библиотека" (рис. 4);

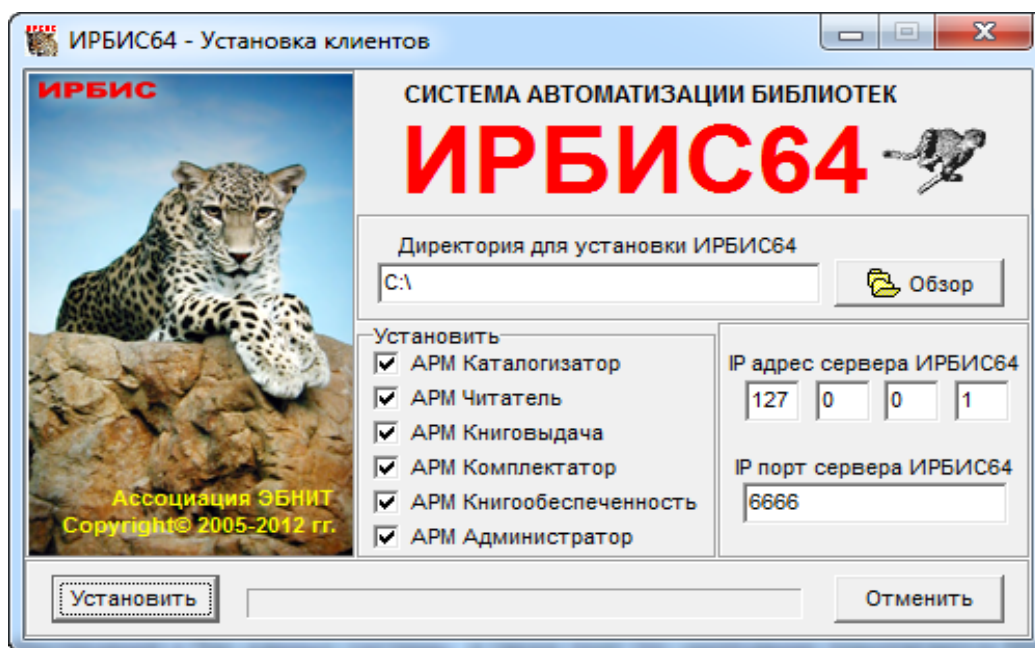


Рис. 4. Электронная система типа «Библиотека»

5) управление информационными ресурсами - школьные сайты (рис. 5).

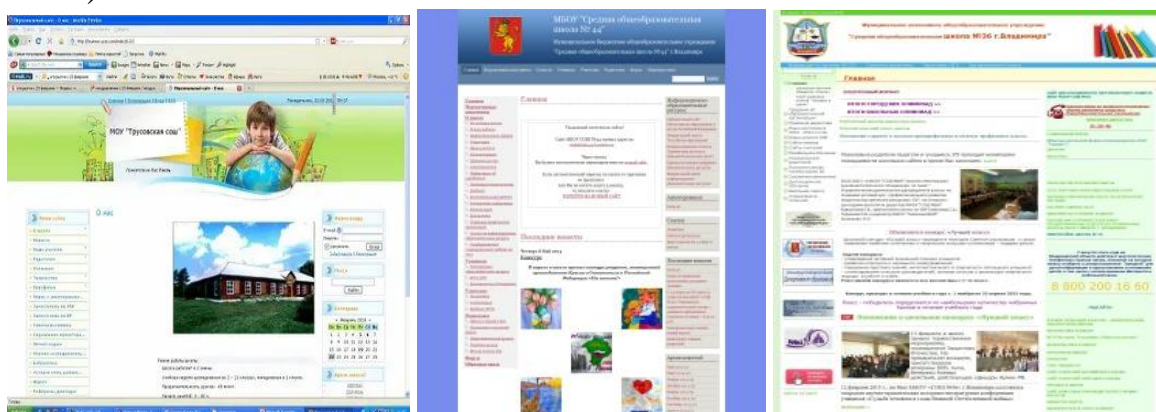


Рис. 5. Школьные сайты

В работе с данными системами применяется *информационно-поисковый метод*.

«Информационно-поисковый метод – процесс поиска информации, представляющий собой процесс выявления в некотором множестве тех документов, которые посвящены указанной теме, удовлетворяют заранее определенному условию поиска или содержат необходимые факты, сведения, данные. Поиск в сети интернет с применением поисковых машин является самым распространенным и эффективным методом нахождения конкретной информации»[12].

Ключевым информационным интернет-ресурсом, позволяющим осуществлять управление образовательной организацией, является официальный сайт образовательной организации.

Информация на сайте образовательной организации структурируется по следующим разделам:

1) *сведения об образовательной организации* (основные сведения, структура и органы управления образовательной организацией, основные документы, образовательные стандарты, руководящий и кадровый состав, материально-техническое обеспечение и оснащённость образовательного процесса, стипендии и иные виды материальной поддержки, платные образовательные услуги, финансово-хозяйственная деятельность, вакантные места для приема);

2) *доступ к электронным дневникам и журналам* (школа. образование 33рф);

3) *о нас*. В этом разделе, кроме контактной информации, можно ознакомиться с исторической справкой образовательной организации, например, (школа имеет 100-летнюю историю); атрибутами корпоративной культуры (эмблема школы, гимн, образцы грамот и внутришкольных наград); результатами участия учащихся и педагогов в международных и всероссийских конкурсах; получить сведения о выпускниках (в какие ВУЗы поступили бывшие учащиеся гимназии), информацию о социальном партнерстве, о деятельности профсоюзной организации (план работы, структура и устав профсоюзной организации).

4) *условия обучения, безопасность* (инструкции и памятки по правилам поведения в чрезвычайных ситуациях разной степени угрозы). В этом разделе может быть представлена информация о работе школьной библиотеки (паспорт, фонд, условия, просветительская работа, конкурсы, новости, статьи, информация для учащихся, педагогов и родителей).

Любая образовательная организация на своем сайте может разместить информацию:

Советы психолога. Статьи и контактная информация школьного психолога.

Государственная итоговая аттестация. Приказы, документально-нормативная база, расписание, памятки для учащихся, рекомендации ученикам и родителям, правила процедуры проведения ЕГЭ, презентации, архивы.

Олимпиады. График проведения олимпиад, списки участников и победителей.

Также на сайте могут быть представлены конкурсные работы учащихся по разным номинациям. В ленте можно увидеть информацию обо всех текущих событиях в учебно-воспитательном процессе, прочитать их краткое описание, отзывы, посмотреть фотографии и видеозаписи.

Поступление в 1 класс СОШ. Порядок и условия поступления. Бланки документов и образцы их заполнения.

Публикации. В этом разделе педагоги школы делятся своими методическими разработками, представляют статьи, презентации, конспекты уроков, мероприятий, занятий по внеурочной деятельности.

Дополнительное образование, внеурочная деятельность. Программы курсов, кружков и факультативных занятий, проекты, творческие работы учащихся, расписание занятий.

Профориентация. Отчеты о профориентационной работе, представление ее итогов, результаты анкетирования, информация о Днях открытых дверей в ВУЗах и о волонтерских объединениях.

Следующим информационным ресурсом, позволяющим осуществлять и повышать контроль качества образовательного процесса, является электронная система «*БАРС. Образование- Электронная Школа*» (рис. 6).

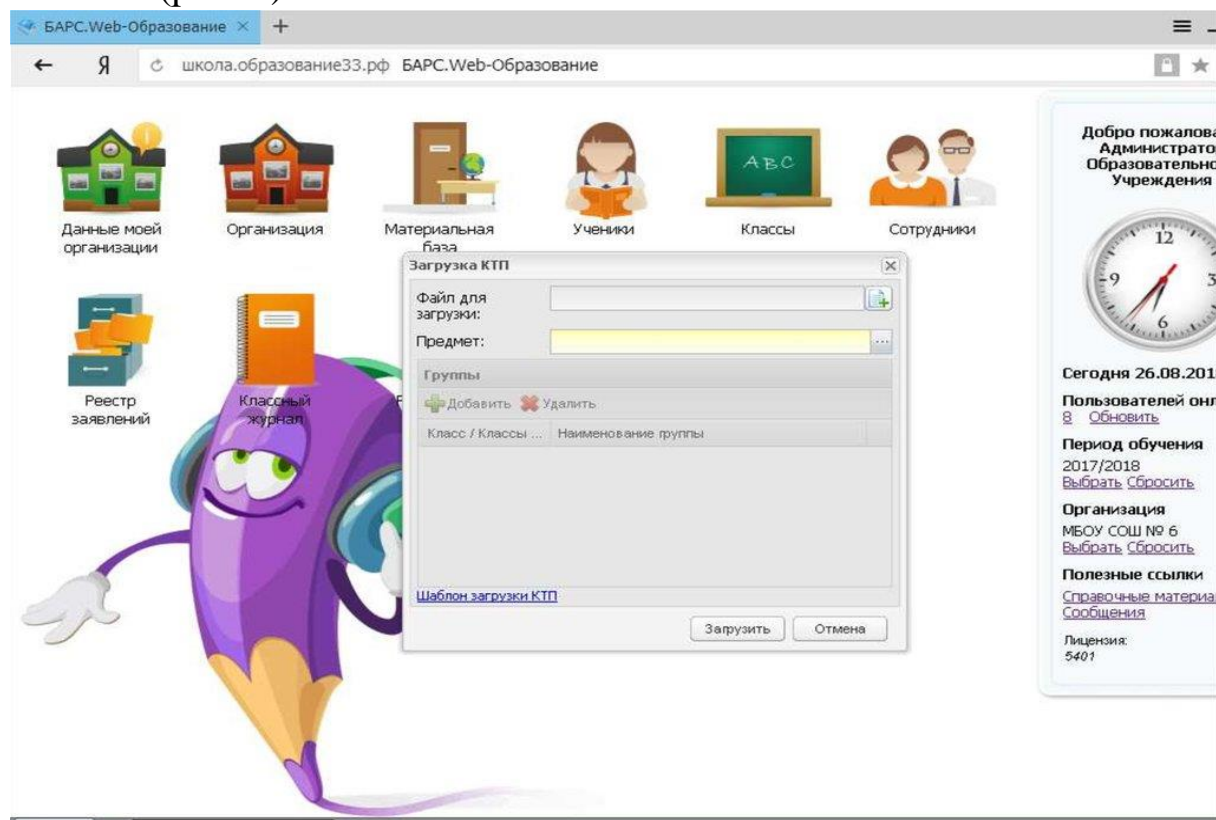


Рис. 6. Электронная система «Барс. Образование – электронная школа»

«БАРС. Образование-Электронная Школа» обеспечивает открытость процесса обучения, взаимодействие всех субъектов образовательного процесса: руководителей, учителей, учащихся и их родителей; каждая образовательная организация имеет доступ через веб-интерфейс и получает персональную страницу.

«БАРС. Образование -Электронная Школа», позволяет:

1) повысить эффективность процесса управления за счет получения оперативной и достоверной информации о состоянии объектов

управления и сокращения времени реакции на принятие управленческого решения, постановку задач и контроль исполнения;

2) вести электронный журнал, который полностью аналогичен стандартному бумажному варианту, но более удобен. Он позволяет снизить затраты времени в работе преподавателей с электронным и бумажным вариантами классного журнала за счет возможности печати страниц в аналоговом виде, кроме того, позволяет больше уделить времени на образование детей;

3) осуществлять планирование учебного процесса в виде учебного, календарно-тематического и поурочного планов в электронном виде;

4) формировать расписание уроков в зависимости от учебного плана;

5) переводить записи дневников школьников в электронный вид, а также обеспечивать к ним доступ родителям, через дневник информируя об успеваемости, посещаемости, домашних заданиях, собраниях и всевозможных мероприятиях, что повысит степень участия родителей в образовании детей. На рисунке 7 изображено *мобильное приложение «Мой дневник»*.

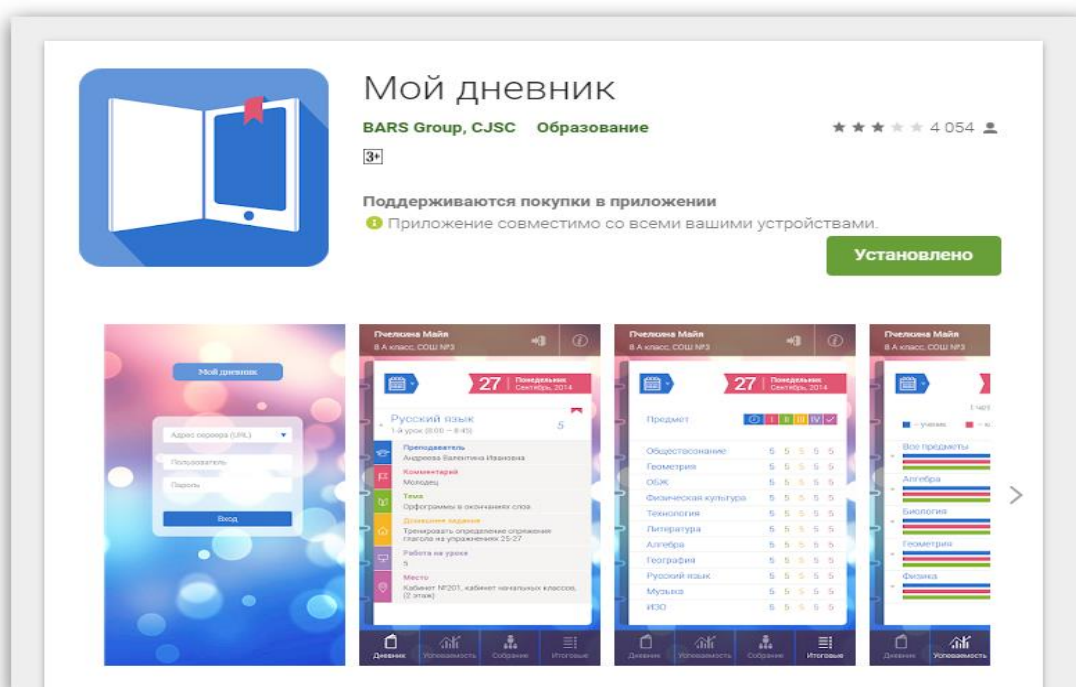


Рис. 7. Мобильное приложение «Мой дневник»

Мобильное приложение «Мой дневник» по функциональным возможностям является аналогом бумажного дневника. Работать с приложением могут пользователи мобильных устройств на платформах iOS, Android и Windows, на которых располагается информация о ЕГЭ и ГИА, а также результаты сданных экзаменов

Необходимая информация о правилах проведения ЕГЭ и ГИА, поддерживаемая в актуальном виде, всегда поможет родителю и ученику уточнить возникшие вопросы, а также получить результаты по всем сданным экзаменам в режиме онлайн;

б) предоставлять информацию о порядке проведения ЕГЭ и ГИА, а также вести базу данных с результатами экзаменов.

Следует отметить, что данная система («БАРС. Образование - Электронная Школа») предназначена и для:

- сотрудников Министерства образования региона, регионального центра оценки качества образования;

- руководителей и сотрудников муниципальных органов управления образованием, методических служб, государственных и муниципальных образовательных учреждений.

На протяжении всего курса обучения данная система позволяет классным руководителям вести портфолио (личное дело) каждого учащегося своего класса, где собираются данные о его учебных и внеурочных достижениях (информация об успеваемости, средний балл аттестата, информация об участии в олимпиадах, результатах ЕГЭ и ГИА и т.д.).

В случае перевода кого-либо из учащихся в другое образовательное учреждение, его портфолио будет доступным педагогам того образовательного учреждения, в которое перейдет школьник.

В общеобразовательном процессе можно применять SAAS, единое информационное пространство. Система предлагается по модели SAAS (программное обеспечение как сервис, рис. 8).

Следовательно, технологическая процедура внедрения Системы ограничивается предоставлением адресной строки, логина и пароля.

Все пользователи получают доступ к Системе через обычный web-браузер. Администрирование Системы и внесение любых изменений проводится централизованно. Учреждениям нет необходимости заботиться о хранении информации. Централизованное хранение данных Информаций поступает в единое хранилище Системы.

SaaS – программное обеспечение как сервис

Концепция SaaS предоставляет возможность пользоваться программным обеспечением как услугой и делать это удаленно. Вам не требуется покупать программный продукт, вы можете временно воспользоваться им при возникновении потребности.



- Microsoft Windows Server 2008 Standard



- Microsoft SQL Server Standard



- Microsoft Exchange 2010 Standard

- И ряд других программных продуктов

Рис. 8. SaaS – программное обеспечение как сервис

В образовательной организации ответственное лицо (завуч школы) для составления расписания использует *программу «Ника Люкс»* (рис. 9), которая позволяет составить **школьное расписание занятий**, с минимальным количеством «окон» для учителей. При наличии замечаний к конечному результату, работник школы, ответственный за данное направление, имеет возможность воспользоваться удобным инструментом для ручной редакции расписания занятий.



Рис. 9. Программа «Ника Люкс»

Программа учитывает:

- 1) наличие в школе второй смены, пяти- или шестидневной форм обучения;
- 2) особенности кабинетного фонда школы, включая возможность составления расписания на несколько зданий одновременно;
- 3) методические дни и нежелательные часы работы учителей, включая режим подбора оптимальных методических дней;
- 4) дни и часы внеучебной нагрузки (УПК, экскурсии, театр, практика в ВУЗе и т.д.);
- 5) предельные уровни дневной учебной нагрузки с учетом коэффициентов сложности предметов.

Программа обеспечивает следующие организационные процессы в составлении расписания:

- разделение классов обучающихся по пяти- или шестидневке;
- «плавающее» начало занятий первой и второй смены; разбиение классов на группы (до трех групп), в том числе по разным предметам;
- увеличение вдвое, втрое заданного количества часов – как единое целое;
- объединение классов в потоки (в т.ч. с дальнейшим делением на группы);
- составление расписания с учетом особенностей имеющегося аудиторного фонда; возможность задавать правила сочетания предметов и учителей, (например, можно запретить программе ставить друг за другом определенные предметы или наоборот);
- преподавание одним учителем двух и более предметов; соблюдение «параллелей» учителей; ограничение максимально допустимого числа часов по предмету в день;
- расписание для учителя, преподающего в двух группах одного класса (формирование пар с другими предметами или расстановка на первый/последний уроки);
- отображение и печать расписания занятий в пяти формах, включая индивидуальные расписания учителей и расписания отдельных классов, отчеты по занятости кабинетов и прочее; экспорт расписания для отображения на сайте школы и на информационные киоски; экспорт расписания в Excel;

- хранение в одном файле нескольких расписаний на разные периоды учебного года.

Использование ИТ в управлении образовательным пространством по направлению «Библиотека», позволяет решить следующие задачи: накопление, обработка, распространение информационных ресурсов и материалов в различных форматах; ведение информационно-поисковых систем и библиографических баз данных, позволяющих оперативно и полно находить необходимую информацию; помощь учащимся и педагогам в определении ресурсов в использовании информации.

К внутренним и внешним ресурсам, доступным через школьную библиотеку относятся:

1) электронные учебники, учебники с электронными приложениями, медиатека, находящиеся в библиотеке;

2) электронные образовательные ресурсы - интерактивные карты;

3) собственные цифровые ресурсы включают в себя:

А) ЭОР, имеющиеся в сети

- федеральная коллекция ЦОР: school-collection.edu.ru; open-class.ru;

- образовательные ресурсы Интернет;

- электронные ресурсы публичных библиотек, вузов, учреждений культуры.

Б) ЭОР, созданные в ходе образовательного процесса (исследовательские работы детей и учителей - с открытым доступом).

Сервисы и программы, которые библиотекарь может использовать в воспитательной и обучающей деятельности:

- компьютерные публикации для создания книг, буклетов, брошюр, листовок, газет (*DocMe, Excel, Publisher*);

- презентационные программы для создания портфолио, презентаций (*MS PowerPoint*);

- сервисы (например, документы Google), которые обеспечивают работу группе людей над одним документом, позволяя при этом анализировать и сравнивать;

- вики-сервисы для создания сборников, сайтов (www.wiki.vladimir.i-edu.ru, www.wiki.gimc.ru, www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki);

- блоги для создания дискуссий, обсуждений, рекомендаций (*БиблиоNETuK@, blogpost*);
- карты знаний для упорядочивания знаний, систематизации материала по предмету;
- веб-квесты для формирования навыков информационно-аналитической деятельности;
- социальные медиа сервисы для повышения мотивации учебной деятельности (*Vkontakte, Podfm, Youtub, Voki*);
- подкасты для развития навыков устной речи (*mp3-плеер и broadcasting*);
- рекомендательные списки литературы; списки внеклассного чтения;
- путеводители по фондам; аннотированные иллюстрированные картотеки; памятки, буклеты; книжные обзоры и т.п.

Такие ресурсы можно создавать с помощью традиционных приложений Microsoft: например, MS Power Point (используется 07-2013), MS Excel, MS Publisher.

При работе с Электронными образовательными ресурсами педагоги образовательной организации могут пользоваться возможностями платформ Lesta и Просвещение, которые предоставляют возможность доступа к электронным учебникам в режиме онлайн и загрузки их в персональные компьютеры учителей и учащихся.

Бухгалтерия образовательной организации, управляя финансово-хозяйственной деятельностью, применяет в своей работе такие программы, как 1С Бухгалтерия, 1С Зарплата и Кадры, СБИС (электронный документооборот с налоговой инспекцией, фондом социального страхования, пенсионным фондом России и Росстатом), Свод-Смарт (оформление бухгалтерской отчетности учреждения), Сбербанк Бизнес Онлайн.

В настоящее время широко используются возможности сбора и передачи информации через мессенджеры и социальные сети в направлениях: учитель-учитель, учитель-ученик, администрация-учитель, учитель-родители. С этой целью создаются группы в популярных мессенджерах Viber и Whats App (рис. 10), что позволяет быстро и адресно распространять и получать информацию иметь обратную связь, координировать работу по всем направлениям, выкладывать фото- и видеоотчеты, доступные всем заинтересованным пользователям сетей.



Рис. 10. Мессенджеры Viber и Whats App

Таким образом, использование современных средств информационных технологий в организации и управлении учебно-воспитательным процессом позволяет создать единое информационное пространство для всех субъектов образовательного процесса, педагогов, учащихся и их родителей, изменить роль учителя в современном учебном процессе.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Подготовить доклады по следующим темам:

1. Формирование информационной культуры у всех участников образовательного процесса и внедрение информационных и коммуникационных технологий в процессе управления.
2. Этапы создания единого информационного пространства в образовательной организации.
3. Методы определения уровня знаний педагогов и руководителей в области ИТ- компетентности.
4. Программные средства, используемые администрацией в управлении образовательной организацией.
5. Организация информационной среды и автоматизации деятельности в образовательной организации.

Задание 2. Приведите примеры применения информационных технологий в управлении вашей образовательной организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Какая задача, на Ваш взгляд, должна быть решена в ходе информатизации образовательного учреждения в обязательном порядке?
2. Кто, по Вашему мнению, является участником информационного пространства школы?
3. Какие основные информационные потоки связывают участников учебного процесса?
4. Какие основные «производственные» процессы образовательного учреждения могут, на ваш взгляд, быть «формализованы», то есть, описаны при помощи компьютерных решений?
5. Совокупность каких информационных систем, по вашему мнению, может помочь созданию компьютерной реализации информационного пространства школы?
6. Какова, с Вашей точки зрения, роль руководителя в информатизации школы?
7. Какие задачи должны быть решены в ходе информатизации вашего образовательного учреждения?
8. Как Вы видите свою роль, как руководителя ОУ, в процессе информатизации школы?
9. Назовите компоненты образовательной среды ОУ. Кто является участником информационного пространства школы?
10. Какая база необходима для формирования информационной среды образовательной организации?
11. В решении каких производственных вопросов может помочь информационная среда?
12. Правовые основы использования интернет ресурсов в образовании.
13. Обзор образовательных ресурсов российского сегмента сети Интернет.
14. Информационные порталы общего назначения в образовании.
15. Обзор и тематический поиск ресурсов для администратора образовательной организации.

Модуль 6. Языковой имидж руководителя

Цель: повышение речевой компетентности и обучение правилам делового общения педагогов, воспитателей и руководителей образовательных организаций.

6.1. Речевая компетенция как способность использовать правила функционирования языка для решения профессиональных задач

Важной отличительной особенностью современного образования является компетентностно-ориентированный подход, согласно которому в качестве целей и результатов образования рассматриваются ключевые компетенции.

Под *компетенцией* принято понимать результат образования, выражающийся в готовности субъекта эффективно организовывать внутренние и внешние ресурсы для достижения поставленной цели. Результаты образования (знания, умения, навыки) представляют собой качества, приобретенные через присвоение информации и воспроизведения действий, а компетентность включает в себя качества, приобретенные через опыт проживания ситуаций, способность человека применять имеющиеся знания, умения и навыки адекватно ситуации и цели.

Особое место в профессиональной деятельности современного руководителя образовательной организации отводится формированию коммуникативной компетентности, позволяющей эффективно решать педагогические задачи в организации образовательно-воспитательного пространства. Необходимо помнить о том, что именно общение выступает как цель, содержание и способ деятельности, следовательно, необходимость развития коммуникативной компетентности для решения профессиональных задач особенно высока.

Для полноценного общения с педагогами, сотрудниками, воспитанниками и другими субъектами образовательного процесса, руководителю необходимо уметь использовать речевые навыки для того, чтобы выражать свои намерения, мысли, переживания; произвольно, а может быть, и осознанно варьировать выбор и сочетание речевых операций (навыков) в зависимости от того, для какой цели, в какой ситуации и с каким собеседником происходит общение.

Когда указанные условия выполняются, можно утверждать, что у данного руководителя сформировано коммуникативное умение. Владение таким умением предусматривает умение правильно выбирать стиль речи, подчинять форму речевого высказывания задачам общения, употреблять самые эффективные языковые и неязыковые средства, соответствующие условиям и целям общения.

Следовательно, речевая компетенция – это совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений и навыков, а также способов деятельности), задаваемых по отношению к определённому компоненту речевой подготовки, включающего языковую, коммуникативную и методическую составляющие. Становление речевой компетенции происходит за счет расширения словарного запаса; развития грамматического строя речи, овладения культурой речевого поведения, полемики и критического мышления.

Речевая компетенция – это знание основных законов функционирования языка и речи и способность к их использованию для решения профессиональных задач; совокупность личностных свойств и возможностей, а также языковых и внеязыковых знаний и умений, обеспечивающих коммуникативную деятельность человека.

Коммуникативная компетентность – это умение быстро ориентироваться в любой, даже принципиально новой ситуации общения.

Руководитель, заботящийся о своем имидже в процессе общения, стремится учесть место и время коммуникации, социально-коммуникативный статус участников диалога, их цели, настроение и физическое состояние, ориентируется на официальный - неофициальный, публичный - непубличный режимы общения.

6.2. Правильность речи

Правильность речи оценивается в первую очередь с точки зрения ее соответствия общепринятым языковым нормам. Любое нарушение языковых норм обычно замечается аудиторией, вызывая неодобрение и внутренний протест. При публичном выступлении особого внимания требуют к себе, во-первых, соблюдение грамматических норм языка, во-вторых, правильность словоупотребления, в-третьих, качество и правильность произношения.

Среди грамматических ошибок в публичных выступлениях чаще всего встречаются нарушения синтаксических норм (правил построе-

ния предложений) и морфологических норм (правил словоизменения).

Выступающему надо быть особенно внимательным, когда ему встречаются так называемые «трудные» случаи из области грамматики. К таким случаям относится, например, согласование сказуемого с подлежащим, имеющим в своем составе существительные с количественным значением (большинство, меньшинство, часть и др.). Сказуемое употребляется в единственном числе, если собирательное существительное не имеет при себе управляемых слов, например: «большинство голосовало (а не голосовали!) против, часть воздержалась (а не воздержались!)». Если же существительное имеет при себе управляемое слово в родительном падеже множественного числа, то возможны два варианта высказывания: а) «Большинство присутствующих *голосовало* против» и б) «Большинство присутствующих *голосовали* против».

Надо быть внимательным в употреблении сочетаний с числительными. Например, правильно говорить: «Ремонт школы был закончен на двадцать вторые сутки», но неправильно сказать: «Ремонт продолжался двадцать *два (две, двое)* суток». Во втором случае слово «сутки», которое не имеет формы единственного числа, целесообразно заменить словом «день».

Распространенной ошибкой является неверное словосочетание при предлогах: «благодаря *его*» вместо «благодаря *ему*», «остановиться *о* роли политики» вместо «остановиться *на* роли политики», «исходить *от* проблемы» вместо «исходить *из* проблемы», «скучать *за* ним» вместо «*по* нему» и т. п.

Предлог «благодаря» употребляется в основном для указания причины какого-либо положительного результата, поэтому ошибочным будет его использование по отношению к отрицательному результату, например: «Проникновение в корпус стало возможным *благодаря халатному отношению* охраны к исполнению своих обязанностей».

6.3. Основные требования к языку публичного выступления

Публичную речь отличает от других видов вербальной коммуникации особая культура. *Культура речи* – это такой выбор и такая организация языковых средств, которые в определенной ситуации

общения при соблюдении современных языковых норм и этики позволяют обеспечить наибольший эффект в достижении поставленных коммуникативных задач.

Нередко культуру речи отождествляют с понятием *грамотности, правильности речи*, т. е. соответствия общепринятым нормам современного языка. Любое устное выступление должно отвечать литературным нормам, и, более того, оратор обязан быть активным борцом за чистоту языка общения. Однако не только выбором языковых средств определяется качество речи.

Культурная – это такая речь, в которой культура языка сочетается с культурой мысли. Это речь содержательная, последовательная, аргументированная, экспрессивная. Бывают случаи, когда речь оратора отклоняется от литературных норм, но тем не менее оказывает сильное воздействие на аудиторию. С другой стороны, бывают речи безусловно правильные, но влияние их на аудиторию ничтожно. Иные семинаристы, замечал В. Г. Белинский, говорят и пишут так, словно они олицетворенная грамматика, но при этом их невозможно ни слушать, ни читать. Если рассматривать мастерство публичного выступления как разновидность речевой деятельности, то понятие «культура речи» нельзя сводить только к одной правильности, его следует связывать с критерием целесообразности и убедительности. Высказывание целесообразно и убедительно, если в результате его использования достигнута цель, поставленная оратором.

Какими же языковыми качествами должна обладать речь, чтобы отвечать этим требованиям? К таким качествам большинство специалистов относят следующие: богатство языка, правильность, краткость, ясность, точность, уместность и эмоциональность речи, ее соответствие характеру аудитории.

Богатство речи оратора – это прежде всего его активный и пассивный словарный и фразеологический запас, т. е. личная лексика, дающая возможность оригинально, доходчиво и в то же время ярко и впечатляюще выразить любую мысль. Словарный запас должен быть настолько богатым, чтобы в процессе выступления, как заметил А. Ф. Кони, не мысль искала слова и в этих поисках теряла время, утомляя слушателей, а, напротив, слова покорно и услужливо предстали перед мыслью в полном ее распоряжении.

В словаре В. И. Даля собрано 250 тысяч слов. Активный словарь В. Шекспира составлял около 12 тысяч слов. У А.С. Пушкина в обращении насчитывалось примерно 22 тысячи единиц речи. Словарь современного среднестатистического специалиста с высшим образованием, по подсчетам филологов, составляет: активный – около 3–4 тысяч единиц, пассивный – примерно 15 тысяч слов и фразеологизмов. Практика показывает, что именно бедность собственного словаря чаще всего заставляет людей, выступающих с трибуны, прибегать к чтению текста, где все слова подбирались предварительно и нередко весьма мучительно.

Тот, кто хочет научиться говорить свободно, импровизировать на трибуне, должен много читать и анализировать речи лучших ораторов, запоминать новые слова и удачные обороты речи, чаще употреблять их в обыденном разговоре. Хорошо известно, что в памяти остаются и активно используются только те слова, смысл которых усвоен и которые 8-10 и более раз уместно употреблены в определенном смысловом контексте речи. В результате неоднократного повторения слово переходит из пассивного в активный словарь и, как говорят, «повисает на кончике языка».

Ненормативная, жаргонная и иная сниженная лексика закрепляется в памяти и затем произвольно воспроизводится в общении, делая речь примитивной и вульгарной, ведет в итоге к примитивности и вульгарности публичного общения.

Противоположностью богатой речи является также речь трафаретная, серая, казенная, лишенная индивидуальности и стилистического разнообразия. Она дискредитирует оратора и его выступление.

Нарушения языковых норм часто проявляются в неправильном словоупотреблении. Слово только тогда воздействует на аудиторию, когда оно употреблено в полном соответствии с его значением и уместном сочетании с другими словами. Неудачно выбранные выражения способны извратить мысль, сделать трогательное смешным, а значительное лишить содержания.

Краткость и лаконичность речи рассматриваются в риторике как положительное качество любого высказывания. Краткость измеряется не временем произнесения, а умением освободить речь от всего второстепенного и несущественного, или, как часто говорят, от

«воды». Лаконичность речи должна сочетаться со смысловой емкостью: словам должно быть тесно, а мыслям просторно.

Многословие – бич многих текстов. Часто это бывает следствием неумения автора речи сосредоточить свою мысль на главном, существенном. Но иногда многословие сознательно употребляется как намеренный прием демагогии, попытка замаскировать, «заговорить» проблему, снять остроту обсуждаемого вопроса. Слушателю, как правило, трудно воспринимать многословную речь и он теряет нить рассуждения.

Многословие проявляется в избытке общих, ничего существенного не говорящих фраз, в злоупотреблении плеоназмами (оборотами речи, содержащими лишние однозначные определения, как, например: «срочные и не терпящие отлагательства, животрепещущие, важные вопросы»), в тавтологиях – повторениях уже сказанного теми же или однокоренными словами, в применении многочисленных вводных слов, слов-паразитов и т. п. Речь не должна быть неоправданно растянутой, но нельзя превращать ее и в скупое телеграфное сообщение. Нужно соблюдать разумную меру.

Ясность речи – это ее доступность аудитории, соответствие словесного выражения содержанию мыслей говорящего и формированию восприятия их слушателем. Ясность речи включает такие понятия, как содержательность, точность, логичность и популярность.

Содержательность – это обстоятельность мыслей, которые оратор стремится передать аудитории. Содержательность базируется на глубоком анализе и знании предмета речи. В любом, самом незначительном по протяженности выступлении следует стремиться именно к аналитическому подходу, сосредоточивая внимание на анализе фактов, раскрытии понятий, установлении связи между ними, формировании выводов и предложений. Прежде всего следует отвечать на вопрос «почему?»: Почему произошло то или иное событие, явление? Какие причины вызвали его, какие условия способствовали? Является ли оно закономерным или случайным? Здесь очень важен всесторонний подход к предмету изложения. Содержательность речи определяется, таким образом, способностью ее автора мыслить диалектически и логически.

Логичность речи – это определенность понятий и утверждений, отсутствие противоречий и несогласованностей, последовательность

переходов от одной мысли к другой, безупречность и достаточность аргументации. Любая речь строится с ориентацией на законы логики, хотя это не означает, что оратор должен высказываться только силлогизмами.

Популярность речи заключается в умении говорить так, чтобы понимал даже самый неподготовленный слушатель данной аудитории. Даже о сложном надо стараться говорить просто и доступно, переводить с языка специалистов на язык широкой аудитории. Для этого речь должна при необходимости содержать разъяснения сложных понятий, преимущественно использовать слова, входящие в лексикон слушателей, иначе может возникнуть порочный круг, когда неизвестное пытаются разъяснить через неизвестное. Понятие «популярность речи», как видим, соседствует с понятием уместности языковых средств, т. е. их соответствия теме, аудитории и обстановке общения.

6.4. Публичное выступление в профессиональной деятельности руководителя

Публичное выступление представляет собой процесс передачи информации, основная цель которого – убедить слушателей в правильности тех или иных положений.

Профессиональная деятельность руководителя образовательной организации непосредственно связана с публичными выступлениями, ведением диалога с различным составом слушателей, с различной направленностью в аудиториях разного уровня. В этой связи руководителю важно правильно определить тему, направленность, название и время выступления. При этом, чтобы достичь успеха у слушателей, ему необходимо спланировать, подготовить и реализовать выступление, используя речевое мастерство публичного выступления. Успех во многом зависит и от эффективности работы над содержанием каждого публичного выступления.

Подготовка к любому выступлению начинается с определения его темы и цели. Тему определяет либо сам автор, либо те, кто приглашает его произнести речь. Название выступления должно быть ясным, четким, по возможности кратким. Оно должно отражать содержание речи и привлекать внимание слушателей.

Приступая к разработке текста, необходимо определить цель выступления. Говорящий должен ясно представлять, какой реакции

он добивается. Основные цели публичного монолога - сообщение и воздействие. Выступающий может поставить задачу информировать слушателей, дать определенные сведения. Или он рассчитывает взволновать аудиторию, сформировать у людей убеждения, представления, которые станут мотивами их поведения, то есть призывает к каким-либо действиям. Часто эти цели перекрещиваются, совмещаются в одном выступлении. Свои цели и задачи следует сообщить слушателям.

Важно оценить состав будущей аудитории. Хайнц Леммерман – автор учебника «Риторика» – призывает заранее настроиться на своих слушателей, поставить себя на их место, «увидеть вещи их глазами».

Всегда легче говорить, обращаясь к однородному составу. Чем однороднее аудитория, тем единодушнее реакция на выступление. В неоднородной аудитории произносить речь труднее. Если публика различна по составу, надо, по возможности, адресовать какой-то фрагмент каждой группе. Следует заранее подумать о том, что сказать отдельным, особо авторитетным, важным персонам, если вы знаете, что они придут.

Необходимо также выяснить численность аудитории. Большим количеством слушателей сложнее управлять. В огромной массе человек легковверен, склонен к обезличиванию, не способен к критике, видит все в черно-белых красках, реагирует на эмоции. Чем больше аудитория, тем проще, нагляднее, образнее следует говорить.

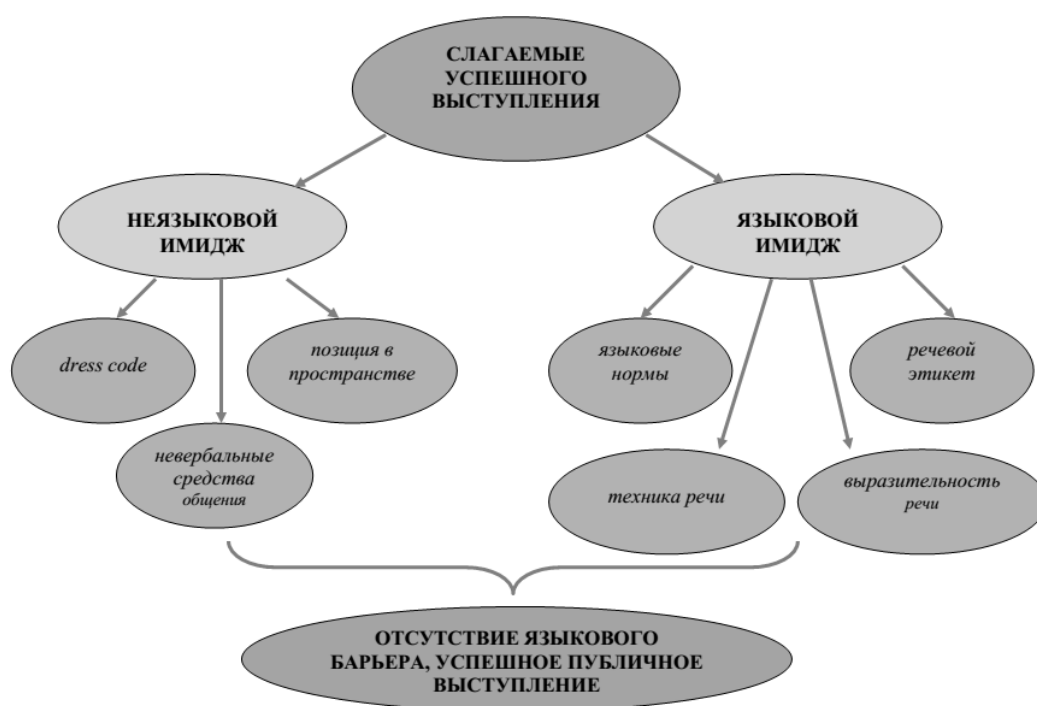
Надо выяснить также, после каких других выступлений планируется ваше выступление. Ведь каждая последующая речь должна быть интереснее по содержанию и форме, чем предыдущая.

Следующий этап составление текста - начинается с подбора материала. Для доклада необходимо подобрать материал; составить план, распределить собранный материал в необходимой логической последовательности.

Чтобы выступление получилось содержательным, лучше использовать не один источник, а несколько. Систематизируя материал, оратор создает план, продумывает композицию, логику изложения, составляет и редактирует текст.

Репетиция представляет собой произнесение текста мысленно либо вслух, лучше перед зеркалом. Надо найти такую позу, в которой вы чувствуете себя легко и удобно, и постараться ее запомнить; изу-

читать лицо - расправить нахмуренные брови, мимические морщины, набегающие на лоб; продумать жесты, приемы установления контакта. Если выступление тщательно разработано, то в момент встречи со слушателями говорящий будет держаться уверенно. Существует три способа произношения речи: чтение текста, воспроизведение по памяти с чтением отдельных фрагментов (с опорой на текст), свободная импровизация (экспромт).



После выступления докладчик часто отвечает на вопросы слушателей, полемизирует с ними. Такая форма общения требует от оратора быстрой реакции, доброжелательности, владения юмором.

Методика ораторского искусства рекомендует не торопиться с ответом, а сначала убедиться, что вопрос правильно понят; отвечать лаконично, ясно и по существу, не давать необоснованных или сомнительных ответов; иметь под рукой справочный материал для тех, кто хочет получить более подробное обоснование ваших предположений.

Все слагаемые успеха публичного выступления, таким образом, можно представить в виде схемы:

6.5. Технологии формирования положительного языкового имиджа

Языковой имидж – та способность руководителя, которая позволяет проявиться его лучшим личностным и деловым качествам, привнести в систему управления и деловое общение системность, комфорт и доброжелательность. Деятельность руководителя образовательной организации немислима без их доброжелательного облика. Руководителю очень сложно стать магнетически привлекательным, но ещё больше проблем у того, кто не стремится быть таковым.

Важными *функциями языкового имиджа* можно считать следующие:

1) аксиологические функции: личноно возвышающая функция; функция установления комфорта межличностных отношений в деловом коллективе; функция обретения психологической устойчивости к конфликтам и уверенности в себе. Таким образом, аксиологические функции языкового имиджа свидетельствуют о его бесспорном значении в выстраивании здоровой психологической организации личности руководителя и возможности перенести свой положительный взгляд на общение в деловую коммуникацию в образовательной организации;

2) технологические функции имиджа: функция межличностной адаптации, обеспечивающая быстрое вхождение в конкретную социальную среду и привлечение к себе внимание; функция обнаружения лучших личноно-деловых качеств и затенения негативных личноно-характеристик общающихся; организация эффективной рецепции речи; преодоление возрастных, социальных, гендерных и иных барьеров; овладение технологией самопрезентации, повышающей профессиональный статус руководителя.

Знание перечисленных функций языкового имиджа предлагает широкое практическое его использование в управлении, которое требует обязательного знания, в какой коммуникативной ситуации применять тот или иной стиль общения, тот или иной языковой имидж.

Языковой имидж – это многомерное явление, функционал которого разнообразен. Главное его назначение – достичь эффекта личноно-притяжения: коллективу нужно нравиться, чтобы им управлять! Если руководитель в полной мере владеет функциями имиджа, то он находится в состоянии, которое называется «магией расположения».

Грамотность, логичность и эмоциональная окраска речи сегодня являются обязательными условиями любого делового общения. Деловые люди должны владеть техникой непосредственного контакта как на индивидуальном, так и на массовом уровне и уметь обращаться со словом. Владение словом ценится очень высоко. Эта способность является составной частью общей культуры человека, его образованности.

Несомненно, структурными компонентами имиджа говорящего являются индивидуальные и личностные качества, коммуникативные особенности профессиональной деятельности и поведения.

Руководителю, заботящемуся о своем положительном языковом имидже, нужно не забывать о нескольких рекомендациях, выполнение которых сделают успешным публичное выступление:

1) появление и поза выступающего, которая включает в себя следующие требования: *активность выхода*, демонстрацию бодрости и хорошего настроения, отсутствие усталости; правильную *позу*: одна нога опорная, другая чуть выдвинута вперед; *дистанцию* по отношению к аудитории от 1 до 4 метров; не поворачиваться спиной к слушающим, пользоваться трибуной, только если позволяет рост выступающего;

2) мимика и жесты: не используйте закрытых позиций; не забывайте жесты целенаправленности, логической поддержки, перечисления; не трогайте лицо и голову во время говорения; поддерживайте визуальный контакт; не ищите информацию вне слушающих людей.

При публичном выступлении не нужно забывать о следующих фактах: соблюдайте регламент выступления (до 12 минут); темп речи – 100-120 слов в минуту; соблюдайте нормы речи употребление «слов совместности, единства»; меньше употребляйте сложных слов, терминов и громоздких конструкций; не врите и не обещайте все сразу; благодарите за вопросы, внимание, критику; всегда записывайте вопросы и предложения слушающих; не отвлекайтесь; говорите не лениво (без выдохов), а с энтузиазмом; в конце речи не говорите «я все, у меня все...».

Если с участниками диалога во время Вашего выступления возник спор, выстраиваете свое поведение следующим образом:

1) не перебивайте того, кто Вам оппонирует; 2) не говорите «нет, нельзя», лучше «да... но, да ...хотя...»; 3) если согласны, подчеркните согласие словами «вы правы, я с вами согласен, это дей-

ствительно так», 4) не объясняйте, а декларируйте свою точку зрения; 5) обращайтесь к оппоненту по имени; 6) поинтересуйтесь, есть ли к вам вопросы, и только потом уходите; 7) не давайте оппоненту отрицательных оценок (давайте оценку только действиям, а не личности); 8) предложите оппоненту высказать свои соображения по разрешению проблемы и свои варианты решения; 9) повторяйте своими словами высказывания оппонента: «Правильно ли я понял...», «Вы говорите, что...», не бойтесь извиниться и сказать «Да, Вы правы...».

Специфика имиджа руководителя образовательного учреждения состоит в гармонической совокупности внешних характеристик и внутренних качеств, способствующей его успешности в общении с коллегами, учащимися, родителями, продуктивности в управленческом взаимодействии с партнерами, конкурентами, потребителями образовательных услуг. Условием формирования имиджа руководителя является развитие у него таких профессионально-психологических качеств, как: сформированность ценностных ориентаций, направленность личности на дело, умение излагать свои мысли, овладение приемами саморазвития, стрессоустойчивость, надежность, готовность к риску. Многие из этого реализуется именно в коммуникативном взаимодействии, что делает языковой имидж основой имиджа руководителя вообще.

Формирование языкового имиджа включает в себя два базовых параметра: пропозициональный (языковая личность) и процессуальный (реализация языковой личности в реальном общении, где проявляется индивидуальность). Данный процесс предполагает оценку языкового портрета личности и эффективности её коммуникативных поступков путем рассмотрения их сквозь призму целенаправленного или произвольного воздействия на аудиторию.

Задания для самостоятельной работы

1. Подготовить схему «Правила успешной коммуникации».
2. Подготовить акцентологический минимум – список слов, имеющих трудности в произношении и постановке ударения.
3. Подготовить публичное выступление на тему «Речевая компетентность руководителя».
4. Подготовить публичное выступление на тему «Языковой имидж современного педагога».

5. Подготовиться к дебатам на тему «Проблемы и развитие современной российской школы».

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается понятие речевой компетентности?
2. Какими основными речевыми компетенциями должен обладать руководитель?
3. Каковы основные признаки литературного языка?
3. Какие нелитературные языковые системы Вы можете назвать?
5. Каковы основные структурные и семантико-стилистические характеристики научного стиля речи?
6. Что такое «специальный язык»?
7. Что такое «языковая норма»?
8. Каковы основные виды норм русского языка Вы можете назвать? Приведите примеры.
9. Каковы основные виды речевых ошибок Вы можете назвать?
10. Каковы причины речевых ошибок и способы их устранения?
11. Какими методами можно снять языковые барьеры в профессиональном общении?
12. Каковы способы заинтересовать немотивированную аудиторию?
13. Каковы правила подготовки к публичному выступлению?
14. Какие типы коммуникативно-речевой активности способствуют эффективному деловому общению?
15. Каковы правила эффективного спора и дискуссии?
16. Перечислите основные виды аргументов в тексте рассуждения.
17. Назовите рациональные и иррациональные аргументы в полемике.
18. Назовите некорректные уловки в споре и защиту от них.
19. Перечислите основные правила эффективной рецепции речи.
20. Назовите основные стратегии и тактики в полемической беседе.
21. Перечислите основные составляющие успешного речевого имиджа современного руководителя.
22. Сформулируйте основные правила успешной академической коммуникации.

Раздел 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ: СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

2.1. Правовое регулирование в сфере образования в Российской Федерации

Цель: изучить основные нормативно-правовые документы, регулирующие отношения в области образования, и применить полученные знания на практике при решении профессиональных вопросов в организации образовательного процесса.

Вопросы для дискуссии:

1. Основные принципы государственной политики в правовом регулировании отношений в области образования.
2. Участие органов исполнительной власти и органов местного самоуправления в управлении образованием.
3. Основные идеи, направления развития образования и ожидаемые результаты от их реализации в «Национальной доктрине образования в Российской Федерации до 2025 г.»
4. Основные федеральные законы, регламентирующие жизнедеятельность образовательной организации.

Практические задания

1. Изучите статью 3 ФЗ «Об образовании в РФ» и выделите основные принципы государственной политики и правового регулирования в сфере образования. Какие из этих принципов:
 - а) обеспечивают основные направления модернизации образования;
 - б) являются абсолютно новыми для образовательной практики в РФ.
2. Изучите п. 2, 3 статьи 4 ФЗ «Об образовании в РФ» и определите основные цели и задачи правового регулирования в сфере образования. Выделите изменения в расстановке приоритетов задач в соответствии с основными направлениями модернизации российского образования.
3. Какие структурные нововведения были введены ФЗ «Об образовании в РФ» в структуру системы образования (прокомментируйте свой ответ, используя статью 10 ФЗ «Об образовании в РФ»).

4. Изучите статью 5 ФЗ «Об образовании в РФ» и определите суть понятия «гарантии реализации права на образование». Ответьте на вопросы, заполнив табл. 1.

1) В чем выражаются гарантии реализации права на образование в РФ?

2) Как образовательная организация участвует в реализации права на образование?

Таблица 1

Гарантии реализации права на образование в РФ

п/п	Гарантии реализации права на образование в РФ	Участие образовательной организации в реализации права на образование

2.2. Локально-нормативное обеспечение правового статуса образовательной организации

Цель: рассмотреть основные локальные нормативные акты, обеспечивающие функционирование образовательной организации, сформировать у студентов и слушателей представления о регламентации образовательных отношений между субъектами образовательного процесса.

Основные понятия и термины

Правовой статус – установленное нормами права положение его субъектов, совокупность их прав и обязанностей.

Образовательная организация – некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана.

Реорганизация юридического лица – способ прекращения или иное изменение правового статуса при условии сохранения полной правопреемственности, т.е. перехода всех прав и обязанностей от реорганизуемого лица к возникающим в результате реорганизации лицу или нескольким лицам.

Ликвидация юридического лица – способ прекращения деятельности лица без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

Организационно-правовая форма организации – способ закрепления (формирования) и использования организацией имущества и вследствие этого ее правовое положение, цели предпринимательской деятельности.

Вопросы для дискуссии:

1. Основные положения Закона РФ «Об образовании в РФ» N 273-ФЗ от 21 декабря 2012 года, связанные с управлением образовательной организации.

2. Создание, реорганизация и ликвидация образовательной организации.

3. Типовое положение об образовательной организации.

4. Устав и локальные нормативные акты образовательной организации.

5. Лицензирование, аккредитация, аттестация образовательной организации и сопутствующие им нормативные документы.

6. Должностные обязанности руководителя образовательной организации.

7. Типы государственных муниципальных учреждений: казенные, бюджетные, автономные.

Практические задания

Задание 1. Изучите статью 22 ФЗ «Об образовании в РФ» и определите, кто может быть учредителем следующих образовательных организаций:

- 1) государственной;
- 2) муниципальной;
- 3) частной.

Задание 2. Изучите «Порядок проведения оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательной организации, находящейся в ведении Владимирской области, муниципальной образовательной организации, включая критерии этой оценки (по типам данных образовательных организаций), в том числе порядка создания комиссии по оценке последствий такого решения и подготовки ею заключений», утвержденный Постановлением Департамента образования от 29 декабря 2016 года № 10 (см. приложение № 1).

Разработайте алгоритм работы комиссии по оценке последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательной организации и заполните табл. 2.

Таблица 2

Алгоритм работы комиссии по оценке последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательной организации

№ п/п	Действия	Примечание
Шаг 1.		
Шаг 2.		
Шаг 3.		
Шаг 4.		
Шаг 5.		
Шаг 6.		
Шаг 7.		

Задание 3. Изучите статьи 28 и 30 ФЗ «Об образовании в РФ» и выделите обязательные локальные нормативные акты, регулирующие образовательные отношения в ОО, заполнив табл. 3.

Таблица 3

Локальные нормативные акты, регулирующие отношения в образовательной организации

№ п/п	Содержание нормы, регулирующей образовательные отношения	Основание	Наименование локально-нормативного акта ОО
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

Задание 4. Ознакомьтесь с содержанием Уставов нескольких образовательных организаций различных типов и видов (гимназия, лицей, общеобразовательная школа, дошкольная образовательная организация и т.п.).

Сравните Устав выбранной Вами образовательной организации с «Типовым положением» о данной образовательной организации.

Выделите в Уставе те положения, которые, на Ваш взгляд, подтверждают цели данной образовательной организации.

Изучите функциональные особенности всех субъектов управления образовательной организации.

Выявите связи субординации и координации внутри каждой образовательной организации.

Задание 5. Изучите должностные обязанности руководителя и заместителей руководителя образовательной организации из раздела «Квалификационные характеристики должностей работников образования» и распределите их между должностными лицами вашей образовательной организации, заполнив табл. 4.

Таблица 4

Распределение должностных обязанностей в образовательной организации

Должность	Должностные обязанности
Руководитель	
Зам. по УВР	
Зам. по ВР	
Зам. по АХР (АХЧ)	
Зам по безопасности	
и т.д.	

Задание 6. Изучите ФЗ № 83 от 08.05.2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», который закрепил различные правовые источники действующего законодательства по осуществлению образовательной деятельности в казенных, бюджетных и автономных учреждениях.

Определите, что для них является общим в локально - нормативном обеспечении функционирования образовательной организации.

2.3. Правовые основы финансового обеспечения деятельности образовательной организации

Цель: сформировать у студентов и слушателей представления об особенностях финансового обеспечения деятельности в образовательных организациях.

Вопросы для дискуссии

1. Особенности финансового обеспечения деятельности образовательных организаций.
2. Порядок формирования государственного (муниципального) задания.
3. Виды субсидий, получаемых образовательными организациями из бюджета на выполнение государственного (муниципального) задания.
4. Виды деятельности, приносящей доход образовательной организации.

Практические задания

Задание 1. Изучите полномочия органов государственной власти субъектов РФ в сфере образования (ч.1 ст.8 ФЗ «Об образовании в РФ») и выделите (в таблице 5) их полномочия и механизм обеспечения обязательств в отношении муниципальных общеобразовательных организаций.

Таблица 5

Особенности финансового обеспечения деятельности в образовательных организациях, расположенных на территории субъекта РФ

	Обязательства субъекта РФ по финансовому обеспечению образовательной деятельности	Механизм обеспечения обязательств субъекта РФ по финансовому обеспечению образовательной деятельности
1.	Обеспечение государственных гарантий реализации прав на получение: - общедоступного и бесплатного дошкольного образования в муниципальных дошкольных образовательных организациях; - общедоступного и бесплатного до-	Посредством предоставления субвенций местным бюджетам, включая расходы на оплату труда, приобретение учебников и учебных пособий, средств обучения, игр, игрушек (за исключением расходов на содержание зданий и оплату коммунальных услуг) в соответствии с нормами,

	школьного, начального общего, основного общего, среднего общего образования в муниципальных общеобразовательных организациях, обеспечение дополнительного образования детей в муниципальных общеобразовательных организациях (п.3 ч.1 ст.8 ФЗ «Об образовании в РФ»).	определяемыми органами государственной власти субъектов Российской Федерации.
2.	Организация представления общего образования в государственных образовательных организациях субъектов Российской Федерации (п.4 ч.1 ст.8 ФЗ «Об образовании в РФ»).	Посредством выделения субсидий на предоставление общего образования в подведомственных образовательных организациях на основании нормативных затрат и выданного государственного задания.
3	Финансовое обеспечение получения: - дошкольного образования в частных дошкольных образовательных организациях; - дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования в частных общеобразовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию основным общеобразовательным программам (п.6 ч.1 ст. 8 ФЗ «Об образовании в РФ»).	Посредством предоставления указанным образовательным организациям субсидий на возмещение затрат, включая расходы на оплату труда, приобретение учебников и учебных пособий, средств обучения, игр, игрушек (за исключением расходов на содержание зданий и оплату коммунальных услуг) в соответствии с нормами, указанными в пункте 3 настоящей части.
4.	Организация предоставления среднего профессионального образования, включая обеспечение государственных гарантий реализации права на получение общедоступного и бесплатного среднего профессионального образования (п.7 ч.1 ст.8 ФЗ «Об образовании в РФ»).	Посредством выделения субсидий на предоставление среднего профессионального образования в подведомственных образовательных организациях на основании нормативных затрат и выданного государственного задания.
5.	Организация предоставления дополнительного образования детей в государственных образовательных организациях субъектов Российской Федерации (п.8 ч.1 ст.8 ФЗ «Об образовании в РФ»).	Посредством выделения, субсидий на предоставление дополнительного образования детей в подведомственных образовательных организациях на основании нормативных затрат и выданного государственного задания.

6.	Организация обеспечения муниципальных образовательных организаций субъектов Российской Федерации учебниками в соответствии с федеральным перечнем учебников, рекомендованных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования организациями, осуществляющими образовательную деятельность, и учебными пособиями, допущенными к использованию при реализации указанных образовательных программ (п.10 ч.1 ст.8 ФЗ «Об образовании в РФ»).	Отдельное расходное полномочие.
7.	Организация предоставления психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся, испытывающим трудности в освоении основных общеобразовательных программ, своем развитии и социальной адаптации (п.12 ч.1 ст.8 ФЗ «Об образовании в РФ»).	Отдельное расходное полномочие.

Задание 2. К основным образовательным услугам относится реализация образовательных программ всех видов, уровней/подвидов, которые попадают в государственное (муниципальное) задание, утвержденное учредителем.

Изучите статью 23 ФЗ «Об образовании в РФ» и определите, образовательные программы каких видов, уровней/подвидов реализует (и может реализовывать) общеобразовательная организация в качестве основных образовательных услуг.

Задание 3. ФЗ от 12.01.1996 №7- ФЗ «О некоммерческих организациях» разрешает некоммерческим организациям осуществлять и иные виды деятельности, не относящиеся к основной деятельности, но осуществляемые в соответствии с целями, для достижения которых она создана (далее – **неосновные виды деятельности**).

Изучите статьи 20, 28, 66 ФЗ «Об образовании в РФ» и определите, какие еще виды деятельности может осуществлять образовательная организация в качестве услуг.

Задание 4. Действующее в РФ законодательство не запрещает образовательным организациям предоставлять платные образовательные услуги, но при определенных условиях (ст.101 ФЗ «Об образовании в РФ»).

На основании содержания таблицы 6, характеризующей возможные виды приносящей доходы деятельности в сфере образования; приведите пример такой деятельности из практики образовательных организаций.

Таблица 6

Виды приносящей доход деятельности образовательной организации

№ п/п	Вид приносящей доход деятельности	Предмет деятельности	Пример
1.	Основная уставная деятельность (образовательные услуги).	По образовательным программам сверх задания учредителя.	
		По образовательным программам, не предусмотренным в задании учредителя.	
2.	Деятельность, связанная с основной уставной деятельностью.	Предоставление иных (не образовательных) услуг.	
		Реализация товаров.	
		Выполнение разовых договоров, в т.ч. по выполнению государственного (муниципального) заказа.	
3.	Иная разрешенная т.е. не запрещенная законом) деятельность.	Сдача в аренду имущества, в т.ч. закрепленного за образовательной организацией.	
		Пожертвования юридических и физических лиц.	
		Доходы (за исключением казенных учреждений) от долевого участия в деятельности других организаций.	

2.4. Основные направления деятельности кадрового делопроизводства

Цель: создать условия для усвоения основных направлений деятельности кадрового делопроизводства, регламентирующих взаимоотношения между руководителем и работниками образовательной организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность понятия делопроизводства.
2. Основные цели делопроизводства.
3. Почему для кадровой службы особенно важно правильно оформлять документы?
4. Перечислите основные документы, разрабатываемые кадровой службой.
5. Поясните необходимость классификации документов.
6. Каким образом классифицируется кадровая документация?
7. Определите понятие «унифицированная форма документа».
8. Перечислите формы первичной учетной документации по учету кадров.
9. Охарактеризуйте роль инструкции по делопроизводству кадровой службы.
10. Определите содержание инструкции по делопроизводству.

Практические задания

1. Составьте перечень и укажите функции организационно-распределительной документации, которая используется в кадровом делопроизводстве.
2. Составьте перечень и укажите функции справочно-информационной документации, которая используется в кадровом делопроизводстве.
3. Составьте перечень и укажите функции документов по личному составу, используемых в кадровом делопроизводстве.
4. Разработайте проект инструкции по делопроизводству кадровой службы.

2.5. Документирование приема на работу сотрудника в образовательную организацию

Цель: сформировать у слушателей представление о процедуре оформления трудовых отношений с сотрудниками образовательной организации согласно требованиям действующего законодательства.

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите документы, предъявляемые при устройстве на работу.
2. В каких случаях при приеме на работу требуется справка об отсутствии судимости?
3. Поясните, почему Трудовой кодекс РФ запрещает заключение срочных трудовых договоров?
4. Охарактеризуйте обязательные условия трудового договора.
5. Назовите основания заключения срочного трудового договора.
6. Определите понятия «режим рабочего времени» и «время отдыха». Как они регулируются в Трудовом кодексе РФ?
7. Охарактеризуйте дополнительные условия трудового договора.
8. Какие документы являются основанием для издания приказа работодателя о приеме на работу?

Практические задания

1. Составьте схему составления документов при приеме на работу.
2. Составьте трудовой договор для данного сотрудника.
3. Составьте приказ о приеме на работу в качестве сотрудника образовательной организации.

2.6. Образовательная организация как инновационная площадка

Цель: сформировать у слушателей представление о специфике процедуры открытия и процесса функционирования инновационной площадки в конкретной образовательной организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика образовательной организации как инновационной площадки. Нормативно-правовая основа ее работы.
2. Открытие инновационной площадки как важный этап в развитии образовательной организации.
3. Сущность и этапы процедуры открытия инновационной площадки.
4. Типовые трудности образовательной организации на этапе открытия инновационной площадки.

2.7. Экспертиза процесса и результатов инновационной деятельности в образовательной организации

Цель: сформировать представление о сущности, месте, функциях и способах экспертизы процесса и результатов опытно-экспериментальной работы школы; наметить пути использования освоенного теоретического знания в целях разработки комплекса критериев и показателей оценки результативности опытно-экспериментальной работы школы.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность, место и функции экспертизы в структуре инновационной деятельности образовательной организации.
2. Система общей оценки качества инновационной деятельности образовательной организации.
3. Критерии и показатели оценки программы инновационной деятельности образовательной организации. Структура рецензии на программу инновационной деятельности.
4. Критерии и показатели оценки результативности инновационной деятельности образовательной организации.
5. Субъекты педагогической экспертизы инновационной образовательной деятельности и их функции.

2.8. Умение управлять собой и саморазвитие как основа педагогического менеджмента

Цель: обеспечить условия для понимания значимости умений управлять собой и саморазвития в педагогическом менеджменте, выявления основных аспектов данных процессов.

Вопросы для обсуждения

1. Умение управлять собой в деятельности менеджера образовательной организации.
2. Внутренние факторы успеха менеджера образования.
3. Свойства развитой личности педагога.
4. Особенности карьерного продвижения педагога.

Задание 1. Познакомиться с текстом, ответить на вопросы и выполнить предлагаемые задания.

«В работе руководителей много привлекательного. Они имеют возможность развивать свои умения и сильные стороны, а также получать удовольствие от новых ситуаций и нового опыта. В хорошо управляемой организации роль менеджера полна достоинства и силы. Большинство менеджеров считают свою работу захватывающей. Однако, если бы организационные процессы и события всегда развивались последовательно и по плану, менеджеры вообще были бы не нужны. Роль менеджера неизбежно включает в себя работу со сложными проблемами и выбором в условиях неясных перспектив. Это напряженная работа, и каждый менеджер часто испытывает стрессы.

Работа требует всей энергии от человека, полной поглощенности ею и может «выжать» из руководителя всю его непосредственность, творческую силу, лишить в жизни радости. Кому-то удастся управлять собой, несмотря на трудности, другие же не выдерживают борьбы со стрессами, истощением духа, деморализацией и даже заболевают. Как и в пословице «Сапожник всегда без сапог», нередко руководители не следят за собой с тем же рвением, с каким они добиваются своих рабочих целей. Даже если менеджер вынужден пренебрегать своим здоровьем, то долгосрочный эффект от этого часто приводит к серьезным последствиям. Возникает угроза разрушения здоровья, ухудшения отношений в семье, возрастания стрессов, личной неудовлетворенности и, неизбежно, неудач в работе.

Считаете ли Вы выводы о деятельности руководителя образовательного учреждения правильными? Почему? Приведите примеры.

Сформулируйте не менее 3-х аргументов в защиту тезиса о том, что руководителям необходимо уметь управлять собой. Обоснуйте свое мнение.

Задание 2. Многие успешные менеджеры считают полезными следующие психические состояния: волнение; сопереживание;

заинтересованность; любопытство; уверенность. Подумайте и ответьте на вопрос: «Почему?».

Выводы: – волнение стимулирует активность;

– сопереживание делает управление гуманным;

– заинтересованность помогает продвигаться вперед;

– любопытство помогает осваивать новые сферы;

– уверенность добавляет солидности и изящества усилиям работников.

Задание 3. Отметьте те утверждения, которые совпадают с вашей оценкой использования времени. Приведите примеры. Постарайтесь найти причины.

Я позволяю себе тратить свое время на других.

Я растрачиваю время на мелочи.

Я позволяю отнимать у себя время эмоциям.

Я не умею достаточно хорошо планировать и, как следствие, создаю себе работу, требующую дополнительных затрат времени.

Я делаю то, что могли бы выполнить другие.

Я не добиваюсь целей согласно поставленным мною срокам.

Задание 4. Рассмотрите черты развитой личности педагога-менеджера:

– берет ответственность за свои решения и собственное обучение;

– достигает значительных успехов в работе;

– активно наслаждается жизнью;

– демонстрирует оптимизм в своей профессиональной деятельности;

– проявляет готовность к изменениям в профессии и жизненном опыте.

Вопросы: Обладаете ли вы данными качествами? В какой степени? Что помогает и что тормозит развитие данных качеств у Вас?

Задание 5. Подготовить тезисы доклада «Специфические аспекты служебного продвижения».

Основные вопросы для обсуждения по теме доклада:

– мотивация поведения педагога в зависимости от карьерных амбиций;

– «протекционистские» отношения в образовательном процессе;

– стремление педагогов к материальному благополучию и способы его реализации;

– особенности служебного роста педагога в зависимости от пола.

2.9. Мотивация и результативность труда педагога

Цель: сформировать представление об актуальных потребностях труда педагогов и обучить способам их диагностики.

Вопросы для обсуждения

1. Потребности труда педагога и методы их удовлетворения.
2. Методика диагностики потребностей педагогического труда.

Задание 1. На основе анализа опыта работы в образовательной организации выделить методы удовлетворения труда педагогов, заполнив таблицу 1 «Мотивация труда педагогов». Предложить свои идеи методов стимулирования педагогического труда.

Таблица 1

Мотивация труда педагога

Потребности	Направления удовлетворения	Методы удовлетворения
Удовлетворенность в самовыражении	Профессиональный рост Возможности обучения Развитие способностей	???
Удовлетворенность в престиже, уважении	Должность Доступ к информации Символы статуса и престижа	???
Удовлетворенность в межличностных связях	Информированность Официальные и неофициальные контакты с коллегами	???
Удовлетворенность в стабильности, безопасности	Увеличение общих доходов Пенсионные программы Медицинские программы Страховые программы	???
Удовлетворенность материальным положением	Заработная плата Возможность приобретения методических ресурсов (в том числе - цифровых) Льготное питание Льготное жилье	???

Задание 2. Выполнить упражнение «*Построение профиля потребностей*», который дает информацию об уровнях удовлетворенности определенных групп потребностей личности. Данная методика диагностики мотивации труда разработана С.В. Крюковым.

Инструкция: Вам предлагается 15 утверждений. Необходимо провести попарное сравнение данных утверждений: первое - со вторым, третьим, четвертым пятнадцатым; второе - с третьим, четвертым, пятнадцатым и так далее, до конца. Номер того утверждения из анализируемой пары, которому вы отдаете предпочтение, вносите в вертикальную колонку бланка под тем номером, с которым идет сравнение остальных. Например: сравниваете первое утверждение со вторым и отдаете предпочтение второму, значит, ставьте цифру 2 в первой колонке, и так до тех пор, пока не заполните все клетки первой колонки; после чего переходите к аналогичной работе со второй, с третьей и со следующими колонками.

Утверждения:

- 1) Я хочу добиться признания и уважения.
- 2) Я хочу иметь теплые отношения с людьми.
- 3) Я хочу обеспечить себе будущее.
- 4) Я хочу зарабатывать на жизнь.
- 5) Я хочу иметь хороших собеседников.
- 6) Я хочу упрочить свое положение.
- 7) Я хочу развивать свои силы и способности.
- 8) Я хочу обеспечить себе материальный комфорт.
- 9) Я хочу повышать уровень мастерства и компетентности.
- 10) Я хочу избегать неприятностей.
- 11) Я хочу стремиться к новому и неизведанному.
- 12) Я хочу обеспечить себе влиятельное положение.
- 13) Я хочу покупать хорошие вещи.
- 14) Я хочу заниматься делом, требующим полной отдачи.
- 15) Я хочу быть понятым другими.

Когда заполните весь бланк, подсчитайте, сколько раз в нем встречается каждое утверждение, и результат внесите в нижнюю клетку соответствующей колонки. Это означает, что необходимо подсчитать, сколько раз вы отдали предпочтение первому, второму... пятнадцатому утверждению, и это число внести в самую нижнюю клетку соответствующего столбца.

39						<i>Зона 1</i>
26						<i>Зона 2</i>
13						<i>Зона 3</i>
	<i>Шкала 1</i>	<i>Шкала 2</i>	<i>Шкала 3</i>	<i>Шкала 4</i>	<i>Шкала 5</i>	

Рис. 1. Профиль потребностей

2.10. Развитие отношений в системе педагогического менеджмента

Цель: формирование умений выявлять особенности межличностных отношений сотрудников; обучение способам эффективного группового взаимодействия как средству развития отношений в системе педагогического менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Особенности межличностных отношений сотрудников.
2. Эффективное групповое взаимодействие как средство развития отношений в системе педагогического менеджмента.

Задание 1. Выполнить упражнение «Пять предложений».

Описание упражнения:

1. Сначала все участники должны написать на карточках пять предложений, которые описывают профессиональную сторону их деятельности жизни. Каждое предложение пишется на отдельной карточке. При этом участники сами решают, какую информацию о себе они хотели бы сообщить. Карточки не подписываются, и для обеспечения полной анонимности все они должны быть оформлены одинаково, (например, их может переписать кто-либо, не имеющий отношения к данной группе).

2. Карточки перемешиваются, и все члены команды вытягивают по пять штук. Потом каждый по очереди читает вслух предложение, написанное на одной из карточек: кто-то начинает, за ним читает его сосед, и далее по кругу, по часовой стрелке. Прочитав первую карточку, участник отдает ее тому члену группы, который, как ему кажется, является ее автором, и ждет, когда очередь по кругу дойдет до него во второй раз. Тот, кто получил карточку, без комментариев оставляет ее у себя. При этом никто из остальных участников не высказывает своих предположений об авторстве и не делает никаких замечаний.

Если при первоначальном распределении карточек кому-нибудь достанется его собственное предложение, он должен в первую очередь прочитать именно его и затем передать карточку любому участнику, несмотря на то, что автором является он сам.

3. Так проходит определенное количество кругов, в ходе которых каждый читает чужую карточку и передает ее предполагаемому автору. Когда кто-то из участников получает свою карточку от другого члена группы, он оставляет ее у себя и уже не имеет права никому отдавать. В том же случае, когда участник получает от кого-то не свою, а чужую карточку, он должен зачитать ее в следующем круге и передать тому члену группы, которого он считает автором высказывания. Игра продолжается до тех пор, пока все карточки не будут правильно распределены.

Далее каждый участник команды зачитывает пять своих карточек. После этого члены команды обмениваются своими мнениями и впечатлениями.

Задание 2. Подготовиться и принять участие в «мозговом штурме».

«Мозговой штурм» (brainstorming) может стать быстрым и оптимальным путем разрешения сложных проблем в процессе группового взаимодействия. Он предполагает две стадии.

На первой стадии учитель или группа учителей выдвигают как можно быстрее значительное количество альтернативных идей по решению проблемы.

На второй стадии участники выбирают оптимальные идеи из общего списка и пытаются их осуществить.

Назначается руководитель, он записывает проблему на бумаге (доске). Проблема может быть сугубо «технической», например,

внедрение новой ученической формы в школе. Проблема может быть связана с построением структуры организации, определением режима работы школы, разрешением конфликтов и др.

Инструкция: Возьмите лист бумаги и карандаш. В верхней части листа напишите проблему, которую Вам нужно решить, или цель, которую желаете достичь.

Разделите лист бумаги (доску) на три колонки и соответственно дайте им заголовки «Подходы», «Люди», «Ресурсы». Потом к каждой колонке поставьте вопрос:

– «Какими методами я (мы) могу (можем) решить эту проблему?», или «Какие есть альтернативные методы, которые я (мы) могу (можем) использовать для выполнения этого задания?»

– «Кто из коллег, других специалистов, родителей мне (нам) нужен?»

– «Какие ресурсы мне (нам) необходимы для достижения этой цели?»

Записывайте все, что приходит Вам на ум. Не пытайтесь ничего оценивать, только записывайте.

Через пять минут, критически оцените ваш список, для определения того, какие подходы являются для вас наилучшими и какие люди и ресурсы вам необходимы. Выделите идеи, которые вы считаете рациональными, зачеркните непригодные идеи. Выделенные идеи расположите в порядке приоритетности.

Алгоритм «мозгового штурма»:

определение проблемы (руководитель, 5 минут):

– *описание проблемы;*

– *цель работы (чего нужно достичь);*

– *наиболее важные ограничения;*

– *что уже сделано;*

высказывание идей (группа, 30 минут):

– индивидуальная стадия (все участники некоторое время думают один на один);

– групповая стадия (высказывание идей всеми членами группы);

отбор идей (руководитель, 20 минут):

– отбор идеи для разработки;

– превращение отобранной идеи в форму «как»;

развитие решений (группа, 60 минут):

- исходная точка – отобранные руководителем идеи;
- разработка отобранных руководителем идей под его руководством;
- выбор оптимального решения.

2.11. Власть и лидерство в организации как средство влияния на сотрудников

Цель: обеспечить условия для понимания значимости в педагогическом менеджменте умений влиять на людей, освоения факторов влияния на окружающих.

Вопросы для обсуждения

1. Власть и лидерство: общее и различие.
2. Факторы влияния на сотрудников.

Задание 1. Предлагается ряд факторов влияния на окружающих.

Ответить на вопросы.

Одежда и внешность (модная одежда, которая подходит Вам и конкретному случаю, усиливает общее позитивное впечатление о Вас).

Отвечает ли Ваша одежда данному случаю? Насколько отвечает моде Ваша одежда? Производит ли позитивное впечатление Ваша внешность?

Осанка (твёрдый шаг, уверенный вид заставляет предполагать наличие у Вас большой внутренней силы).

Умеете ли Вы вести себя? Спокойны ли Вы? Умеете ли вы вести себя с достоинством?

Поведение (умение производить впечатление, уверенность в себе увеличивают достоверность получения желаемого результата).

Знаете ли Вы, чего желаете? Вы уверены в себе или ведёте себя вызывающе? Сможете ли Вы постоять за себя?

Личное общение (лёгкость, с которой вы вступаете в контакт, усиливает позитивное впечатление о Вас).

Есть ли у Вас контакт с окружающими? Доступны ли Вы для окружающих?

Положительный ответ – ступень к Вашему успеху. Отрицательный ответ отнесите к собственным ограничениям непосредственного влияния на других. Проанализируйте результат.

Задание 2. Выполнить упражнение «Основы власти в организации»:

- проанализировать приведенные в таблице 2 «Основы власти» должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжировать их по этому принципу;

- обосновать свою точку зрения.

Этапы работы:

1) индивидуальное заполнение 2 столбца таблицы (наиболее «властная» должность получает ранг 10, следующая – 9 и т.д.);

2) групповое обсуждение полученных результатов и выработка обоснованного решения; заполнение 3 столбца таблицы.

Таблица 2

Основы власти в организации

Наименование должности	Ранги (объем власти)	Основы власти – групповое решение
Директор сельской школы		
Медсестра в образовательном учреждении		
Специалист отдела кадров образовательного комплекса		
Оператор ПЭВМ в университете		
Репетитор по математике		
Секретарь директора образовательного комплекса		
Бухгалтер в гимназии		
Профессор в университете		
Исследователь в известной лаборатории		
Председатель приемной комиссии университета		

2.12. Организационная культура

Цель: формирование навыков анализа состояния организационной культуры; отработка навыков анализа сущности организационной культуры на конкретном примере.

Вопросы для обсуждения

1. Организационная культура: понятие и компоненты.
2. Анализ состояния организационной культуры.

Задание 1. Выполнить работу с опросником «Ревизия состояния организационной культуры».

Участники осуществляют анализ организационной культуры организации, в которой они работают.

Работа проводится в два этапа:

- самостоятельная работа с опросником;
- анализ и обсуждение результатов работы самостоятельной работы.

1. Общие вопросы

Существует ли в учреждении организационная культура?

В каких подразделениях (высшие управленцы, средние управленцы, подчиненные) наиболее сильно влияние организационной культуры?

Каким образом организационная культура влияет на повседневную жизнь сотрудников?

Что происходит в ситуациях нарушения кем-либо норм организационной культуры?

2. Система ценностей, стандарты поведения

Каково предназначение организации (ее миссия)?

Существует ли у организации стратегия?

На сколько лет рассчитана стратегия организации?

Имеют ли подразделения организации (отдельные сотрудники) собственные цели в рамках общей стратегии, согласованные с целями организации?

Определите ценности, существующие в организации:

- в отношении деятельности, которой занимается организация;
- в отношении потребителей услуг организации;
- в отношении деловых партнеров организации;
- в отношении общечеловеческих ценностей;
- по отношению к обществу;
- в области профессионализма и качества работы;
- во взаимоотношениях сотрудников друг с другом;
- во взаимоотношениях руководителей и подчиненных.

Выработала ли организация деловое кредо?

Существует ли в организации кодекс этических норм и стандартов профессиональной практики?

Какие из вышеперечисленных элементов организационной культуры закреплены документально?

Насколько хорошо сотрудники организации осведомлены о содержании вышеперечисленных элементов организационной культуры?

Насколько декларированные ценности и другие элементы организационной культуры соответствуют личным ценностным ориентациям сотрудников?

Каким образом эти ценности влияют на каждодневную жизнь сотрудников?

Каким образом сотрудники информируются о содержании вышеперечисленных элементов организационной культуры:

- знают до прихода в организацию из средств массовой информации, по слухам;
- узнают в процессе приема на работу;
- узнают в процессе специальных программ адаптации;
- узнают на специальных мероприятиях, посредством специальных информационных объявлений;
- узнают от других сотрудников;
- узнают из беседований с руководителями;
- не узнают никогда.

Знают ли об этих элементах организационной культуры за пределами организации?

2) Девизы, лозунги, символы

Существуют ли в организации девизы или лозунги?

Выражают ли девизы/лозунги ценности (цели, задачи, философию, миссию) организации?

Существует ли у организации фирменный знак (символ)?

Насколько точно в знаке организации (символе) выражены ценности (цели, задачи, философия, миссия) организации?

На каких носителях информации используются символы (знаки) и девизы (лозунги) организации: рекламные носители; документация; подарки, сувениры; церемонии; средства массовой информации; элементы интерьера; другие.

Каким образом сотрудники организации узнают о смысловом наполнении лозунгов (девизов), символов (знаков) организации?

Насколько педантично соблюдается фирменный стиль организации:

- за этим следит сотрудник;
- существует специальный документ, в котором описан фирменный стиль;
- за соблюдением фирменного стиля специально никто не следит.

4. Мифы, легенды, герои

Существуют ли в организации мифы, легенды из ее истории (о предыстории ее создания, о том, как организация создавалась, о наиболее ярких успехах, личностях, преодолении трудностей, комических эпизодах, другое)?

О ком рассказывают анекдоты (байки) в организации?

Кто является основными героями организации?

Какие ценности организации чаще всего фигурируют в ее устном фольклоре?

Какие еще формы фольклора характерны для организации (шутки, афоризмы, стихи, песни, розыгрыши, другое)?

5. Ритуалы, традиции, мероприятия

Как празднуются в организации национальные праздники?

Как празднуются в организации личные праздники сотрудников?

Имеет ли организация собственные праздники?

Отмечаются ли успехи и достижения организации и отдельных ее сотрудников (подразделений)?

Какие традиции и ритуалы существуют в организации?

Все ли традиции и ритуалы поддерживаются руководством организации?

Насколько демократичны традиции и ритуалы организации (все ли вовлечены в мероприятия и др.)?

Как часто организация проводит общекорпоративные мероприятия и по каким поводам они происходят?

Часто ли в организации проводятся мероприятия, построенные по принципу представительства (когда подразделения делегируют своих представителей)?

Существуют ли специфические, характерные только для Вашей организации традиции, ритуалы или мероприятия?

Мероприятия организации имеют официальный, неофициальный или смешанный характер?

6. Стил ь управления, иерархия, структура компании

Стил ь управления организацией ближе к демократическому или авторитарному?

Жесткая ли в организации структура (подразделение на отделы, регламентация функций, задач и др.)?

Существуют ли в организации должностные инструкции для каждого сотрудника?

Может ли каждый сотрудник организации точно указать место другого сотрудника в иерархической структуре?

Приветствуется ли инициатива в организации?

Насколько демократичны отношения в системе «руководитель - подчиненный»?

Каков идеальный образ руководителя организации?

Каков идеальный образ подчиненного в организации?

Принята ли среди сотрудников взаимопомощь в работе?

На каком уровне обычно преодолеваются конфликты между сотрудниками (самими сотрудниками, коллективом, руководством)?

В организации за результаты отвечают только руководители или ответственность равномерно распределена между сотрудниками?

Наказание и поощрение является следствием воли руководителя или следствием заранее установленных «правил игры»?

Сколько сотрудников организации могут принимать ответственные решения?

Существует ли в организации практика общего собрания коллектива (представительской конференции)?

Насколько свободно любой сотрудник может высказывать критическое мнение о действиях организации?

Существует ли практика принятия коллегиальных решений или каждое решение принимается коллегиально?

7. Кадровая политика

Вакантные должности в организации получают:

- сотрудники организации;
- люди «со стороны»;

- и те, и другие, прошедшие конкурс.

Для получения более высокой должности, прежде всего, необходимо:

- быть профессионалом;
- иметь протекцию;
- соответствовать требованиям корпоративной культуры.

8. Особенности внутрифирменной коммуникации

Как руководители организации узнают, чем живут рядовые сотрудники?

Сотрудники обращаются к руководителям по имени-отчеству или по имени?

Сотрудник воспринимает своего коллегу как:

- партнера;
- конкурента;
- приятеля;
- безразлично.

Существуют ли в организации интриги?

Часто ли в компании происходят конфликты между сотрудниками (в руководстве, между сотрудниками и руководителями)?

Существует ли в организации практика создания временных рабочих групп?

Легко ли люди объединяются во временные рабочие группы?

Какие существуют в организации коллективные органы?

Сколько процентов сотрудников входят в коллективные органы организации?

Поддерживают ли сотрудники отношения вне работы?

Как сотрудники узнают о новостях организации?

Существует ли в организации своя газета (постоянное радиовещание, популярный информационный стенд, другие средства массовой информации)?

Принято ли ориентироваться на мнение коллектива при принятии решений?

Как организация относится к инициативе «снизу»?

Как организация относится к сотрудникам, критикующим решения руководства, выдвигающим альтернативные идеи?

9. Введение в организационную культуру новых сотрудников

Как относятся в коллективе к появлению нового сотрудника?

Как быстро адаптируется новый сотрудник (т.е. становится «своим»)?

Существует ли ответственный сотрудник за адаптацию новичка?

Как принято представлять нового сотрудника коллективу?

Существуют ли специальные программы по адаптации новых сотрудников?

10. Аттестация, оплата труда, методы стимулирования, социальные гарантии

Существует ли система аттестации сотрудников?

Каким образом оценивается работа сотрудника:

- видно по результатам;
- оценивает непосредственный руководитель;
- оценивает аттестационная комиссия (другой коллективный орган);
- по отчету сотрудника;
- опрашивается мнение коллег.

Зависит ли оплата труда сотрудника от результатов его труда (результатов труда организации, подразделения)?

Может ли сотрудник точно сказать, как отразится на его вознаграждении повышение эффективности (или увеличение объема) его работы?

Что является причиной стимулирования сотрудника:

- хорошее выполнение своих обязанностей;
- «трудовой подвиг», выходящий за пределы должностных обязанностей.

Известны ли в коллективе критерии оценки работы сотрудников и принципы стимулирования их труда?

Является ли материальное стимулирование единственным способом поощрения и признания заслуг сотрудников?

Сопровождается ли материальное стимулирование сотрудников какими-либо другими формами стимулирования?

Какие социальные гарантии предоставляет организация сотрудникам?

Считают ли сотрудники организации такое количество гарантий достаточным для себя?

11. Карьера, ротация кадров, система обучения и повышения квалификации

Может ли сотрудник планировать свою карьеру в организации?

Считают ли сотрудники существующую карьерную систему справедливой?

Организация предпочитает растить кадры внутри себя или нанимать готовых специалистов? Является ли значительным событием для сотрудников организации перемещение одного из них по карьерной лестнице?

Существует ли традиция (ритуал), сопровождающий введение сотрудника в новую должность?

Существуют ли в вашей организации системы обучения и повышения квалификации сотрудников?

Добровольный или принудительный принцип применяется при обучении и повышении квалификации?

2.13. Управление конфликтами в организации

Цели: обеспечить условия для понимания значимости в педагогическом менеджменте умений управлять конфликтами; формировать умения предупреждать и разрешать конфликтные ситуации.

Вопросы для обсуждения

1. Свойства конфликтной личности.
2. Типичные способы поведения в конфликтной ситуации.

Задание 1. Ответить на вопросы анкеты «Конфликтная ли Вы личность?»

Инструкция: ответить на вопросы, выбирая один вариант из предложенных ответов.

В классе начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

- 1) Не принимаю участия.
- 2) Лишь кратко высказываюсь в защиту той точки зрения, которую считаю правильной.
- 3) Активно вмешиваюсь и «вызываю огонь на себя».

Выступаете ли Вы на собраниях (классных часах) с критикой руководства?

- 1) Нет.

2) Только если имею для этого веские основания.

3) Критикую всегда и по любому поводу.

Часто ли Вы спорите с друзьями?

1) Только в шутку, и то, если это люди не обидчивые.

2) Лишь по принципиальным вопросам.

3) Споры – моя стихия.

Вы стоите в очереди. Как вы реагируете, если кто-то пытается пройти вперед?

1) Возмущаюсь в душе, но молчу: себе дороже.

2) Делаю замечание – надо же научить грубияна хорошему тону.

3) Прохожу вперед и начинаю наблюдать за порядком.

Дома на обед подали несоленый суп. Ваша реакция?

1) Не буду поднимать бучу из-за пустяка.

2) Молча возьму солонку.

3) Не удержусь от едких замечаний, и, быть может, демонстративно откажусь от еды.

На улице или в транспорте Вам наступили на ногу...

1) С возмущением посмотрю на обидчика.

2) Сухо, без эмоций, сделаю замечание.

3) Выскажусь, не стесняясь в выражениях.

Кто-то в семье купил вещь, которая Вам не нравится.

1) Промолчу.

2) Ограничусь коротким, но тактичным комментарием.

3) Выскажу все, что об этом думаю.

Не повезло. На улице в лотерею Вы потратили кучу денег. Как Вы к этому отнесетесь?

1) Постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово больше не участвовать в этом безобразии.

2) Не скрою досаду, но отнесусь к произошедшему с юмором, пообещав взять реванш.

3) Проигрыш испортит мне настроение, подумаю, как отомстить лохотронщикам.

Обработка результатов: за каждый ответ под номером 1 поставьте себе 4 очка, под номером 2 – 2 очка, под номером 3 – 0 очков. Подсчитайте баллы.

22 – 32 очка. Вы тактичны и миролюбивы, уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций в школе и дома. Изречение: «Платон мне друг, но истина дороже!» не может быть вашим девизом. Вас иногда называют приспособленцем. Наберитесь смелости и, если обстоятельства потребуют, высказывайтесь принципиально, невзирая на лица.

12 – 20 очков. Вы слывете человеком конфликтным. Но это преувеличение. Вы конфликтуете, если только нет другого выхода, когда все другие средства исчерпаны. Вы способны твердо отстаивать свое мнение, не думая, как это отразится на отношении к вам товарищей. При этом вы не «выходите за рамки», не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к вам уважение.

До 10 очков. Споры и конфликты – это ваша стихия. Ведь вы любите критиковать других, если же услышите замечания в свой адрес – можете «съесть человека живьем». Это критика ради критики. Не будьте эгоистом. Очень трудно приходится тем, кто рядом с вами. Ваша несдержанность отталкивает людей. Не потому ли у вас нет настоящих друзей? Постарайтесь сдерживать свой характер.

2.14. Создание единой информационной среды в образовательной организации

Цель: формирование профессиональных навыков в решении проблем возникающих при создании единого информационного пространства.

Вопросы для обсуждения

1. Проблемы, возникающие при создании единой информационной среды в образовательной организации (ОО).
2. Проведение анализа и сравнение веб сайтов школ.
3. Ресурсы сети Интернет используемые в управлении образованием.
4. Роль руководителя и коллектива ОО в создании единого информационного пространства.

2.15. Обсуждение опыта работы по организации и проведению учебного и воспитательного процессов на основе использования информационных технологий в образовательной организации

Цель: формирование навыков поиска управленческой информации в сети интернет; поделиться опытом применения ИТ в организации учебно-воспитательного процесса в образовательной организации.

Вопросы для обсуждения

1. Использование современных ИТ в организации дистанционного обучения в образовательной организации.
2. Приемы и методы подготовки деловых презентаций в Microsoft Power Point 2.
3. Основные компетенции руководителя образовательного учреждения в сфере ИТ.

2.16. Орфоэпические нормы и правила звучащего слова

Цель: познакомиться с правилами постановки ударения и правилами произношения гласных и согласных звуков русского языка, отработать навыки произношения звуков русского языка.

Задание 1. Дайте характеристику русского литературного произношения:

- произношение гласных звуков;
- произношение согласных звуков;
- произношение сочетаний согласных звуков;
- произношение согласных звуков перед «Е»;
- произношение слов-экзотизмов;
- произношение иностранных имен и фамилий.

Задание 2. Расставьте ударение: *апостроф, августовский, оцененный, валовой, оптовый, ходатайство, договорный, договоры/а, мизерный, премировать, опломбированный, квартал, факсимиле, экспертный, обеспечение, сосредоточение, вероисповедание, каталог, жалюзи, облегчить, новорожденный, вручит, продал, создана, нефтепровод, страховщик, некролог, мощностей (не хватает), откупорить, иконопись, знамение, (мнения) разнятся, умерший, черпать, асимметрия, баловать, дремота, задолго, уведомить, красивее, принудить, прирученный, углубить, феномен, разлучит, нормировать, намерение, обрушение.*

Задание 3. С помощью словарей определите норму ударения в приведенных словах, сформулируйте правило (тенденцию) постановки ударения в данных словах:

- 1) *Весел, весела, веселы, весело; крепок, крепка, крепки, крепко.*
- 2) *Средства, шарфы, банты, ходы, шрифты, договоры.*
- 3) *Бронированная (дверь), мотивированный, премированный, опломбированный, гофрированный, декольтированный, нормированный.*

Задание 4. Выполните упражнение на дыхание (выполняйте его регулярно, в том числе перед публичным выступлением). *Научиться правильно использовать выдыхаемый воздух - одна из важнейших задач говорящего. Для тренировки оптимальной техники выдоха вы можете воспользоваться своим любимым стихотворением. При чтении стихотворения старайтесь на одном дыхании произносить каждую часть стихотворения (строку).*

2.17. Грамматические нормы литературного языка

Цель: познакомиться с морфологическими и синтаксическими нормами литературного языка, научиться видеть и устранять грамматические ошибки в речи.

Задание 1. Определите род существительных. *Сулугуни, хинди, виски, ура, леди, инкогнито, пони, какаду, цеце, Тбилиси, РУДН, Ориноко.*

Задание 2. Образуйте форму именительного падежа множественного числа существительных. *Фельдшер, китель, инструктор, прожектор, договор, корректор, повар.*

Задание 3. Поставьте числительные в нужную форму:

- 1) *прожиточный минимум составляет сумму между 9843 и 9956 рублями;*
- 2) *решение принято 784 голосами против 63 голосов;*
- 3) *для закупки оборудования не хватает 12352 рублей.*

Задание 4. Выдайте справку (кому?): *Михаил Геннадьевич Кабо, Любовь Карловна Дыма, Артур Асад оглы Велиев, Данила Черепашенец, Даниил Черный, Фам Ван Донг, Мария Красински, Наталия Гардман, Анатолий Корзун, Дмитрий Билан, Вероника Гварамия, Елена Супряга, Айгюль Бахтиёрзода, Тимур Багдарян.*

Задание 5. Исправьте ошибки, связанные с неправильным употреблением деепричастного оборота (деепричастный оборот оставьте без изменения).

- 1) *Глядя на эту ветку сирени, мне вспомнилась моя молодость.*
- 2) *Подъезжая к станции и глядя на природу в окно, с меня слетела шляпа.*
- 3) *Слушая музыку Моцарта, нас не покидает ощущение причастности к чуду.*
- 4) *Прочитав это письмо, мне стало даже смешно.*
- 5) *Едва научившись ходить, у него возникла потребность рисовать.*
- 6) *Думая о ней, мне становится грустно.*
- 7) *На катке всегда весело и интересно, хотя, покатавшись, боля ноги.*
- 8) *Приехав домой, мне стало значительно лучше.*
- 9) *Используя этот крем, кожа ваша станет нежнее.*
- 10) *Войдя в воду, у меня все тело покрылось мурашками.*

Задание 6. Исправьте ошибки в предложениях. Здесь нарушено правило об однородности членов предложения.

- 1) *В отрядах Пугачева было много башкир, татар, чувашей и уральских рабочих.*
- 2) *За последний год я прочитал несколько романов, художественных произведений, повестей и рассказов.*
- 3) *Помещики, капиталисты и самодержавие жили в роскоши.*
- 4) *В майские дни толпы людей можно было видеть повсюду: на улицах, площадях, бульварах, скверах.*
- 5) *Жизнь крестьян изображена в произведениях многих русских писателей-классиков: Гоголь, Тургенев, Толстой, Чехов.*
- 6) *В нашем отделе можно купить канцелярские товары, карандаши и бумагу.*
- 7) *Принимаются заказы на пошив мужского, дамского и военного платья.*
- 8) *В качестве материала для романа «Война и мир» Толстой использовал семейные архивы, мемуары, литературные источники и другие официальные документы.*
- 9) *Он мечтал о поездке в Москву, учиться, работать, быть полезным людям.*

10) «Записки охотника» Тургенева интересны тем, что в этом произведении не только фигурируют представители помещичьего дворянства, но и крепостные крестьяне.

2.18. Соблюдение лексических норм как одно из требований языка публичного выступления

Цель: познакомиться с лексическими нормами литературного языка и научиться видеть и устранять лексические ошибки в своей и чужой речи.

Задание 1. Лексическое значение слова указано неверно в примере:

1. Аннулировать – составить краткое изложение содержания книги.
2. Легитимный – непризнанный, не допускаемый законом.
3. Закоснелый – консервативный, реакционный.
4. Брифинг – краткая встреча официальных лиц с представителями печати.
5. Абитуриент – человек, окончивший школу.
6. Адаптация – приспособление к условиям.
7. Хоспис – специальная клиника для безнадежно больных.
8. Вексель – именной приватизационный чек.
9. Перманентный – временный, нестабильный.
10. Юрисдикция – сфера полномочий данного государственного органа.

Задание 2. Слово употреблено в несвойственном ему значении в предложении:

1. Он был так серьезен, так строг, что многим казался инфантильным.
2. В канун праздника в палатах госпиталя состоялся гала-концерт для больных детей.
3. Сын Буша впервые балотируется в президенты.
4. В музейной экспозиции представлена амуниция русских солдат.
5. Он испытывал ностальгию по детям, оставшимся с отцом.
6. От души поздравляем первого российского кутюрье.
7. Бестселлером нового сезона стала новая стиральная машина «Днепр».

8. Надо ввести мораторий на военные конфликты.

9. Кворум собрался в большие очереди за избирательными бюллетенями уже к двенадцати часам.

Задание 3. Приведенные ниже тексты принадлежат к следующему стилю речи: 1) разговорному; 2) художественному; 3) газетно-публицистическому; 4) официально-деловому; 5) научному:

1) О подготовке X Конгресса МАПРЯЛ.

Собрание постановило:

- Подтвердить сроки проведения X Конгресса «Русское слово в мировой культуре» в Санкт-Петербурге 30 июня – 5 июля 2003 г. на базе Санкт-Петербургского университета.

- Внести изменения в структуру секций и направлений с учетом замечаний Президиума.

- Утвердить квоты участников: российские – 300 чел.; дальнейшее зарубежье – 300 чел.; ближнее зарубежье – 100 чел.

- Создать Оргкомитет для проведения конгресса.

2) Брак заключается в государственных органах записи актов гражданского состояния. Регистрация брака устанавливается как в интересах государственных и общественных, так и с целью охраны личных и имущественных прав и интересов супругов и детей. Права и обязанности супругов порождает лишь брак, заключенный в государственных органах записи актов гражданского состояния.

3) В Лондон. Флагманское судно международной организации защитников окружающей среды «Гринпис» «Рейнбоу уорриор» бросило якорь в заливе Солуэй-Ферт, на берегу которого находится завод по регенерации ядерного топлива Селлафилд. Оно прибыло туда в рамках кампании за принятие срочных мер по обезвреживанию зараженного радиоактивными отходами побережья Ирландского моря, представляющими серьезную опасность для жителей южной части Шотландии.

Задание 4. Нормы сочетаемости слов нарушены в словосочетании:

- 1) основать выводы
- 2) разъяснить ошибки
- 3) беспокоиться за родителей
- 4) оплатить за проезд
- 5) мириться с недостатками

- б) констатировать о необходимости поездки
- 7) аргументировать положения доклада цифрами
- 8) придавать большую роль
- 9) беспокоиться о дочери
- 10) скучать по близким

2.19. Коммуникативные требования к публичному выступлению руководителя

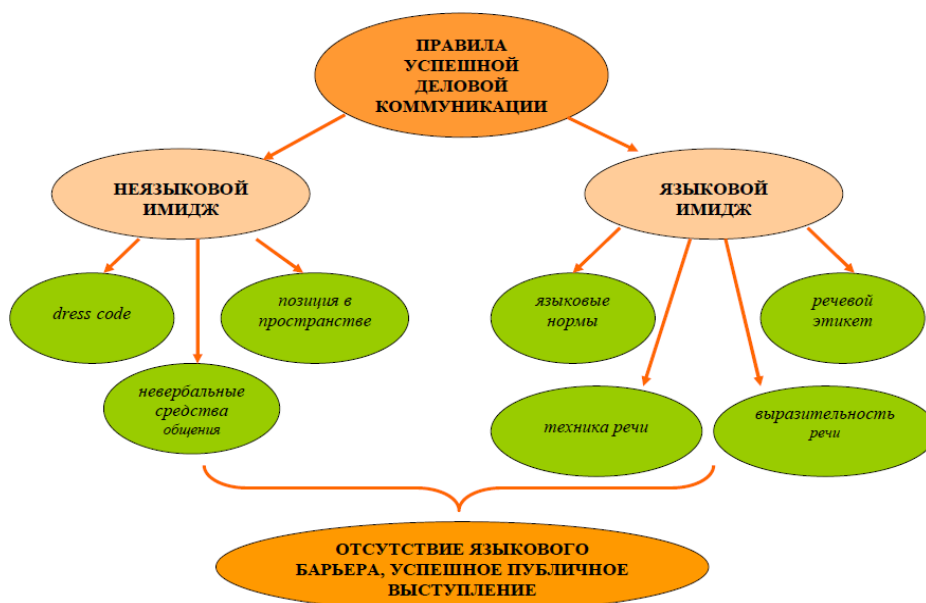
Цель: отработать навыки публичного выступления с учетом особенностей управленческих задач и научиться оценивать свою речь.

Задание 1. Подготовьте публичное выступление на тему «Речевая компетентность руководителя».

Задание 2. Подготовьте публичное выступление на тему «Языковой имидж современного педагога».

Задание 3. Подготовьтесь к дебатам на тему «Проблемы и развитие современной российской школы».

Задание 4. Подготовьте речь публичного выступления на тему «Если ты не сделал ни одной попытки попасть в цель, то ты промахнулся на все сто» (Уэйн Грецки). Охарактеризуйте свою речь, используя схему «Правила успешной деловой коммуникации».



2.20. Этикет и речевая культура как составляющие языкового имиджа руководителя

Цель: овладеть законами этикета и повысить уровень речевой культуры.

Задание 1. Составьте кодекс речевого поведения: руководителя образовательной организации; учителя; референта руководителя в образовательной организации; специалиста по информационной безопасности.

Задание 2. Приведите примеры неуместного использования слов и выражений в повседневной жизни.

Задание 3. При обращении к какому адресату можно использовать следующие этикетные формы завершения письма:

«С надеждой на плодотворное сотрудничество»;

«Жду ответа, как соловей лета»;

«Целую»?

Задание 4. Какие из приведенных формул речевого этикета можно использовать при обращении к:

пожилому человеку, чтобы узнать, который час;

полицейскому, чтобы узнать, как проехать на стоянку;

секретарю руководителя, чтобы узнать, когда начнется совещание;

руководителю организации, чтобы узнать решение по вашему заявлению;

приятелю, чтобы попросить у него учебник;

преподавателю, чтобы отпроситься с занятия?

Задание 5. Найдите и исправьте нарушения речевого этикета в выражениях, произнесенных во время делового телефонного разговора.

1. *«К сожалению, начальник отдела еще на обеде».*

2. *«Я не знаю, где он. Может быть, Вы оставите свой телефон, и я передам, чтобы он позвонил Вам».*

3. *«Она, наверное, занята. Я скажу ей, чтобы она перезвонила Вам».*

4. *«У нее проблемы с одним клиентом. Может, ей что-нибудь передать?»*

5. *«Он пошел к врачу».*

6. *«Секретарь рано ушла домой».*

7. *«К сожалению, секретарь еще не пришла».*
8. *«Ремонтная бригада, вероятно, будет у Вас в пятницу».*
9. *«Наверное, Ваши неполадки уже устранили».*
10. *«Пройдет целая вечность, прежде чем в нашем отделе кадров снимут трубку».*

Задание 6. Можно ли так сказать? Если «да» - поставьте «+», если «нет» - поставьте «-».

1) *Благотворительные люди часто делали взносы для содержания заключенных.*

2) *Кавалеристы неплохо повоевали в гражданскую войну (вспомнить хотя бы знаменитую конницу Буденного, а затем их упразднили.*

3) *Если закон не может объяснить, что читать чужие письма, подсматривать за чужой жизнью и подслушивать чужие разговоры - плохо, то давайте впишем в закон, что это хорошо.*

4) *Цветы поступали гигантскими партиями. Один из самых объемных букетов был от будущей крестной матери.*

5) *Этот художник шел дальше всех в рукотворной обработке снимков.*

6) *Эта книга состоит из пяти частей, в которых даются предварительные понятия о мире.*

7) *Вы выходите из теплого чрева самолета в аэродромную черноту, и вдруг у вас перехватывает дыхание, как при входе в ледяную воду.*

8) *Скульптор установил лицо памятника (Лобачевскому) совершенно целенаправленно: взором на здание Казанского университета, ректором которого Лобачевский был около двадцатилет и где он сделал открытие, внесшее коренные изменения в представление о природе пространства.*

9) *Помнится, раньше в трудные для семейного бюджета минуты мы бежали к бабушкам и дедушкам: занять пятерку до получки.*

10) *Ничего еще, в сущности, не было готово, но Федорова уже охватило то счастливое расположение духа, когда все решительно кажется возможным и, глядишь, действительно удастся все.*

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Хрестоматия содержит учебно-методические материалы, направленные на формирование профессиональной компетентности студентов-бакалавров, магистрантов, слушателей программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» в соответствии с требованиями, предъявляемыми государственными образовательными стандартами к современному педагогу, менеджеру образовательного учреждения.

Издание позволяет приобрести первичные знания управленческой деятельности в системе образования. Состоит из шести модулей, каждый из которых выполняет свою специфическую функцию в раскрытии системного подхода в управлении образовательной организацией, методов, функций, средств и технологий управленческой деятельности в системе образования, механизмов регулирования отношений между субъектами образовательно-воспитательного процесса.

Представленные в хрестоматии теоретические материалы и практические задания могут быть использованы для аудиторной и самостоятельной работы, которые позволят обеспечить студентам, магистрантам и слушателям программ профессиональной переподготовки системное усвоение знаний, отражающих процесс управления организацией в сфере образования, выработать практические умения и навыки решения задач в организации образовательной деятельности.

В целях накопления и распространения опыта повышения качества учебно-воспитательного процесса в образовательных организациях и опыта управленческой деятельности в создании инклюзивного образовательного пространства для детей с особыми образовательными потребностями представлены модели управленческой деятельности двух образовательных организаций города Владимира: МАОУ «СОШ № 36», имеющего статус инновационной площадки и МБДОУ «Детский сад № 4 компенсирующего вида», имеющего статус стажировочной площадки.

Авторы выражают надежду, что издание поможет начинающим руководителям, завучам, педагогам, методистам, воспитателям образовательных организаций в создании позитивного имиджа образовательного учреждения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативно-правовые источники

1. Конституция Российской Федерации, принятая народным голосованием 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения 28.09. 2019).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 28.09. 2019).

3. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 №7-ФЗ. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 30.09.2019).

4. Федеральный закон от 30 марта 1999 г. № 52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения" (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://base.garant.ru/12115118/> (дата обращения 30.09.2019).

5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) . [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/12125268/> (дата обращения (дата обращения 30.09.2019).

6. "ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Национальный стандарт Российской Федерации». Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация (утвержден приказом Росстандарта от 25.07.2017 № 435-ст. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216461/ (дата обращения 30.10.2019).

7. Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 N 225 (ред. от 25.03.2013) "О трудовых книжках" (вместе с "Правилами ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и

обеспечения ими работодателей"). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [URL:http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW091](http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW091) (дата обращения 30.10.2019).

8. «Конвенция о правах инвалидов» принятая резолюцией 61/106 Генеральной Ассамблеей ООН 13 декабря 2006 года и вступившая в силу 3 мая 2008 года. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/view/98841083/> (дата обращения 30.09.2019).

9. Федеральный закон от 22.10.2004 N 125-ФЗ (ред. от 23.05.2016)"Об архивном деле в Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [URL:http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req](http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req) (дата обращения 30.10.2019).

10. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 19.12.2016)"Об информации, информационных технологиях и о защите информации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [URL:http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW091](http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW091) (дата обращения 30.10.2019).

11. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 22.02.2017. «О персональных данных" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [URL: http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW091](http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW091) (дата обращения 20.10.2019).

12. Указ Президента РФ от 12.05.2008 № 724 «Вопросы системы и структуры федеральных органов исполнительной власти» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76855/ (дата обращения 30.09.2019).

13. Приказ Министерства образования и науки РФ от 6 октября 2009 г № 373 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_96801/ (дата обращения 30.09.2019).

14. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» утверждена Президентом Российской Федерации Д. А. Медведевым 04 февраля 2010 года, Пр-271. [Электронный ресурс]. - Ре-

жим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&> (дата обращения 25.11.2019).

15. Федеральный закон № 83 от 08.05.2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10370/ (дата обращения 30.09.2019).

16. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 декабря 2010 г. № 1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55070507/> (дата обращения 05.10.2019).

17. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 01.02.2011 № 1 (ред. от 02.04.2013) «О судебной практике применения законодательства, регламентирующего особенности уголовной ответственности и наказания несовершеннолетних». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110315 (дата обращения 05.10.2019).

18. ФЗ от 04.05.2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» Федеральная служба по надзору в сфере науки и образования (далее – Рособрнадзор). [Электронный ресурс].- Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113658/ (дата обращения 05.10.2019).

19. Указ Президента Российской Федерации В. В. Путина от 7 мая 2012 г. N 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://base.garant.ru/70170946/> (дата обращения 05.10.2019).

20. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 №1155 «об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (зарегистрировано в Минюсте России 14.11.2013 № 303084. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_154637/ (дата обращения 15.11.2019).

21. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 30.12.2015) «Об образовании в Российской Федерации». [Электрон-

ный ресурс]. - Режим доступа <https://base.garant.ru/70291362/>(дата обращения 05.10.2019).

22. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.12.2012 № 2620-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты»). «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70191846/> (дата обращения 05.10.2019).

23. Постановление Правительства РФ от 28.10.2013 № 966 (ред. от 21.02.2020) «О лицензировании образовательной деятельности» вместе с «Положением о лицензировании образовательной деятельности»). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153731 (дата обращения 05.10.2019).

24. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 07.04.2014 г. № 276 «Об утверждении порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://base.garant.ru/70662982/>. (дата обращения 05.10.2019).

25. Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2014 г. № 2765-р «О концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173677/ . (дата обращения 05.10.2019).

26. Письмо Департамента государственной политики в сфере общего образования Минобрнауки РФ от 04.05.2018 г. № 08-1134 «О проведении апробации»). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/> (дата обращения 05.10.2019).

27. Постановление Правительства РФ от 29.11.2018 N 1439 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72017402/> (дата обращения 10.2019).

28. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 13.03. 2019 г. N 114. «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий осуществления образова-

тельной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам, образовательным программам среднего профессионального образования, основным программам профессионального обучения, дополнительным общеобразовательным программам» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.04.2019 № 54499). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72131012/>. (дата обращения 05.10.2019).

29. Приказа Министерства просвещения РФ от 21 января 2019 г. № 32 «О внесении изменений в Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам дошкольного образования», утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 августа 2013 г. N 1014. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://minjust.consultant.ru/documents/42374> (дата обращения 25.11.2019).

Модуль 1. Государственная политика в сфере образования и правовое обеспечение профессиональной деятельности

Учебные пособия, статьи

1. Управление качеством образования и современные средства оценивания результатов обучения [Электронный ресурс] : учеб. Пособие / Л.В. Курзаева, И.Г. Овчинникова. – М.: ФЛИНТА, 2015 – 100 с. – ISSN 978-5-9765-2313-5.

2. Карцева Т. Лидерская роль руководителя в сфере государственного управления // Государственная служба. – 2014. - № 3 (89). - С. 114 – 116. – ISSN 2070 – 8378.

3. Кожакина С. Делегирование полномочий// Директор школы. – 2016. - № 6. – С. 24-30.

4. Фархатдинов Н.Г., Евстигнеева Н.В., Куракин Д.Ю., Малик В.М. Модели управления общеобразовательной организацией в условиях реформ: опыт социологического анализа// Вопросы образования. – 2015. – № 2. – С.196 – 217.

5. Копылова Т.В., Григорьев Е.Ю. Делегирование полномочий в менеджменте// Аудит и финансовый анализ. – 2017. - № 1. – С. 316 – 318.

6. Нормативно-правовое обеспечение образования. Правовое регулирование системы образования: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по пед. специальностям (ОПД.Ф.02 - Педагогика) / Д.А. Ягофаров. - М. : Изд -во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2008 - 399 с. – ISSN 978-5-305-00199-0.

Интернет-ресурсы

1. ГАРАНТ. Сайт позволяет ознакомиться с законодательством Российской Федерации (с комментариями), а также с новостями органов государственной власти Российской Федерации. <http://www.garant.ru>

2. Общероссийская сеть распространения правовой информации «Консультант Плюс». Содержит он-лайн-версии систем; графические копии документов; информацию Минюста РФ; обзоры законодательства; полезные ссылки. <http://www.consultant.ru>

3. ЮРИДИЧЕСКАЯ РОССИЯ - российский образовательный правовой портал. Содержит правовую библиотеку, информацию о конференциях, образовательные новости, юридические документы и иные материалы. <http://www.lawportal.ru>

4. «Legislature» — законопроекты, рассмотрение которых назначено на ближайшее время; рассмотренные на последних заседаниях Государственной Думы. <http://legislature.ru>

Модуль 2. Кадровая политика

Учебные пособия, статьи

1. Андреева, В.И. Делопроизводство: организация и ведение: учебно-практическое пособие / В.И. Андреева. – 5-е изд., перераб. - М.: КНОРУС, 2016 – 296 с. – ISSN 978-5-406-04540-4.

2. Гаврикова, И.А. Перевод работника на другую работу // Зарплата. – 2009 – №7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hrmaximum.ru/articles/labor_law/303

3. Гусятникова, Д.Е. Кадровый учет с нуля / Д.Е. Гусятникова. М.: Дашков и К, – 2009 – 216 с. – ISSN 978-5-394-00531-2.

4 Делопроизводство: Образцы, документы. Организация и технология работы. / В.В. Галахов, И.К. Корнеев и др.; под ред. И.К. Корнеева, В.А. Кудряева. – М.: Проспект, 2009 – 480 с. – ISSN 978-5-392-0144-6.

5. Кадровое делопроизводство: учебное пособие / О.Н. Демушина; Волгоградский филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ». – Волгоград: Изд-во Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАН-ХиГС, 2014. – 128 с. – ISSN 978-5-7786-0540-4.

6. Касьянова, Г.Ю. Настольная книга кадровика / Г.Ю. Касьянова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: АБАК, 2009 – 432 с. – ISSN 978-5-9748-0113-6.

Модуль 3. Управление инновационными процессами в образовании *Учебные пособия, статьи*

1. Баряева Л. Б., Гаврилушкина О. П., Зарин А. П., Соколова Н. Д. П78 Программа воспитания и обучения дошкольников с интеллектуальной недостаточностью.— СПб.: Издательство «СОЮЗ», 2003. — 320 с. - ISSN 5-94033-094-0.

2. Управление инновациями в образовательной организации. Кейс успешного руководителя. Управление через проектирование. Деятельность проектной команды. Эффективные технологии управления инновациями / авт.-сост. Н.М. Борытко, О.Л. Иванова, Е.И. Фастова. – Волгоград : Учитель, 2015. – 161 с. - ISSN 978-5-7057-4260-8.

3. Программа "Воспитания и обучения слабослышащих детей дошкольного возраста" под ред. Л.А. Головниц – М, Просвещение, 1991. – 116 с.

4. Егоров О.Г. Проблемы развития современной школы: монография. – М.: Флинта: Наука, 2013. – 408 с. - ISSN 978-5-9765-1546-8.

5. Иванов Д. А. Экспертиза педагогической экспериментальной и инновационной деятельности : как ее организовать и провести / Д. А. Иванов. – М. : Чистые пруды , 2009. - 32 с. - ISSN 978-5-9667-0598-5.

6. Инновационная деятельность в системе образования / О.М. Корчажкина и др. – М.: Спутник +, Центр научной мысли, 2010.— 359 с. - ISSN 2227-8397.

7. Казачихина М. В. Формирование установки на инновационную деятельность у педагогов // Образование и наука. – 2011. - № 2. – С. 42-52. - ISSN 1994085-81.

8. Кунгурова И. М. Инновационная деятельность и творческое саморазвитие педагога // Педагогическое образование и наука. – 2010. - № 5. – С. 94-97. - ISSN 2072-2524.

9. Лазарев В.С., Мартиросян Б.П. Педагогическая инноватика. – М.: 2006. – 360 с. - ISSN 5-98352-035-0.

10. Нищева Н. В. Образовательная программа дошкольного образования для детей с тяжелыми нарушениями речи (общим недоразвитием речи) с 3 до 7 лет. Издание 3-е, перераб. и доп. в соответствии с ФГОС ДО. — СПб.: ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО «ДЕТСТВО-ПРЕСС», 2016. — 240 с. - ISSN 978-5-906797-62-9.

11. Программа "Воспитание и обучение глухих детей дошкольного возраста" Под ред Л.П. Носковой, - М, Просвещение 1991. – 116 с.

12. Пономарев Н. Л., Смирнов Б.М. Образовательные инновации : гос. политика и управление: учеб. пособие для студентов вузов. – М. : Академия, 2007. – 203 с. - ISSN 978-5-76-95-4194-0.

13. Инновационные процессы в школьном обучении: учеб. пособие /под ред. Е.Н. Селиверстовой. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2014. – 374 с. - ISSN 978-5-9984-0398-9.

14. Хуторской А. В. Педагогическая инноватика : учебное пособие для студентов вузов. – М. : Академия , 2008. – 256 с. - ISSN 978-5-7695-4672-3.

15. Энеева Л.А., Жерносенко И.А. Инновационные школы регионов России. – Барнаул: Издательство Жерносенко С.С., 2013.— 134 с. - ISSN 978-5-904016-26-5.

16. Инновационная деятельность в системе образования: монография / С.И. Якименко и др. – М.: Перо, Центр научной мысли, 2011.— 306 с. - ISSN 978-5-91940-110-0.

Электронные ресурсы

1. Инновационные проекты и программы в образовании <http://www.in-exp.ru/proekt.html>

2. Эксперимент и инновации в школе <http://www.in-exp.ru/expin.html>

3. Муниципальное образование: инновации и эксперимент <http://www.in-exp.ru/2015-11-10-12-18-28.html>

4. Федеральный портал «Российское образование». - <http://www.edu.ru/>

5. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. - <http://window.edu.ru/>
6. Педагогическая библиотека - <http://www.pedlib.ru/>
7. Российский общеобразовательный портал <http://www.school.edu.ru/>
8. Каталог статей российской образовательной прессы <http://periodika.websib.ru/>
9. Сайт академика РАО Новикова А.М. <http://www.anovikov.ru>
10. Официальный сайт Бим-Бада Б.М. <http://www.bim-bad.ru>

Модуль 4. Педагогический менеджмент

Учебные пособия, статьи

1. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие / М.А. Гончаров. – 3-е изд.стер. – М.: КНОРУС, 2010. – 480 с. - ISBN 978-5-406-00300-8.
2. Воровщиков, С.Г. Продуктивные деловые игры во внутришкольном управлении: Теория, технология: Учебное пособие / С.Г. Воровщиков. – М.: ЦГЛ, 2005. – 320 с. - ISBN 5-94916-055-X.
3. Иванова, С.В. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С.В. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 280 с. - ISBN 978-5-9614-1429-5.
4. Крыжко, В.В. Психология в практике менеджера образования. Материалы для специалиста образовательного учреждения / В.В. Крыжко, Е.М. Павлютенков. – М.: КАРО, 2001. – 304 с. - ISBN 5-89815-068-4.
5. Крюков, С.В. Организационное поведение / С.В. Крюков. – Ростов н/ Д.: Феникс, 2006. – 272 с. - ISBN 5-222-09466-9.
6. Искусство управлять людьми / Сост. П.Ю. Константинов. – М.: АСТ; СПб: Сова; Владимир: ВКТ, 2009. – 160 с. - ISBN 978-5-17-049915-1, ISBN 978-5-226-00831-3 (ВКТ).
7. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений: Учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова; под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., исправ. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 424 с. - ISBN 978-5-16-003228-3.

8. Малыхина, Л.Б. Организационно-педагогическая культура образовательного учреждения / Л.Б. Малыхина. – Волгоград: Учитель, 2013. – 143 с. - ISBN 978-5-7057-2845-9.

9. Назмутдинов, В.Я. Деятельность и менеджмент в системе образования личности / В.Я. Назмутдинов, И.Ф. Яруллин. – Казань: ТРИ «Школа», 2013. – 360 с. - ISBN 5-87730-074-1.

10. Никишина, И.В. Мастер-класс для руководителей школы: управление методической работой / И.В. Никишина. – 2-е изд., стереотип. – М.: Планета, 2012. – 367 с. - ISBN 978-5-91658-251-2.

11. Омарова, В.К. Педагогический менеджмент и управление современной школой (учебно-методическое пособие) \ В.К. Омарова, Н.П. Рачинская, О.Н. Барина, Л.В. Шевченко. – Павлодар: ПГПИ, 2011. – 255 с. - ISBN 978-601-267-148-3.

12. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учебное пособие / В.П. Симонов. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – 357 с.- ISBN 978-5-9692-0481-5

13. Фадеева, Е.И. Как управлять в новых условиях? Социально-психологические основания управления образовательными учреждениями/комплексами. Методическое пособие / Е.И. Фадеева. – М.: УЦ «Перспектива», 2014. – 174 с. - ISBN 978-5-98594-461-7.

14. Щербатых, Ю.В. Психология стресса / Ю.В. Щербатых. – М.: Изд-во Эксмо, 2008. – 304 с. - ISBN 978-5-699-11176-3.

15. Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе. Методическое пособие / М.М. Поташник. – М.: Центр педагогического образования, 2009. – 448 с. - ISBN 978-5-91382-074-7.

16. Юдакова, С.В. Потребности и мотивация труда педагогов // Вестник ВлГУ им. А.Г. и Н.Г. Столетовых, серия «Педагогические и психологические науки», Выпуск 34 (53), 2018. – С. 71 – 82. - ISSN 23-7 – 3241.

Модуль 5. Использование современных информационных технологий в организации образовательного процесса и его управлении

Учебные пособия

1. Анисимов А. М. Работа в системе дистанционного обучения Moodle . Учебное пособие. – Харьков: ХНАГХ, 2013. – 292 с.

2. Голицына О.Л., Максимов Н.В., Партыка Т.Л. и др. Информационные технологии: учеб. для вузов. М.: ИНФРА-М, 2008. -608 с. – ISBN 978-5-91134-178-7

3. Горюнова М.А. и др. Интерактивные доски и их использование в учебном процессе. Издательство: БХВ – Петербург, 2010г. – 336 с. - ISBN 978-5-9775-05-04-8

4. Гончаров, А.В. Изучаем систему дистанционного обучения Moodle. – Часть 1. [Текст] / А.В. Гончаров, Ю.А. Медведев. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та, 2011. – 48 с.

5. Гончаров А.В. Основы работы в программе SMART Notebook (создание учебных материалов дляинтерактивной доски)/ Владим. гос. ун-т имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых ; сост.: А.В. Гончаров. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2015. – 42 с.

6. Лукьянова Н.В. Основы современных информационных технологий :учебно-методическое пособие/- М: МГИУ, 2012. - 68с.

7. Сергеев, А.Г. Введение в электронное обучение: монография/А.Г.Сергеев, И.Е.Жигалов, В.В. Баландина. - Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та, 2012, - 182 с. – ISBN 978-5-9984-0268-5

Электронные ресурсы

1. Информационные технологии в образовании. URL: <http://griban.ru/blog.html>

2. Plickers — это приложение, позволяющее мгновенно оценить ответы всего класса и упростить сбор статистики. URL: <http://newtonew.com/blog/posts/275>

3. Конструктор интерактивных заданий LearningApps.org, URL: <http://learningapps.org/about.php>

4. Платформа для эффективных вебинаров, URL: <http://virtualroom.ru/>

5. ЭОР для интерактивной доски SMART Board. URL: <http://exchange.smarttech.com/#tab=0>

6. Путеводитель SMART Notebook. URL: <http://www.sveka4.edusite.ru/p183aa1.html>

Модуль 6. Языковой имидж руководителя

Учебные пособия, статьи

1. Педагогическая риторика : учебник для студ. Учреждений высш. проф. образования / [Л.В. Ассуирова, Н.Д. Десяева Т.И. Зиновьева и др.]; под ред. Н. Д. Десяевой. — 2-е изд., стер. — М. : «Академия», 2013 — 256 с. - ISBN 978-5-4468-0151-0.

2. Голуб И.Б. Риторика: учитесь говорить правильно и красиво. М., 2013. – 405 с. - ISBN 978-5-370-02614-0.

3. Граудина Л.К. Культура русской речи. М., 2012. – 560 с. – ISBN 978-5-89123-186-3.

4. Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Речевая коммуникация: учебник. М.: Инфра-м, 2008 - 272 с. - ISBN 5-16-002657-6.

5. Кара-Мурза С.Г. Манипуляция сознанием. М.: ЭКСМО-Пресс, 2008. – 862 с. - ISBN 978-5-699-10826-8.

6. Педагогическая риторика: практикум / Под ред. И.А. Ипполитовой. – М., 2003. – 448 с. - ISBN 5-7390-1246-5.

7. Панфилова А.П. Взаимодействие участников образовательного процесса: учебник для бакалавров/ А.П. Панфилова, А.В. Долматов; под ред. А.П. Панфиловой. – М.: Издательство Юрайт, 2016 – 487 с. - ISBN 978-5-534-03402-8.

Словари и справочники:

1. Ахманова О.С. Словарь лингвистических терминов. М.: УРСС, 2004. – 569 с. - ISBN 5-354-00-600-7

2. Головина Э.Д. Различай слова: Трудные случаи современного русского словоупотребления. Экспресс-справочник. Киров, 1997. – 312 с. - ISBN 5-88186-173-6

3. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М.: ИТИ Технологии, 2005 – 938 с. - ISBN 590263809-7.

4. Резниченко И.Л. Орфоэпический словарь русского языка: Произношение. Ударение М.: «Астрель, АСТ, LINGUA» 2009. -1184 с. - ISBN 978-58-17-062529, 978-5-17-044058-0, 978-5-271-17151-2.

5. Розенталь Д.Э., Теленкова М.А. Словарь трудностей русского языка. 3-е изд., доп. М.: Айрис-пресс, 2003. – 832 с. - ISBN 5-8112-0102-8.

Электронные ресурсы:

1. Образовательное сетевое сообщество – «Сеть творческих учителей. <http://www.it-n.ru/>
2. Российский общеобразовательный портал. [www. school.edu](http://www.school.edu)
3. Культура письменной речи: www.grammar.ru
4. Русская орфография и пунктуация: www.mediaterra.ru
5. Русский язык. Справочно-информационный портал: www.gramota.ru
6. Сайт Института языкознания РАН: iling-ran.ru
7. Словари русского языка: www.slovari.ru
8. Справочная служба русского языка: www.rusyaz.ru

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Приложение № 2

*к постановлению департамента образования,
от «29» декабря 2016 г. № 10*

Порядок

проведения оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательной организации, находящейся в ведении Владимирской области, муниципальной образовательной организации, включая критерии этой оценки (по типам данных образовательных организаций), в том числе порядка создания комиссии по оценке последствий такого решения и подготовки ею заключений

1. Настоящий Порядок регламентирует процедуру проведения оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательной организации, находящейся в ведении Владимирской области, муниципальной образовательной организации, включая критерии этой оценки (по типам данных образовательных организаций), а также процедуру создания комиссии по оценке последствий такого решения и подготовки ею заключений.

2. Проведение оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательной организации осуществляется в целях обеспечения государственных гарантий прав и свобод граждан в сфере образования и создания условий для реализации права на образование.

3. Решение о реорганизации или ликвидации образовательной организации, находящейся в ведении Владимирской области, муниципальной образовательной организации принимается в установленном действующим законодательством порядке при наличии положительного заключения комиссии по оценке последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации образовательной организации, находящейся в ведении Владимирской области, муниципальной образовательной организации.

4. Для проведения оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации государственной образовательной организации Владимирской области орган исполнительной власти, осуществляющий функции и полномочия учредителя данной об-

разовательной организации, до принятия соответствующего решения представляет в комиссию предложение о реорганизации или ликвидации государственной образовательной организации Владимирской области с приложением необходимых документов, перечень которых установлен пунктом 13 настоящего Порядка.

Для проведения оценки последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации муниципальной образовательной организации исполнительный орган местного самоуправления, осуществляющий функции и полномочия учредителя данной образовательной организации, до принятия соответствующего решения представляет в комиссию предложение о реорганизации или ликвидации муниципальной образовательной организации с приложением необходимых документов, перечень которых установлен пунктом 13 настоящего Порядка.

5. Последствия реорганизации или ликвидации образовательной организации, находящейся в ведении Владимирской области, муниципальной образовательной организации оцениваются по совокупности следующих критериев:

а) в отношении образовательной организации, относящейся к типу дошкольной образовательной организации:

- обеспечение продолжения предоставления и получения образования, уровень и качество которого не могут быть ниже требований, установленных федеральным государственным образовательным стандартом (в случае принятия решения о реорганизации);

- обеспечение завершения обучения обучающихся образовательной организации, предлагаемой к реорганизации или ликвидации;

- обеспечение продолжения осуществления видов деятельности, реализовывавшихся только образовательной организацией, предлагаемой к реорганизации или ликвидации;

б) в отношении образовательной организации, относящейся к типу общеобразовательной организации:

- обеспечение продолжения предоставления и получения образования, уровень и качество которого не могут быть ниже требований, установленных федеральным государственным образовательным стандартом, федеральными государственными требованиями (в случае принятия решения о реорганизации);

-обеспечение завершения обучения обучающихся образовательной организации, предлагаемой к реорганизации или ликвидации;

- обеспечение продолжения осуществления видов деятельности, реализовывавшихся только образовательной организацией, предлагаемой к реорганизации или ликвидации;

в) в отношении образовательной организации, относящейся к типу профессиональной организации:

обеспечение продолжения предоставления и получения образования, уровень и качество которого не могут быть ниже требований, установленных федеральным государственным образовательным стандартом, федеральными государственными требованиями (в случае принятия решения о реорганизации);

обеспечение завершения обучения обучающихся образовательной организации, предлагаемой к реорганизации или ликвидации;

обеспечение продолжения осуществления видов деятельности, реализовывавшихся только образовательной организацией, предлагаемой к реорганизации или ликвидации;

г) в отношении образовательной организации, относящейся к типу организации дополнительного образования:

обеспечение продолжения предоставления и получения образования, уровень и качество которого не могут быть ниже требований, установленных федеральным государственным образовательным стандартом, федеральными государственными требованиями (в случае принятия решения о реорганизации);

обеспечение завершения обучения обучающихся образовательной организации, предлагаемой к реорганизации или ликвидации;

обеспечение продолжения осуществления видов деятельности, реализовывавшихся только образовательной организацией, предлагаемой к реорганизации или ликвидации.

6. Значения критериев, предусмотренных пунктом 5 настоящего Порядка, с учетом отраслевых особенностей утверждаются органом исполнительной власти (исполнительным органом местного самоуправления), осуществляющим функции и полномочия учредителя государственной (муниципальной) образовательной организации, в отношении которой рассматривается вопрос о реорганизации или ликвидации.

7. Комиссия по оценке последствий решения о реорганизации или ликвидации образовательной организации, находящихся в ведении Владимирской области, муниципальной образовательной организации, и подготовки ею соответствующих заключений (далее – Комиссия) может быть:

областной - при принятии решения о реорганизации (ликвидации) государственной образовательной организации Владимирской области;

муниципальной – при принятии решения о реорганизации (ликвидации) муниципальной образовательной организации.

8. Положение о комиссии и ее состав утверждаются органом исполнительной власти (исполнительным органом местного самоуправления), осуществляющим функции и полномочия учредителя государственной (муниципальной) образовательной организации, в отношении которой рассматривается вопрос о реорганизации или ликвидации.

9. В состав областной комиссии входят представители органа исполнительной власти, осуществляющего функции и полномочия учредителя государственной образовательной организации Владимирской области, представители департамента образования, а также представители общественных объединений, осуществляющих деятельность в сфере образования.

В состав муниципальной комиссии входят представители исполнительного органа местного самоуправления, осуществляющего функции и полномочия учредителя муниципальной образовательной организации, представители муниципального органа, осуществляющего управление в сфере образования, а также представители общественных объединений, осуществляющих деятельность в сфере образования.

10. В своей деятельности комиссия руководствуется принципами законности, равноправия всех ее членов и гласности.

11. Минимальное количество членов комиссии составляет 5 человек с учетом председателя комиссии.

Комиссия проводит заседания по мере необходимости.

Заседание комиссии правомочно при наличии кворума, который составляет не менее двух третей членов комиссии.

В целях принятия обоснованного и объективного решения для участия в заседаниях комиссии могут приглашаться эксперты. Эксперты проводят свою работу на добровольной и безвозмездной основе.

12. Комиссия осуществляет следующие функции:

а) проводит оценку последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации государственной (муниципальной) образовательной организации на основании критериев, установленных пунктом 5 настоящего Порядка;

б) готовит заключение об оценке последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации государственной (муниципальной) образовательной организации (далее – заключение);

в) при необходимости дает оценку дальнейшей деятельности государственной (муниципальной) образовательной организации.

13. Комиссия проводит оценку последствий принятия решения о реорганизации или ликвидации государственной (муниципальной) образовательной организации на основании документов, представленных органом исполнительной власти (исполнительным органом местного самоуправления), осуществляющим функции и полномочия учредителя государственной (муниципальной) образовательной организации:

1) проекта решения о реорганизации (ликвидации) образовательной организации;

2) пояснительной записки, которая должна содержать: обоснование необходимости, а также цели и задачи реорганизации (ликвидации) образовательной организации;

оценку социально-экономических последствий реорганизации (ликвидации) образовательной организации;

информацию о сокращении или увеличении штатной численности реорганизуемой образовательной организации;

информацию о возможности трудоустройства работников, высвобождаемых в результате реорганизации (ликвидации) образовательной организации;

информацию о соответствии критериям, определенным пунктом 5 настоящего Порядка;

3) копии устава образовательной организации, подлежащей реорганизации (ликвидации);

4) проекта устава образовательной организации, создаваемой в результате реорганизации.

14. Для выполнения возложенных функций комиссия при решении вопросов, входящих в ее компетенцию, имеет право:

а) запрашивать документы, материалы и информацию, необходимые для принятия решения по вопросу дальнейшей деятельности государственной (муниципальной) образовательной организации, и устанавливать сроки их представления;

б) создавать рабочие группы.

15. По итогам работы комиссии оформляется заключение (положительное или отрицательное), которое подписывается участвующими в заседании членами комиссии.

Член комиссии, не согласный с принятым решением, имеет право в письменном виде изложить свое особое мнение, которое прилагается к заключению.

Заключение подготавливается и оформляется комиссией в срок не более 20 рабочих дней с даты проведения заседания комиссии.

16. В заключении комиссии указываются:

а) наименование государственной (муниципальной) образовательной организации, предлагаемой к реорганизации или ликвидации;

б) предложение органа исполнительной власти (исполнительного органа местного самоуправления), осуществляющего функции и полномочия учредителя государственной (муниципальной) образовательной организации, о реорганизации или ликвидации государственной (муниципальной) образовательной организации, которое выносилось на заседание комиссии;

в) соответствие критериям, на основании которых оцениваются последствия реорганизации или ликвидации государственной (муниципальной) образовательной организации;

г) решение комиссии.

17. Заключение комиссии размещается на официальном сайте органа исполнительной власти (исполнительного органа местного самоуправления), осуществляющего функции и полномочия учредителя государственной (муниципальной) образовательной организации, в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

18. Комиссия дает отрицательное заключение (о невозможности принятия решения о реорганизации или ликвидации государственной

(муниципальной) образовательной организации) в случае, когда по итогам проведенного анализа не достигнуто хотя бы одно из значений критериев, установленных органом исполнительной власти (исполнительным органом местного самоуправления), осуществляющим функции и полномочия учредителя государственной (муниципальной) образовательной организации, для соответствующего типа государственной (муниципальной) образовательной организации.

19. Комиссия дает положительное заключение (о возможности принятия решения о реорганизации или ликвидации государственной (муниципальной) образовательной организации в случае, когда по итогам проведенного анализа достигнуты все значения критериев.

Приложение 2

**Приказ министерства образования и науки Российской Федерации
от 7 апреля 2014 г. N 276**

**ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПОРЯДКА ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ,
ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Зарегистрирован Министерством юстиции
Российской Федерации 23 мая 2014 г.

Регистрационный № 32408

В соответствии с частью 4 статьи 49 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, N 53, ст. 7598; 2013, N 19, ст. 2326; N 23, ст. 2878, N 27, ст. 3462; N 30, ст. 4036; N 48, ст. 6165; 2014, N 6, ст. 562, ст. 566) и подпунктом 5.2.28 Положения о Министерстве образования и науки Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 3 июня 2013 г. N 466 (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N 23, ст. 2923; N 33, ст. 4386; N 37, ст. 4702; 2014, N 2, ст. 126; N 6, ст. 582), приказываю:

1. Утвердить по согласованию с Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации прилагаемый Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

2. Установить, что квалификационные категории, установленные педагогическим работникам государственных и муниципальных образовательных учреждений до утверждения Порядка, указанного в пункте 1 настоящего приказа, сохраняются в течение срока, на который они были установлены.

Признать утратившим силу приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 24 марта 2010 г. N 209 "О Порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений" (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 26 апреля 2010 г., регистрационный N 16999).

Министр Д.В. Ливанов

Утвержден
Приказом Министерства образования
и науки Российской Федерации от 7 апреля 2014 г. N 276

**ПОРЯДОК
ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ
РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

I. Общие положения

1. Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность (далее - организация), определяет правила, основные задачи и принципы проведения аттестации педагогических работников организаций.

Настоящий Порядок применяется к педагогическим работникам организаций, замещающим должности, поименованные в подразделе 2 раздела I номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 8 августа 2013 г. N 678 (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N 33, ст. 4381), в том числе в случаях, когда замещение должностей осуществляется по совместительству в той же или иной организации, а также путем совмещения должностей наряду с работой в той же организации, определенной трудовым договором (далее - педагогические работники).

2. Аттестация педагогических работников проводится в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности и по желанию педагогических работников (за исключением педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава) в целях установления квалификационной категории.

3. Основными задачами проведения аттестации являются:

стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, профессионального и личностного роста;

определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;

повышение эффективности и качества педагогической деятельности;

выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;

учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава организаций;

обеспечение дифференциации размеров оплаты труда педагогических работников с учетом установленной квалификационной категории и объема их преподавательской (педагогической) работы.

4. Основными принципами проведения аттестации являются коллегиальность, гласность, открытость, обеспечивающие объективное отношение к педагогическим работникам, недопустимость дискриминации при проведении аттестации.

II. Аттестация педагогических работников в целях подтверждения соответствия занимаемой должности

5. Аттестация педагогических работников в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям проводится один раз в пять лет на основе оценки их профессиональной деятельности аттестационными комиссиями, самостоятельно формируемыми организациями (далее - аттестационная комиссия организации).

6. Аттестационная комиссия организации создается распорядительным актом работодателя в составе председателя комиссии, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии.

7. В состав аттестационной комиссии организации в обязательном порядке включается представитель выборного органа соответствующей первичной профсоюзной организации (при наличии такого органа).

8. Аттестация педагогических работников проводится в соответствии с распорядительным актом работодателя.

9. Работодатель знакомит педагогических работников с распорядительным актом, содержащим список работников организации, подлежащих аттестации, график проведения аттестации, под роспись не менее чем за 30 календарных дней до дня проведения их аттестации по графику.

10. Для проведения аттестации на каждого педагогического работника работодатель вносит в аттестационную комиссию организации представление.

11. В представлении содержатся следующие сведения о педагогическом работнике:

- а) фамилия, имя, отчество (при наличии);
- б) наименование должности на дату проведения аттестации;
- в) дата заключения по этой должности трудового договора;
- г) уровень образования и (или) квалификации по специальности или направлению подготовки;
- д) информация о получении дополнительного профессионального образования по профилю педагогической деятельности;
- е) результаты предыдущих аттестаций (в случае их проведения);
- ж) мотивированная всесторонняя и объективная оценка профессиональных, деловых качеств, результатов профессиональной деятельности педагогического работника по выполнению трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором.

12. Работодатель знакомит педагогического работника с представлением под роспись не позднее чем за 30 календарных дней до дня проведения аттестации. После ознакомления с представлением педагогический работник по желанию может представить в аттестационную комиссию организации дополнительные сведения, характеризующие его профессиональную деятельность за период с даты предыдущей аттестации (при первичной аттестации - с даты поступления на работу).

При отказе педагогического работника от ознакомления с представлением составляется акт, который подписывается работодателем и лицами (не менее двух), в присутствии которых составлен акт.

13. Аттестация проводится на заседании аттестационной комиссии организации с участием педагогического работника.

Заседание аттестационной комиссии организации считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей от общего числа членов аттестационной комиссии организации.

В случае отсутствия педагогического работника в день проведения аттестации на заседании аттестационной комиссии организации по уважительным причинам его аттестация переносится на другую дату и в график аттестации вносятся соответствующие изменения, о

чем работодатель знакомит работника под роспись не менее чем за 30 календарных дней до новой даты проведения его аттестации.

При неявке педагогического работника на заседание аттестационной комиссии организации без уважительной причины аттестационная комиссия организации проводит аттестацию в его отсутствие.

14. Аттестационная комиссия организации рассматривает представление, дополнительные сведения, представленные самим педагогическим работником, характеризующие его профессиональную деятельность (в случае их представления).

15. По результатам аттестации педагогического работника аттестационная комиссия организации принимает одно из следующих решений: соответствует занимаемой должности (указывается должность педагогического работника);

не соответствует занимаемой должности (указывается должность педагогического работника).

16. Решение принимается аттестационной комиссией организации в отсутствие аттестуемого педагогического работника открытым голосованием большинством голосов членов аттестационной комиссии организации, присутствующих на заседании. При прохождении аттестации педагогический работник, являющийся членом аттестационной комиссии организации, не участвует в голосовании по своей кандидатуре.

17. В случаях, когда не менее половины членов аттестационной комиссии организации, присутствующих на заседании, проголосовали за решение о соответствии работника занимаемой должности, педагогический работник признается соответствующим занимаемой должности.

18. Результаты аттестации педагогического работника, непосредственно присутствующего на заседании аттестационной комиссии организации, сообщаются ему после подведения итогов голосования.

19. Результаты аттестации педагогических работников заносятся в протокол, подписываемый председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии организации, присутствовавшими на заседании, который хранится с представлениями, дополнительными сведениями, представленными самими педа-

гогическими работниками, характеризующими их профессиональную деятельность (в случае их наличия), у работодателя.

20. На педагогического работника, прошедшего аттестацию, не позднее двух рабочих дней со дня ее проведения секретарем аттестационной комиссии организации составляется выписка из протокола, содержащая сведения о фамилии, имени, отчестве (при наличии) аттестуемого, наименовании его должности, дате заседания аттестационной комиссии организации, результатах голосования, о принятом аттестационной комиссией организации решении. Работодатель знакомит педагогического работника с выпиской из протокола под роспись в течение трех рабочих дней после ее составления. Выписка из протокола хранится в личном деле педагогического работника.

21. Результаты аттестации в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки и профессиональной деятельности педагогический работник вправе обжаловать в соответствии с законодательством Российской Федерации.

22. Аттестацию в целях подтверждения соответствия занимаемой должности не проходят следующие педагогические работники:

- а) педагогические работники, имеющие квалификационные категории;
- б) проработавшие в занимаемой должности менее двух лет в организации, в которой проводится аттестация;
- в) беременные женщины;
- г) женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам;
- д) лица, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;
- е) отсутствовавшие на рабочем месте более четырех месяцев подряд в связи с заболеванием.

Аттестация педагогических работников, предусмотренных подпунктами "г" и "д" настоящего пункта, возможна не ранее чем через два года после их выхода из указанных отпусков.

Аттестация педагогических работников, предусмотренных подпунктом "е" настоящего пункта, возможна не ранее чем через год после их выхода на работу.

23. Аттестационные комиссии организаций дают рекомендации работодателю о возможности назначения на соответствующие долж-

ности педагогических работников лиц, не имеющих специальной подготовки или стажа работы, установленных в разделе "Требования к квалификации" раздела "Квалификационные характеристики должностей работников образования" Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих и (или) профессиональными стандартами, но обладающих достаточным практическим опытом и компетентностью, выполняющих качественно и в полном объеме возложенные на них должностные обязанности.

III. Аттестация педагогических работников в целях установления квалификационной категории

24. Аттестация педагогических работников в целях установления квалификационной категории проводится по их желанию.

По результатам аттестации педагогическим работникам устанавливается первая или высшая квалификационная категория.

Квалификационная категория устанавливается сроком на 5 лет. Срок действия квалификационной категории продлению не подлежит.

25. Аттестация педагогических работников организаций, находящихся в ведении федеральных органов исполнительной власти, осуществляется аттестационными комиссиями, формируемыми федеральными органами исполнительной власти, в ведении которых эти организации находятся, а в отношении педагогических работников организаций, находящихся в ведении субъекта Российской Федерации, педагогических работников муниципальных и частных организаций проведение данной аттестации осуществляется аттестационными комиссиями, формируемыми уполномоченными органами государственной власти субъектов Российской Федерации (далее - аттестационные комиссии) .

26. При формировании аттестационных комиссий определяются их составы, регламент работы, а также условия привлечения специалистов для осуществления всестороннего анализа профессиональной деятельности педагогических работников.

В состав аттестационных комиссий включается представитель соответствующего профессионального союза.

27. Аттестация педагогических работников проводится на основании их заявлений, подаваемых непосредственно в аттестационную комиссию либо направляемых педагогическими работниками в адрес

аттестационной комиссии по почте письмом с уведомлением о вручении или с уведомлением в форме электронного документа с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети "Интернет".

28. В заявлении о проведении аттестации педагогические работники указывают квалификационные категории и должности, по которым они желают пройти аттестацию.

29. Заявления о проведении аттестации подаются педагогическими работниками независимо от продолжительности работы в организации, в том числе в период нахождения в отпуске по уходу за ребенком.

30. Заявления о проведении аттестации в целях установления высшей квалификационной категории по должности, по которой аттестация будет проводиться впервые, подаются педагогическими работниками не ранее чем через два года после установления по этой должности первой квалификационной категории.

31. Истечение срока действия высшей квалификационной категории не ограничивает право педагогического работника впоследствии обращаться в аттестационную комиссию с заявлением о проведении его аттестации в целях установления высшей квалификационной категории по той же должности.

32. Заявления педагогических работников о проведении аттестации рассматриваются аттестационными комиссиями в срок не более 30 календарных дней со дня их получения, в течение которого:

а) определяется конкретный срок проведения аттестации для каждого педагогического работника индивидуально с учетом срока действия ранее установленной квалификационной категории;

б) осуществляется письменное уведомление педагогических работников о сроке и месте проведения их аттестации.

33. Продолжительность аттестации для каждого педагогического работника от начала ее проведения и до принятия решения аттестационной комиссией составляет не более 60 календарных дней.

34. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей от общего числа ее членов.

35. Педагогический работник имеет право лично присутствовать при его аттестации на заседании аттестационной комиссии. При неяв-

ке педагогического работника на заседание аттестационной комиссии аттестация проводится в его отсутствие.

36. Первая квалификационная категория педагогическим работникам устанавливается на основе:

стабильных положительных результатов освоения обучающимися образовательных программ по итогам мониторингов, проводимых организацией;

стабильных положительных результатов освоения обучающимися образовательных программ по итогам мониторинга системы образования, проводимого в порядке, установленном постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. N 662 ;

выявления развития у обучающихся способностей к научной (интеллектуальной), творческой, физкультурно-спортивной деятельности;

личного вклада в повышение качества образования, совершенствования методов обучения и воспитания, транслирования в педагогических коллективах опыта практических результатов своей профессиональной деятельности, активного участия в работе методических объединений педагогических работников организации.

37. Высшая квалификационная категория педагогическим работникам устанавливается на основе:

достижения обучающимися положительной динамики результатов освоения образовательных программ по итогам мониторингов, проводимых организацией;

достижения обучающимися положительных результатов освоения образовательных программ по итогам мониторинга системы образования, проводимого в порядке, установленном постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. N 662;

выявления и развития способностей обучающихся к научной (интеллектуальной), творческой, физкультурно-спортивной деятельности, а также их участия в олимпиадах, конкурсах, фестивалях, соревнованиях;

личного вклада в повышение качества образования, совершенствование методов обучения и воспитания и продуктивного использования новых образовательных технологий, транслирования в педагогических коллективах опыта практических результатов своей про-

фессиональной деятельности, в том числе экспериментальной и инновационной;

активного участия в работе методических объединений педагогических работников организаций, в разработке программно-методического сопровождения образовательного процесса, профессиональных конкурсах.

38. Оценка профессиональной деятельности педагогических работников в целях установления квалификационной категории осуществляется аттестационной комиссией на основе результатов их работы, предусмотренных пунктами 36 и 37 настоящего Порядка, при условии, что их деятельность связана с соответствующими направлениями работы.

39. По результатам аттестации аттестационная комиссия принимает одно из следующих решений:

установить первую (высшую) квалификационную категорию (указывается должность педагогического работника, по которой устанавливается квалификационная категория);

отказать в установлении первой (высшей) квалификационной категории (указывается должность, по которой педагогическому работнику отказывается в установлении квалификационной категории).

40. Решение аттестационной комиссией принимается в отсутствие аттестуемого педагогического работника открытым голосованием большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов аттестационная комиссия принимает решение об установлении первой (высшей) квалификационной категории.

При прохождении аттестации педагогический работник, являющийся членом аттестационной комиссии, не участвует в голосовании по своей кандидатуре.

Результаты аттестации педагогического работника, непосредственно присутствующего на заседании аттестационной комиссии, сообщаются ему после подведения итогов голосования.

41. Решение аттестационной комиссии оформляется протоколом, который подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, принимавшими участие в голосовании.

Решение аттестационной комиссии вступает в силу со дня его вынесения.

42. При принятии в отношении педагогического работника, имеющего первую квалификационную категорию, решения аттестационной комиссии об отказе в установлении высшей квалификационной категории, за ним сохраняется первая квалификационная категория до истечения срока ее действия.

43. Педагогические работники, которым при проведении аттестации отказано в установлении квалификационной категории, обращаются по их желанию в аттестационную комиссию с заявлением о проведении аттестации на ту же квалификационную категорию не ранее чем через год со дня принятия аттестационной комиссией соответствующего решения.

44. На основании решений аттестационных комиссий о результатах аттестации педагогических работников соответствующие федеральные органы исполнительной власти или уполномоченные органы государственной власти субъектов Российской Федерации издают распорядительные акты об установлении педагогическим работникам первой или высшей квалификационной категории со дня вынесения решения аттестационной комиссией, которые размещаются на официальных сайтах указанных органов в сети "Интернет".

45. Результаты аттестации в целях установления квалификационной категории (первой или высшей) педагогический работник вправе обжаловать в соответствии с законодательством Российской Федерации.

46. Квалификационные категории, установленные педагогическим работникам, сохраняются до окончания срока их действия при переходе в другую организацию, в том числе расположенную в другом субъекте Российской Федерации.

Инструкции по делопроизводству

В разделе «*Общие положения*» устанавливают: сферу распространения инструкции (например, «инструкция распространяется на все документы, кроме конфиденциальных» и др.); ответственность за ее несоблюдение; подразделение, которое отвечает за единый порядок документирования и организацию работы с документами в организации (фирме) и в структурных подразделениях; нормативно-методическую базу.

Тематические разделы, как правило, начинаются с раздела «*Правила составления и оформления документов*», где определяются:

- виды и разновидности документов, используемые для документирования распорядительной, организационной, информационной деятельности;
- общие правила подготовки и оформления документов;
- правила подготовки отдельных видов распорядительных документов, включая порядок визирования, согласования, утверждения и подписания;
- порядок изготовления и размножения документов;
- правила оформления и заверения копий и приложений;
- порядок использования и хранения бланков, печатей, штампов;
- порядок работы исполнителей с документами.

Содержание этого раздела может быть значительно расширено за счет включения правил подготовки документов коллегиального органа, а также документов заместителей руководителя.

Раздел «Документооборот» включает: порядок приема, обработки, распределения входящих документов; правила их транспортировки и передачи из одного структурного подразделения в другое; основные инстанции движения документов; порядок подготовки и отправки исходящих документов; порядок учета объема документооборота.

В разделе «Регистрация документов» устанавливается:

порядок регистрации входящих, исходящих и внутренних документов сроки, формы и методы регистрации; правила индексации документов.

Раздел «**Организация справочной работы**» (ИПС) закрепляет: принципы построения информационно-справочной работы в организации (фирме); включает описание справочных массивов (справочных картотек, электронной базы данных и др.); порядок систематизации и классификации справочной информации; технологию информационно-поисковой работы.

В разделе инструкции по делопроизводству «**Контроль за исполнением документов**» устанавливаются:

- категории документов, подлежащих обязательному контролю; порядок их постановки на контроль; технология контроля (формы контрольных карточек, применение отметок на документах и др.); обязанности исполнителей;

- типовые сроки исполнения; порядок обобщения данных по контролю за исполнением документов; порядок информирования руководителей об исполнительской дисциплине.

Раздел «**Оперативное хранение документов**» содержит:

- правила хранения документов в службе делопроизводства и в структурных подразделениях организации; устанавливает ответственность определенных должностных лиц за сохранность документов;

- правила формирования в дела отдельных категорий документов;

- порядок разработки и использования номенклатуры дел; порядок систематизации и индексации дел.

В раздел «**Подготовка документов к сдаче в архив**» включают:

- порядок проведения экспертизы (отбора документов для хранения и уничтожения); правила подготовки дел к хранению; требования к описанию и оформлению дел; порядок передачи дел в архив.

Состав тематических разделов может изменяться и дополняться в зависимости от условий работы и принятой технологии. В инструкции по делопроизводству могут быть разделы по работе с обращениями граждан, с документами с ограниченной сферой распространения (ДСП), по техническому обеспечению подготовки документов (печатающие, звукозапись, стенография, факсимильная связь и т.д.).

Подготовку инструкции осуществляет служба делопроизводства при участии архива, юридической службы. Инструкция утверждается руководителем организации и вводится в действие его приказом. В

структурных подразделениях она используется как нормативный документ, на основе которого специалисты управленческого аппарата должны составлять и оформлять документы.

Номенклатура дел – это систематизированный перечень документов, образующихся в деятельности организации, с указанием сроков их хранения, а по истечении календарного года – с указанием их количества, оформленный в установленном порядке.

Номенклатура дел является обязательным документом для федеральных органов исполнительной власти и государственных учреждений.

Учебное издание

ЕРОФЕЕВА Ольга Геннадьевна
СЕЛИВЕРСТОВА Елена Николаевна
ЮДАКОВА Светлана Владимировна
и др.

МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Хрестоматия

Издается в авторской редакции

Подписано в печать 04.06.20.

Формат 60х84/16. Усл. печ. л. 14,65. Тираж 50 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.