

Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

Институт общественных наук  
Центр развития образовательных систем  
совместно с Торгово-промышленной палатой РФ  
при поддержке Торгово-промышленной палаты Парижа  
Московского культурологического лицея № 1310

**Сборник материалов  
I Международной  
научно-практической конференции  
продолженного действия  
«Управление развитием  
образовательных систем»**

Тема 2015 года: «Образование в контексте экономики.  
Управленческие практики эффективных бизнес-систем  
для образования»



Москва  
2015

Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
Институт общественных наук  
Центр развития образовательных систем  
совместно с Торгово-промышленной палатой РФ  
при поддержке Торгово-промышленной палаты Парижа  
Московского культурологического лицея № 1310

---

**Сборник материалов  
I Международной научно-практической конференции  
продолженного действия  
«Управление развитием образовательных систем»**

Тема 2015 года: «Образование в контексте экономики.  
Управленческие практики эффективных бизнес-систем  
для образования»



---

Москва  
2015

УДК 371  
ББК 74.04  
65.497

Сост.: канд. пед. наук, директор Центра развития образовательных систем ИОН РАНХ и ГС при Президенте Российской Федерации *Н.А. Штурбина*;  
директор ГБОУ МКЛ № 1310 *А.В. Вдовин*

**С23** Сборник материалов I Международной научно-практической конференции пролонгированного действия «Управление развитием образовательных систем». Тема 2015 года: «Образование в контексте экономики. Управленческие практики эффективных бизнес-систем для образования» / Сост. Н.А. Штурбина, А.В. Вдовин. — М.: РАНХ и ГС, 2015. — 230 с.

В настоящий сборник вошли материалы ежегодной Международной научно-практической конференции пролонгированного действия «Управление развитием образовательных систем». Содержание конференции построено на основе рефлексии и обобщения богатого опыта реализации Президентских программ подготовки управленческих кадров в сфере образования и других отраслей.

Издание адресовано руководителям образовательных учреждений, специалистам различных структур управления образованием, преподавателям педагогических вузов.

ББК 47.04  
65.497

© Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2015;  
ГБОУ Московский культурологический лицей № 1310, 2015

## Содержание

Вступление .....	5
<i>О.В. Агаева, А.С. Баталов, А.Д. Вильшианская, Ж.В. Доронина, С.А. Ивлев.</i> Модель управления образовательным процессом на основе мониторинговых данных психофизиологических возможностей учащихся .....	7
<i>Е.В. Аль Рифаи, Н.Ю. Мишукова.</i> Система организации инклюзивного образования слабослышащих детей в общеразвивающем детском саду.....	14
<i>Н.Р. Аракелян, А.Э. Аракелян.</i> Развитие целостной системы образования с целью повышения суверенитета страны.....	21
<i>И.В. Багрова.</i> Основные управленческие механизмы позволяющие достичь повышения результативности (эффективности) или достижения новых результатов в деятельности образовательной системы.....	33
<i>Б.М. Балоян, Н.А. Крель.</i> Основные векторы развития образования малого города-спутника.....	37
<i>И.П. Башкатов.</i> Эволюции подходов к финансированию системы образования: онтология внедрения бюджетирования, ориентированного на результат, в практику деятельности образовательных организаций .....	42
<i>И.П. Башкатов.</i> Эффективность системы образования: этюд для понимания....	49
<i>Т.Н. Бородкина.</i> Сетевое взаимодействие образовательных организаций — одно из важных направлений развития муниципальной образовательной системы...	58
<i>А.Л. Бородулин.</i> Бережливое образование — это не фантом .....	64
<i>Е.В. Ботова, М.И. Шептуха.</i> Реализация совместного здоровьесберегающего проекта «Баскетбольный дворик» как форма социального партнерства профессионального спортивного клуба и дошкольного образовательного учреждения.....	68
<i>А.Ю. Верглинский.</i> Система оценки деятельности образовательной организации и ее руководителя в современных условиях (опыт обобщения предложений муниципальных и региональных руководителей системы образования) .....	74
<i>А.Ю. Верглинский.</i> «Оценка качества образования и функционирования учреждений образования в Великобритании» (по материалам зарубежной стажировки) .....	89
<i>А.М. Галимов, В.Р. Султанова.</i> Комплексная методика оценки эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава .....	108
<i>А.В. Грошева, О.А. Шадрикова.</i> Качество как основа философии развития образовательной организации .....	112
<i>Г.А. Данюшевская.</i> Различные виды психологического мониторинга как управленческий ресурс повышения качества образования .....	119
<i>Ю.Н. Дьячков, М.Ю. Дьячков.</i> Математическое моделирование оценки качества функционирования образовательных организаций .....	128

И.С. Ежова. Эффективное управление развитием образовательной системы в ОГБОУ «СОШ — ЦДО».....	135
Ю.С. Захир, Д.С. Лишко, О.В. Недосып, Е.И. Пиотух. Мониторинг систем общего образования в Новосибирской области .....	141
И.П. Казначеева. Формирование современной социокультурной среды в условиях становления эффективной системы управления школой.....	146
Т.П. Калинина, Н.Ю. Красильникова, А.А. Разумовская. Социальное партнерство как форма эффективного взаимодействия предприятий компании «Фосагро» с образовательными организациями .....	150
И.А. Киселева. Интегральное воздействие интеллектуальной среды как основа образовательной деятельности .....	161
Н.М. Мусина. Модель организации внутрикорпоративного повышения квалификации педагогов в условиях введения новых стандартов образования.....	173
Т.П. Софронова. Проект «Богатая сельская школа» .....	180
Л.И. Удовиченко. Создание образовательных холдингов как необходимое условие модернизации системы образования.....	185
С.Р. Худайбердина. Проект «Управленческие инновации в ДОУ — важный фактор повышения качества дошкольного образования».....	192
Т.М. Шевченко. Разработка и внедрение управленческой модели урока в МАОУ лицей № 33 города Ростова-на-Дону в рамках муниципального проекта «Профессиональное развитие педагогов через внедрение единых требований к управленческой модели урока» .....	201
Н.А. Штурбина. Основные элементы управленческой деятельности по развитию образовательных систем .....	207
Е.С. Яхонтова. Система образования как фактор производительности труда в России.....	213
<i>Elena Vandernotte (Елена Вандернот).</i> .....	229
<i>Анаис Равэ (Anaïs Ravet), Elena Vandernotte (Елена Вандернот).</i> Презентация «Деятельность Торгово-промышленной палаты Парижа в сфере образования.....	233
<i>Lisa Vudanova (Елизавета Буданова).</i> Презентация «Система управления образованием Франции и опыт реформ последних лет» .....	233
<i>François-Xavier de Perthuis de Laillevault (Франсуа-Ксавье де Пертьюи де Лайлево).</i> Презентация «Создание эффективной системы управления образованием, на национальном и локальном уровнях, посредством использования современных механизмов отчетности и мониторинга» ( <i>на фр. языке</i> ) .....	234

## Вступление

---

В настоящий сборник вошли материалы ежегодной международной научно-практической конференции пролонгированного действия «Управление развитием образовательных систем».

Процесс модернизации социальной сферы современной экономики России предопределил переход на принципиально новые системы организационного управления. РАНХ и ГС является флагманом в решении такой сложной задачи. Уникальные ресурсы Академии и способности ее сотрудников решать сложнейшие управленческие задачи при организации народно-хозяйственной деятельности России определили цели и задачи конференции. Содержание конференции построено на основе рефлексии и обобщения богатого опыта реализации Президентских программ подготовки управленческих кадров в сфере образования и других отраслей.

**Формат конференции носит свойство пролонгации** во времени и условно разделен на три части:

1. *Экспертно-аналитическая работа по основным направлениям темы текущего года конференции (1–2 месяца)*
2. *Проведение экспертно-дискуссионной площадки для выявления основной проблематики в направлениях темы года, определения содержательной работы на текущий год и участников деятельности (1–3 дня, апрель). Планирование деятельности международной проектно-экспертной сетевой лаборатории на текущий год.*
3. *Организация деятельности международной проектно-экспертной сетевой лаборатории в формате проектно-аналитических сессий, дистанционных форм работы по всем направлениям темы текущего года (1 год)*

### **Цели конференции**

- ❖ обобщение и систематизация научно-практического опыта в управлении развитием систем разных сфер для применения в системе образования;
- ❖ организация деятельности заинтересованных субъектов по теме текущего года конференции в период между апрельскими очными заседаниями конференции в формате «Международной проектно-экспертной сетевой лаборатории».

### **Уникальность конференции:**

- ❖ использование опыта **разных сфер**;
- ❖ организация деятельности заинтересованных субъектов в теме текущего года конференции в период **между апрельскими очными заседаниями конференции** в формате «Международной проектно-экспертной сетевой лаборатории»;
- ❖ формирование холдинговой структуры распространения управленческого опыта в системе образования.

**Тема конференции 2015 года: «Образование в контексте экономики. Управленческие практики эффективных бизнес-систем для образования»** и была организована при поддержке Торгово-промышленных палат РФ и Парижа.

В бизнес-системах накоплен опыт управления изменениями в условиях, когда требуется достичь результатов в короткие сроки, повысить качество выпускаемой продукции, услуг. Так же как и способы различных форм мотивирования сотрудников к совершенствованию бизнес-процессов, что снижает противодействие изменениям. Многие корпорации показали возможность развития в условиях кризисных явлений в обществе. Накопившийся в бизнесе опыт управления коллективом ради достижения определенных целей может быть рассмотрен и перенесен, как некая управленческая модель, в сферу управления образовательными организациями.

Вместе с тем, опыт развития многих авторских школ показывает, что и в сфере образования существуют эффективные модели управления инновационными процессами, которые позволяют достичь результативности в различных направлениях. Известны модели успешного сотрудничества работодателей с системой образования. Собрать такой опыт и обобщить основные принципы и подходы эффективных моделей управления — путь для повышения качества образования в нашей стране.

Идея конференции и данного сборника родились в ходе выполнения государственных работ по повышению управленческих компетенций для сотрудников системы образования и в рамках взаимодействия между РАНХ и ГС, с одной стороны, и МКЛ — с другой, по созданию эффективной модели управления современной школы и трансляции передового опыта.

#### **Задачи конференции 2015 года**

- ❖ определить возможные изменения в системе образования для удовлетворения государственного запроса к формированию рынка труда, требованиях экономики (в целеполагании, содержании, технологиях, управлении и т. д.);
- ❖ выявить возможности переноса эффективных управленческих решений (моделей, форм и т. д.) в бизнесе на систему управления образованием;
- ❖ выявить опыт результативных управленческих практик в системе образования на различных уровнях (от управления учебным занятием до управления региональной системой образования);
- ❖ создать банк стратегических проектных идей развития систем образования разного уровня (создание интернет ресурса, как постоянно действующей площадки);
- ❖ создать ресурсную базу кадрового стратегического потенциала для управления преобразованиями в системе образования (эксперты, эффективные управленцы, кадровый резерв разного уровня и т. д.);
- ❖ разработать ключевые направления управленческой стратегии по развитию образовательных систем (новые подходы в целеполагании в развитии систем; развитии кадрового потенциал в контексте стратегии развития; организации деятельности всех субъектов по продвижения к целям; экономики в системе управления развитием образования; системе сбалансированных показателей в управлении и т.д.);
- ❖ создать концептуальные рекомендации по отбору и подготовки управленческих кадров для системы образования.

Данной проблематике посвящены материалы данного сборника.



## **Модель управления образовательным процессом на основе мониторинговых данных психофизиологических возможностей учащихся**

---

*О.В. Агаева, А.С. Баталов,*

*А.Д. Вильшанская,*

*Ж.В. Доронина, С.А. Ивлев*

*Государственное бюджетное*

*общеобразовательное учреждение города Москвы*

*Школа № 2110 «Многопрофильный*

*образовательный комплекс „Марьино“»*

В рамках данной модели управления образовательным процессом предлагается на основе ежегодных мониторинговых исследований психофизиологических возможностей учащихся корректировать образовательный процесс на трех уровнях: индивидуальном, групповом (в рамках учебного класса) и возрастном (в рамках учебной параллели).

Стандартная образовательная среда ориентирована на определенные психофизиологические возможности ребенка:

- ❖ физические и биологические;
- ❖ эмоционально-личностные;
- ❖ волевые (регулятивные);
- ❖ интеллектуальные;
- ❖ социальные (коммуникативные).

При этом в неявном виде предполагается, что данные стороны детской личности гармонично развиты в достаточной степени, чтобы соответствовать внешним и внутренним требованиям образовательной среды. Существующие образовательные условия, образовательные и воспитательные программы, программы коррекционной работы, программы профессионального обучения будущих учителей, школьные методики и технологии, типовые штатные расписания, рассчитаны именно на такого «усредненного» ребенка.

Однако образовательная практика показывает, что «среднего ребенка» не существует. В результате проведенных исследований в ГБОУ СОШ № 2110 были получены следующие данные.

Среди учащихся, осваивающих основную образовательную программу начального общего образования, отмечены:

- ❖ пониженная работоспособность (21% учащихся);
- ❖ пониженная обучаемость (20% учащихся);



- ❖ пониженное внимание (23% учащихся);
- ❖ повышенная тревожность (16% учащихся);
- ❖ повышенная застенчивость (22% учащихся).

Другими словами, приблизительно пятая часть учащихся начальной школы составляют группу риска.

Измерения среди учащихся с ограниченными возможностями здоровья показали еще более тяжелую картину. Здесь каждый четвертый учащийся попадает в группу риска:

- ❖ пониженная работоспособность (26% учащихся);
- ❖ пониженная обучаемость (25% учащихся);
- ❖ пониженная успеваемость (25% учащихся);
- ❖ пониженное внимание (21% учащихся);
- ❖ повышенная эмоциональность (19% учащихся);
- ❖ повышенная тревожность (25% учащихся);
- ❖ повышенная застенчивость (25% учащихся).

При этом, если проследить динамику изменения психофизиологических параметров учащихся от первого класса к четвертому, то явно заметно, что у детей с ограниченными возможностями здоровья, которые попали в сферу пристального внимания школьной психолого-педагогической службы, положение к окончанию начальной школы явно улучшилось (рис. 1). В то же время ситуация в группе риска у детей, не охваченных вниманием психологов, практически не изменилась (рис. 2).

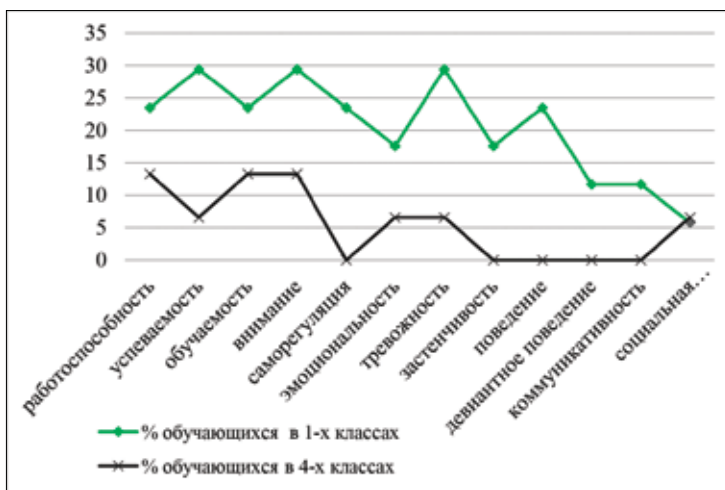


Рис. 1. Количество обучающихся с ОВЗ в классах начальной школы с низким уровнем психофизиологических возможностей

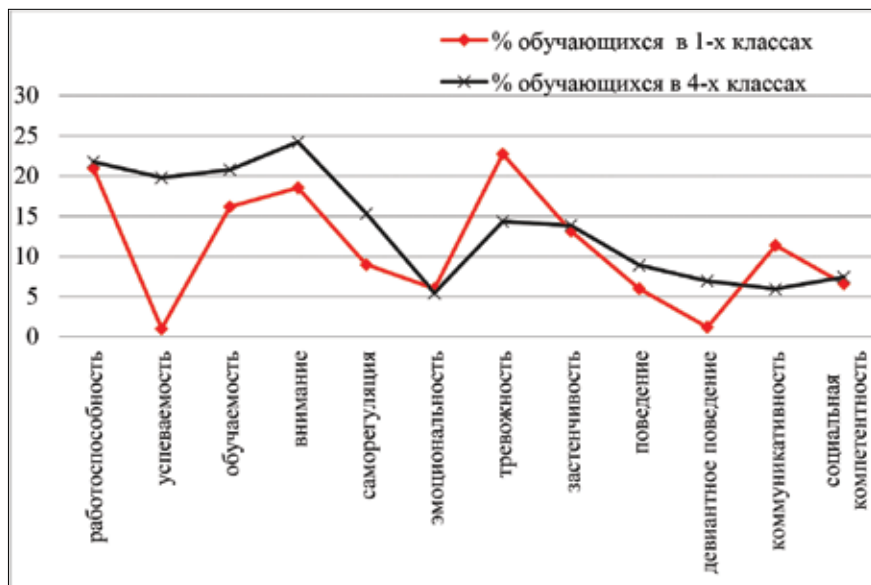


Рис. 2. Количество обучающихся в классах начальной школы с низким уровнем психофизиологических возможностей

Исследования говорят о том, что, во-первых, изменение психофизиологических возможностей учащихся возможно и, во-вторых, данный процесс управляем.

Однако учителя в массе своей оказываются беспомощными в ситуации инклюзивного образования при крайней дифференциации психофизиологических особенностей учащихся в классе. К тому же, если в начальной школе с классом в целом в течение основной массы времени работает один учитель, то на средней и старшей ступени обучения учащиеся все время попадают к разным учителям, у которых подчас крайне плохо согласованы даже точки зрения на один и тот же класс, не говоря уже о методах обучения. А если учесть, что на психофизиологические особенности учащихся немалое влияние оказывают социальные особенности того или иного поколения, то можно себе представить в каких сложных условиях оказываются и ученики, и их учителя.

### **Предлагаемая модель**

На основе ежегодных диагностических психолого-педагогических исследований предполагается:

1. Выделение групп риска по индивидуальным психофизиологическим возможностям учащихся (индивидуальный психофизиологический профиль).
2. Выявление специфики учебных классов (психофизиологический профиль класса).
3. Выявление возрастных проблем в учебных параллелях (психофизиологический профиль возраста).

Проведенные исследования выявили следующий психофизиологический профиль учащегося (рис. 3).

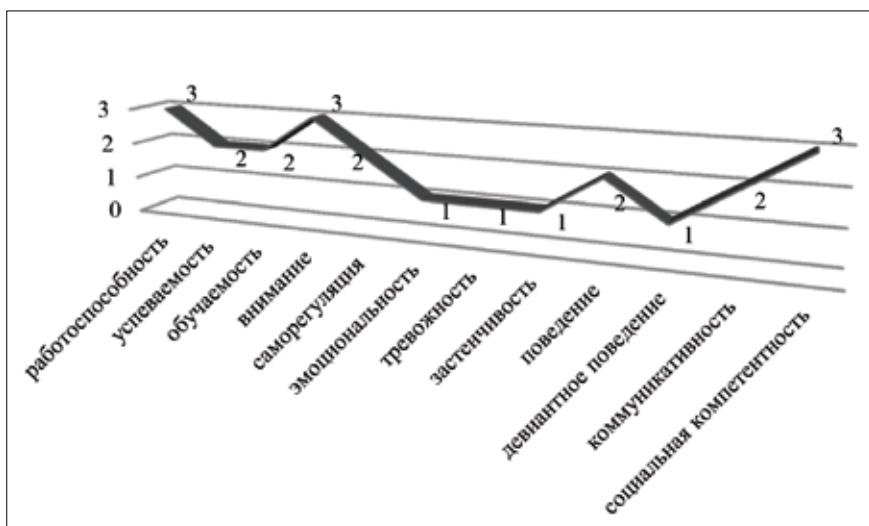


Рис. 3. Индивидуальный психофизиологический профиль  
(1 — ниже нормы, 2 — норма, 3 — выше нормы)

Понятно, что в данном случае необходимо работать над коррекцией эмоционально-личностной сферы ученика (эмоциональность, тревожность, застенчивость). Выделение индивидуального психофизиологического профиля служит основанием для индивидуальной и групповой работы педагога-психолога, дефектолога, классного руководителя, как с самими учащимися, так и с их родителями. При этом системная помощь осуществляется в рамках деятельности психолого-педагогического консилиума образовательного комплекса.

Исследование второго уровня (выделение психофизиологического профиля класса) показало следующее (рис. 4, 5).



Рис. 4. Психофизиологический профиль первого класса



Рис. 5. Психофизиологический профиль четвертого класса

По результатам данной диагностики в критической зоне психофизиологического профиля первого класса оказываются физико-биологические (здесь нормы вообще нет), интеллектуальные и эмоциональные возможности учащихся (рис. 4). А критическую зону четвертого класса составляют физические, интеллектуальные и регулятивные возможности учащихся.

Выделение психофизиологического профиля учебного класса служит основанием для коррекции работы учителей-предметников и классных руководителей в ходе урочной и внеурочной учебной деятельности. Единое видение «проблем класса» позволяет:

- ❖ сформировать единые ценностные ориентации учителей-предметников в работе с конкретным классом;
- ❖ создать целевые проектные группы учителей-предметников;
- ❖ организовать систему дополнительного образования, в соответствии с проблемами класса;
- ❖ организовать целенаправленную методическую работу по преодолению конкретных проблем, наиболее часто встречающихся в данном классе;
- ❖ обоснованно ввести эффективный контракт и систему стимулирующих поощрений.

Результаты диагностики всей параллели вторых классов показали следующее (рис. 6).



Рис. 6. Психофизиологический профиль параллели вторых классов

Полученные данные свидетельствуют, что психофизиологический профиль параллели вторых классов (профиль возраста) отличает низкий уровень внимания, что влечет за собой низкую работоспособность, успеваемость и обучаемость. Кроме того, превышена норма тревожности и застенчивости.

Выделение психофизиологического профиля возраста служит основанием:

- ❖ для коррекции всей основной образовательной программы, особенно разделов «Программа развития универсальных учебных действий», «Программа воспитания и социализации учащихся», «Программа коррекционной работы»;
- ❖ для коррекции программы развития образовательного учреждения;
- ❖ для коррекции ресурсной политики образовательного учреждения.

Все эти данные позволяют целенаправленно выстроить работу индивидуальном, групповом (в классе) и возрастном (в параллели) уровнях.

Основными ожидаемыми результатами внедрения данной модели управления являются:

- ❖ повышение психофизиологических возможностей учащихся;
- ❖ освоение методик инклюзивного образования;
- ❖ формирование устойчивой проектной среды;
- ❖ формирование целостной модели целевой методической деятельности.

Для внешнего потребителя в результате внедрения данной модели будут подготовлены:

- ❖ комплект диагностических материалов для выявления психофизиологических особенностей учащихся на индивидуальном, групповом и возрастном уровнях;
- ❖ комплекс программного обеспечения мониторинга и баз данных психофизиологического развития учащихся;
- ❖ регламент комплексной помощи учащимся с целью увеличения их психофизиологических возможностей.



## **Система организации инклюзивного образования слабослышащих детей в общеразвивающем детском саду**

---

*Е.В. Аль Рифаи, Н.Ю. Мишукова*  
муниципальное бюджетное дошкольное  
образовательное учреждение  
«Детский сад общеразвивающего вида № 52» г. Воронежа

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» был подписан Президентом РФ 29 декабря 2012 года. Его принятие открыло качественно новый этап правового регулирования образования в нашей стране. Закон впервые заложил полноценную правовую основу для развития как инклюзивного, так и интегрированного и специального (коррекционного) образования. Согласно п. 4 ст. 79 «Закона об образовании», образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных классах, группах или отдельных организациях, осуществляющих образовательную деятельность.

В настоящее время особенности инклюзивного воспитания не слышащих детей дошкольного возраста изучены различными авторами: И.М. Гилевич, Л.И. Тиграновой, Э.И. Леонгард, Н.Н. Малофеевым, Э.В. Мироновой, Н.Д. Шматко, Л.М. Шипицыной. Авторы отмечают, что успешность инклюзии в значительной степени определяется временем ее начала: чем раньше у ребенка обнаружено нарушение слуха, тем продуктивнее будут усилия специалистов и родителей в преодолении барьеров между ребенком и окружающим его микросоциумом.

Инклюзивное воспитание обеспечивает детям с нарушенным слухом равные права и возможности в получении образовательных услуг и, вместе с тем, предусматривает специальную педагогическую помощь в соответствии с их возможностями. Ребенок с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), учась в специальном учреждении для инвалидов, изолирован от реального общества, что еще больше ограничивает его в развитии. Он, как и любой другой ребенок, нуждается в образовании, воспитании и общении со сверстниками.

Поэтому важной и острой стала проблема разработки программы психолого-педагогического сопровождения детей с недостатками слуха в процессе воспитания их в *общеразвивающем детском саду*.

Такое сопровождение, по мнению Л.П. Назаровой, имеет несколько аспектов:

- ❖ психолого-педагогическое сопровождение детей с нарушением слуха в общеразвивающем детском саду (развитие коммуникативных качеств, самооценки, сопровождение по основным образовательным областям, сопровождение развития слухового восприятия, формирования произношения);
- ❖ психолого-педагогическое сопровождение в общеразвивающем детском саду детей с нормальным слухом в процессе взаимодействия этих детей с детьми, имеющими нарушение слуха (развитие детской толерантности);
- ❖ психолого-педагогическое сопровождение воспитателей общеразвивающих детских садов (развитие толерантности, развитие психолого-педагогической грамотности, надситуативного видения и навыков саморегуляции);
- ❖ организация сопровождения в семье. Работа с семьей слабослышащего ребенка (психологическая адаптация к особым потребностям ребенка, гармонизация отношений и взаимоотношений в семье). Работа с семьями слышащих детей (развитие толерантности).

Стадия реализации поставленной задачи в дошкольном учреждении: дальнейшая разработка программы «Психолого-педагогическое сопровождение детей с ограниченными возможностями здоровья в рамках инклюзивного образования» (младший дошкольный возраст).

Организация сопровождения включает в себя индивидуальный образовательный маршрут и программу по развитию слухового восприятия, формированию произношения и развития познавательных процессов. В состав индивидуальной программы входят: состояние слуха, степень его сохранности; состояние произношения; уровень развития речи; прогнозирование продвижения ребенка в усвоении материала; уровень обучаемости.

Программа психолого-педагогического сопровождения направлена на социализацию всех детей группы, на создание доброжелательной и эмоционально благоприятной обстановки. Задача педагогов быть внимательными ко всем проявлениям детского поведения, бережно относиться к зачаткам толерантности, складывающимся взаимоотношениям, построенным на равнозначных и равноправных условиях их участников, служить примером для детей.

Задачами учреждения в обучении слабослышащих детей, является не только формирование речевого общения и развитие слухового восприятия, но и успешная социализация.



Дети с нарушением слуха имеют ряд особенностей в психофизическом развитии, общении, порожденных первичным недостатком — нарушением слуха. Эти особенности не позволяют слабослышащим эффективно развиваться, овладевать знаниями, приобретать жизненно необходимые умения и навыки.

Известный французский философ, гуманист Мишель Монтень в XVI веке писал: «Глухота — более тяжкий физический недостаток, чем слепота. Он лишает человека главного его качества — способности быстрого и свободного общения. Глухота — недостаток социальный по преимуществу. Он прямее, чем слепота, нарушает социальные связи личности».

Общение со всеми окружающими являет собой образец истинной социальной реабилитации и интеграции. Это высшая форма реабилитации, в которой в равной степени заинтересованы слабослышащие дети, семья и общество.

Наиболее распространенной формой оказания коррекционной помощи детям с нарушенным слухом является их обучение в специальных детских садах и школах и специальных группах и классах при массовых общеобразовательных учреждениях. В них ведется целенаправленная работа по воспитанию и обучению детей с нарушенным слухом, начиная с полутора–двух лет.

В настоящее время практически все дети с нарушенным слухом имеют возможность выбора: учиться в коррекционно-образовательных учреждениях или интегрироваться в образовательной среде со слышащими детьми. Несмотря на различие вариантов образовательного маршрута ребенка с нарушенным слухом, процесс его обучения опирается не только на сформировавшиеся функции, но и на формирующиеся. Становление личности ребенка с нарушенным слухом, так же, как и слышащего, проходит долгий путь, но начинается в дошкольном возрасте с того момента, когда ребенок учится управлять своим поведением.

Наш детский сад общеразвивающего вида в новом учебном году принял в одну из младших групп двух слабослышащих девочек, родители которых имеют тот же недуг.

Перед коллективом детского сада встал вопрос, как правильно организовать работу с такими детьми и их родителями. Вопросов было больше, чем ответов. Большую помощь оказали коллеги из специализированного дошкольного учреждения МБДОУ «Детский сад комбинированного вида № 33» г. Воронежа.

Всю работу разбили на этапы. В первую очередь, приказом по детскому саду была создана творческая группа по разработке экспериментального проекта, который назвали «Окно в звучащий мир».

Вторым этапом стало изучение нормативно-правовой базы.

Внесение в общеобразовательную программу МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 52» раздела по инклюзивному воспитанию, написание рабочих программ стало логическим продолжением предыдущих этапов.

Основными принципами построения этих программ стали:

*Принцип гуманизации* — предполагает обращенность к личности ребенка, обеспечение условий для обучения, воспитания и развития в соответствии с его способностями и возможностями;

*Принцип научности* — научность учебного материала обязывает включать в содержание строго проверенные и установленные наукой факты;

*Принцип системности и доступности* — предполагает использование предметно-цикловой структуры, на основе которой строится содержание. Доступность — соответствие возрасту, уровню подготовленности и познавательным возможностям;

*Принцип деятельной направленности* — означает непосредственную связь требований к знаниям и умениям с содержанием деятельности;

*Принцип психологической комфортности* — создание образовательной среды, обеспечивающей снятие всех стрессообразующих факторов.

Четвертый этап включал в себя работу с коллективом, (воспитателями, педагогами, специалистами, помощниками воспитателей и др.) т. е.:

- ❖ обучение и самообразование через участие в семинарах, научно-практических конференциях, прослушивание вебинаров, взаимопосещение открытых педагогических мероприятий в специализированном учреждении;
- ❖ изучение специальной методической литературы, методов, приемов, технологий и т. д.
- ❖ консультации специалистов (логопедов и дефектологов) на базе нашего учреждения и специализированного; привлечение их для проведения мастер-классов.

Пятый этап — работа психолого-педагогической комиссии с разработкой для каждого ребенка индивидуального маршрута (игровая и изобразительная деятельность, все виды развития речевой деятельности и общения и т. д. )

Задача обучения — постепенно и последовательно переводить зону ближайшего развития в зону актуального развития. Постоянное расширение зоны ближайшего развития обеспечивает подтягивание нарушенного психического развития вслед за обучением, способствуя

коррекции и компенсации отклонений развития ребенка с нарушенным слухом.

Педагогическое воздействие было направлено на обеспечение, в соответствии с возрастными особенностями общего развития ребенка (его двигательной, эмоционально-волевой и интеллектуальной сферы), т. е. оно ведется в тех же направлениях, что для слышащих детей.

Работа с родителями — следующий этап, включающий:

- ❖ дни открытых дверей,
- ❖ консультации и рекомендации,
- ❖ мастер-классы,
- ❖ совместные праздники и развлечения, соревнования и т. д.

Общеразвивающая и коррекционная работа с дошкольниками, имеющими нарушения слуха, должна быть направлена на преодоление социальной недостаточности, социализацию ребенка, которую Л.С. Выготский рассматривал как процесс его «вращения в цивилизацию». Учитывая общность основных закономерностей развития слышащих и детей с нарушенным слухом, прежде всего, должна обеспечиваться целостность психического развития, становление базиса личностной культуры, означающего возможности ориентирования ребенка в предметах, природе, явлениях общественной жизни, общечеловеческих ценностях, в явлениях собственной жизни и деятельности.

Реализация такой задачи предполагает социальное развитие детей, обеспечение высокого уровня познавательной деятельности, формирование речи как средства общения и познания, личностное развитие дошкольников. Выполнение этих направлений возможно только в процессе длительной систематической работы, ориентированной на обогащение общего развития, приобщение ко всему, что доступно слышащим детям, коррекцию отклонений в развитии дошкольников с нарушенным слухом. Данная работа составляет основу воспитания и обучения в дошкольных учреждениях и представлена в различных разделах программы: физическое воспитание, игра, труд, изобразительная деятельность и конструирование, ознакомление с окружающим миром, развитие речи, развитие слухового восприятия и обучение произношению, формирование элементарных математических представлений, музыкальное воспитание. Каждый из этих разделов играет большую развивающую роль, а в совокупности они обеспечивают решение общеразвивающих задач.

Речь, как условие всестороннего развития дошкольника, нельзя сформировать только посредством автоматизации артикуляционных

действий и своевременного слухопротезирования. Важно учитывать развитие речевых функций во взаимосвязи со всеми психическими процессами. При этом необходимо выявлять и прогнозировать уровень развития сенсомоторных функций, которые влияют на слухозрительное восприятие.

Частичная или полная потеря слуха приводит к относительной замедленности овладения двигательными навыками (Н.Г. Байкина, А.П. Гозова). А так как движение является важным фактором развития психики человека, то мы рассматриваем занятия с точки зрения двигательной активности с учетом здоровьесберегающих технологий.

Предлагаем использование здоровьесберегающих технологий комплексно с соблюдением охранительного режима, не только во время физкультурминуток, но и на протяжении всего хода занятий: гимнастика для глаз, пальчиковая гимнастика, двигательные упражнения, дыхательные упражнения, артикуляционная гимнастика и речевые упражнения, самомассаж.

Особое место в воспитательном процессе занимает работа с родителями, которые посещают коррекционные и консультативные занятия их ребенка. Психолог разрабатывает систему дополнительных заданий, проводимых самими родителями в виде игр. В дополнение проводится общее групповое организационное собрание, где заведующая и все специалисты ДОУ, работающие с группой детей и родителей, знакомят их с особенностями развития детей, особо раскрывая вопрос интегрированного образования, особенностей организации педагогического процесса в группах комбинированной направленности.

### **Литература**

1. Богданова, Т.Г. Сурдопсихология. Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. — М.: Изд. центр «Академия», 2002.
2. Барабаш В.Г. Имитационно-игровые упражнения как средство развития двигательной активности дошкольников (Автореф.). — Екатеринбург, 1998.
3. Воронина С.В., Кухаренко Р.Ю. «Кенгуру». Тренинг раннего развития в паре мама — ребенок (для родителей от 1 года до 3 лет). — СПб.: Речь, 2008.
4. Глозман Ж.М., Потанина А.Ю., Соболева А.Е. Нейропсихологическая диагностика в дошкольном возрасте. — СПб.: Питер, 2006.
5. Данилина Т.А. В мире детских эмоций: пособие для практ. работников ДОУ / Т.А. Данилина, В.Я. Зедгенидзе, Н.М. Степина. — 2-е изд. — М.: Айрис-пресс, 2006. — (Библиотека психолога образования).

6. Дубровина И.В. Практическая психология образования. Учебник для студентов высших и средних специальных учебных заведений. — М.: ТЦ «Сфера», 2000.
7. Ключева Н.В., Касаткина Ю.В. Учим детей общению. Характер, коммуникабельность. — Ярославль: Академия развития, 1997.
8. Кряжева Н.Л. Развитие эмоционального мира детей. Популярное пособие для родителей и педагогов. — Ярославль: Академия развития, 1996.
9. Куражева Н.В., Вараева Н.В. Психологические занятия с дошкольниками. «Цветик-Семицветик» — СПб.: Речь, 2005.
10. Кузнецова-Моренко И.Б. Слабослышащие и глухие дети в общеобразовательной школе [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.socpolitika.ru>
11. Королевская Т.К. Развитие слухового восприятия слабослышащих детей в специальных (коррекционных) образовательных учреждениях второго вида: пособие для учителя. В 2 ч.: ч. 2 / Т.К. Королевская, А.Н. Пфафенродт. — М.: Гуманитар. издат. центр ВЛАДОС. — (Коррекционная педагогика).
12. Коноваленко С.В. Развитие познавательной деятельности у детей. Практикум для психологов и логопедов. — М.: «Гном-Пресс», 1999.
13. Лебедева Л.Д. Практика арт-терапии: подходы, диагностика, система занятий. — СПб.: Речь, 2003.
14. Немов Р.С. Психология: учеб. для студ. высш. пед. учеб. завед.: в 3 кн. / Р.С. Немов — 4-е изд. — М.: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2005. — кн. 3. Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики.
15. Назарова Л.П. Методика развития слухового восприятия у детей с нарушениями слуха. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001.
16. Осипова А.А. Общая психокоррекция. Учеб. пособие для студентов вузов. — М.: ТЦ Сфера, 2002.
17. Практикум по детской психологии / Под ред. Г.А. Урунтаевой, — М.: Просвещение; Владос, 1995.
18. Психология глухих детей / Под ред. И.М. Соловьева, Ж.И. Шиф, Т.В. Розановой.
19. Совместное занятие детей и родителей с использованием кинезиологических упражнений. [Электронный ресурс] — URL: <http://sfera-podpiska.ru/logoped/sovместное-zanyatie-detey-i-roditeley-s-ispolzovaniem-kineziologicheskikh-uprazhneniy>.
20. Тихомирова Л.Ф. Я открываю мир: Развитие познавательных способностей детей. — Екатеринбург: У-Фактория, 2006.

21. Трясорукова Т.П. Психомоторика. Коррекционно-развивающие игры для детей дошкольного возраста — Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Изд. центр «МарТ», 2009. — (Серия «Вундеркинд»).
22. Фопель К. Как научить детей сотрудничать? Психологические игры и упражнения: Практическое пособие / Пер. с нем. В 4-х томах. Т. 1 — М.: Генезис, 1999.
23. Черемошкина Л.В. Развитие внимания у детей. — Ярославль: Академия развития, 1997.
24. Шипицына Л.М., Защиринская О.В., Воронова А.П., Нилова Т.А. Алфавит общения: Развитие личности ребенка, навыков общения со взрослыми и сверстниками (для детей от 3 до 6 лет) — «Детство-Пресс», 2001.
25. Широкова Г.А., Жадько Е.Г. Практикум детского психолога. — Ростов н/Д: Феникс, 2005.



## **Развитие целостной системы образования с целью повышения суверенитета страны**

---

*Н.Р. Аракелян, канд. экон. наук, доцент кафедры  
стратегического планирования и экономической политики,  
научный руководитель программы МВА  
«Управление взаимодействием бизнеса и государства»  
МГУ имени М.В. Ломоносова,  
А.Э. Аракелян, координатор программы МВА  
«Управление взаимодействием бизнеса и государства»  
РАНХиГС при Президенте РФ*

Правительства ряда государств обязаны считаться с тем, что выход из кризиса возможен при согласовании международных антикризисных мер, их соответствии антикризисным мероприятиям, проводимым в рамках национальных экономик. Системный кризис выявил противоречия между сложившейся структурой и взаимозависимостью стран в мировом хозяйстве, дифференцированных по группам: страны постиндустриальные (концепция «золотого миллиарда»); с переходной экономикой и население которых лишено современных достижений цивилизации. Современная структура мирового хозяйства, обусловленная стремительным развитием интернационализации производства

и обмена научно-техническими достижениями, как основы нового технологического уклада экономики, утверждает процесс ускоренной глобализации. Глобализация (экономика в целом) развивается неравномерно во времени и пространстве, объективна и отмене не подлежит. Это подготовило глобальный кризис, принявший форму кризиса системы мирохозяйственных отношений и структуры мировой экономики, а также действующей «надстройки миропорядка». Глубокие изменения в международных отношениях, торговле, финансовых связях и т. д. требуют коррекции роли и функции институтов. Растет значение крупных игроков мировой экономики в структуре мирового хозяйства (интеграционные объединения в Европе, Юго-Восточной Азии, Северной Америке — центры притяжения, обладающие конкурентоспособной экономикой). Международное разделение труда (за исключением природных ресурсов, продукции, связанной с особыми природно-климатическими условиями), специализация и кооперирование перестают быть закрепленными в пространстве, их носителями стали транснациональные корпорации. Главный фактор изменения международного разделения труда — прорывные открытия в науке и технике, определяющие перманентную модернизацию (обновление техники и технологии в производстве товаров и услуг, что, кстати, не говорит об исчезновении специализации и кооперации в области готовой продукции).

Выход из кризиса возможен только при учете требований мегаэкономики, движения мировой экономики в сторону равновесия. Традиционные подходы, связанные со стимулированием предложения или спроса, не в состоянии обеспечить ускоренное экономическое развитие. Необходимы глобальные изменения и единое наднациональное управление общей экономикой и финансовым рынком, нужна такая комбинация стимулирования спроса и/или предложения, которая совпала бы с требованиями равновесия и выравнивания предельных продуктов по регионам мира. В противном случае борьба против кризиса лишь макроэкономическими инструментами в пределах одного государства может усугубить отрицательные последствия в других странах [1, с. 41].

Для России сегодня ключевую роль играет модернизация структуры экономики на новой технологической основе, с тем чтобы преодолеть известную зависимость экономики. Необходимо пропорциональное развитие отраслей. Осуществление крупных структурных и рыночных реформ (реформ собственности, финансовой системы с формированием рыночных фондов «длинных денег», системы страхования и банкизации страны, регионального управления с укрупнением административно-территориального деления и переводом регионов на самоокупаемость) должно

опираться на серьезное исследование и прогнозирование взаимного влияния финансово-экономических процессов на ситуацию в мире и в России [2, с.4]. По нашему глубокому убеждению, достижение желаемых целей в развитии экономики любой страны возможно лишь при условии ее реформирования на основе сугубо профессионального системного суждения, необходимого бизнесу, власти, обществу, и может быть сформировано только в результате их совместных усилий.

В настоящее время мощным фактором формирования профессионального суждения в России может стать коллегиальная работа высококвалифицированных практиков в рамках ассоциаций, союзов, национальных объединений. Эти институты имеют полное моральное право взять на себя ответственность за цивилизованный лоббизм стратегических интересов каждой отрасли и стать проводниками между бизнесом, властью и обществом. Важна эволюция взаимоотношений, взаимная транспарентность государства и бизнеса, становление цивилизованной среды бизнеса, в конечном итоге — сбалансированность интересов общества, делового сообщества и государства [1, с.42]. Тесное взаимодействие национальных объединений, бизнес-структур и органов власти, продуктивные взаимосвязи между ними создают условия для эффективного управления своевременно, а не постфактум. В итоге возрастает степень организованности, преодолеваются неупорядоченность и неопределенность в самой системе государственного регулирования отраслей. На такой основе должно строиться стратегическое планирование экономики России. Функционирование национальных объединений предполагает образование коллегиального органа с участием заинтересованных в соответствующем профессиональном суждении представителей государства, что является залогом положительных результатов в работе каждого члена национальных объединений, а стало быть, и государственных структур. Деятельность национальных объединений — ключ к антимонопольному регулированию, противодействию коррупции во властных структурах и бизнесе. Это новая форма проявления важной функциональной взаимодополняемости на «территориях» бизнеса и государства. Повышение уровня самоуправления не только в системе управления отдельных хозяйствующих единиц, но и в госсистеме позволит резко сократить расходы на управление, поскольку чем выше уровень самоуправления, тем меньше субъект управления. Порядок не противопоставляется хаосу, а наоборот, связан в виде отношения хаоса к порядку. Он является коэффициентом развития и с производительностью труда, определяет движущийся фактор производства,



уровень становления человеческого общества. В этом отношении заложен фактор экономических кризисов, распад государств, переход их на более высокий жизнеспособный уровень. Этот механизм заложен в самой живой природе, где упорядоченный строй спонтанно нарушается, приводя в состояние хаоса, там же и черпают необходимую энергию для продолжения деятельности в упорядоченной структуре. Основные взаимосвязанные действующие лица — природа, в виде силы знаний  $Z$ , человек с присущей ему инерцией мышления  $\varphi$ , общество, с изменяющимися энергетическими мощностями  $Y$ , и коэффициент, отражающий отношение случайности  $H$  к необходимости  $I$ .  $Z = H/I \varphi Y$ . Мировой финансовый кризис ускоряет процесс перехода к упорядоченной системе, взятию под контроль государства целых отраслей экономики. Эти же усилия приводят к усилению ответственности командно-административной системы, порождая одновременно уверенность, надежду. Если представить деньги в виде энергии (общество базируется на ней), то накачка ничем не обеспеченных мнимых денег, то есть мнимой энергии, и приводит к саморазрушению экономики. Нарушение баланса спроса и предложения, индикаторов развития со временем отражается на всех независимо от того, где бы они ни находились и чем бы ни занимались. Происходит своеобразная, в унисон с кризисом, пульсация необходимых мер и антимер. Но, с другой стороны, все искусственные препятствия, например, дискриминационные мероприятия в виде санкций, блокад целых государств и народов, должны быть сняты.

Посткризисное устройства мира — это глобальные экономические дисбалансы, а тренды развития мировой экономики — посткризисное развитие, поэтому важна взаимосогласованная трансформация и корпоративного, и государственного управления. Трансформация корпоративного управления далее обязательно будет иметь отпечаток процессов, происходящих в мире. В условиях современной активизации глобализации современные тренды в работе советов директоров и практика управления корпорациями будут направлены на развитие равноправного взаимодействия бизнеса, государства и общества на одной стороне барьера за развитие конкурентоспособной экономики.

Сегодня вырисовываются контуры посткризисного мира, для которого характерно устойчивое развитие в период нестабильности. Необходима особая экономическая политика в условиях нестабильности — структурные и стабилизационные меры экономической политики в условиях обновления мировой финансовой архитектуры и будущего мировых резервных валют. Видение посткризисного устройства мира,

тренды развития глобализации мировой экономики, глобальные экономические дисбалансы, вопросы глобального посткризисного развития, проблемы безработицы и социального неравенства, «зеленый» рост интересуют всех. Разные ожидания РФ между председательством в «Большой двадцатке» и процессом восстановления суверенитета в части продовольственной и энергетической безопасности, вооруженных сил, собственной службы безопасности, собственной финансовой системы, принадлежности природных ресурсов государству, наличия промышленности, науки, культуры, соответствующей потенциалу общества, наличия системы ценностей, обеспечивающей нравственную устойчивость общества к вредным воздействиям извне, наличия населения, способного к воспроизводству (минимально) и росту (оптимально), в конечном счете, наличия системы целостного образования.

Перевесить возможности против рисков для ускорения экономического роста и социального развития можно обеспечив доступность финансовых услуг. Но возникает ряд вопросов. Как сохранить фокус на потребностях клиента и обеспечить рост доверия между финансовыми институтами и обществом? Как высокотехнологичные инновации могут помочь росту финансовой доступности? И так далее. Серьезная основа формирования национального рейтинга состояния инвестиционного климата в российских регионах с учетом аспектов методологии рейтинга Всемирного Банка Doing Business даст возможность за основу принять лучшие практики. С одной стороны, важно, конечно, объективна ли оценка различных стран, данная ВБ: почему у одних стран одни и те же процедуры учитываются, у других — нет. Но, с другой стороны, важно предотвратить все, что тормозит улучшение инвестиционного климата на региональном и федеральном уровне, и для этого, при необходимости, оперативно изменить региональное и федеральное законодательство.

Фактически различных общественных бизнес-объединений, общественных и экспертных советов, штабов по защите бизнеса и бизнес-омбудсменов при органах власти становится все больше, а отношение бизнеса к власти и ощущение деловой среды у оставшихся предпринимателей все хуже, и процесс общественного диалога бизнеса и власти чаще имитируется. В органах власти и в гражданской практике вместо ответственности за результат применяется ответственность за соответствие регламенту процесса. Минимизация бюрократических и коррупционных проявлений возможна путем повышения эффективности современных инструментов управления. Так, бизнес ждет серьезных результатов от практики применения новых

механизмов коллегиального сотрудничества, системы совместного принятия решений Открытого правительства, Министерства финансов и Минэкономразвития в разработке основных направлений налоговой политики 2015–2017 гг. Важны опыт формирования правового климата в ЕС, правовой климат, налоговый климат и пути совершенствования в странах ТС, Евразийского экономического союза. В системе мер противодействия коррупции государственный аудит и финансовый контроль занимают особое место. Важна роль госинституты России в развитии современных стандартов аудита и адаптация мирового опыта государственного аудита к современной законодательной базе РФ. А формирование механизмов контроля и аудита на федеральном и региональном уровне — это и есть развитие взаимодействия государственных, общественных и коммерческих организаций. Общественный контроль — потенциал дальнейшего развития, как обратная связь транспарентности регулирования и эффективности. На этой основе важно формирование контура будущей бюджетной реформы, бюджетная политика в условиях экономической турбулентности, будущее суверенных фондов благосостояния. Во избежание опасности бюджетного разрыва в РФ важно моделирование долгосрочного бюджетного разрыва с учетом его анализа в европейских странах, сравнение РФ и США, разработка мер по сокращению. Перспективы глобального экономического роста при цикличности экономического развития в обеспечении взаимосвязи прогнозов, экономической политики и реализации стратегии выхода из мер антикризисной поддержки.

Ускоренное развитие широкого круга технологий уже создало возможность формирования на их базе нового поколения производств. Насколько применение подобных технологий изменит структуру производства и возвратит его в развитые страны с высокой стоимостью рабочей силы зависит от программ и форм поддержки для развития перспективных производственных технологий, обеспечения доступа к ним инновационным производственным компаниям. Здесь важно вычислить вызовы для рынка труда при распространении этих технологий (модификация ролей разработчиков и производителей, рост спроса на креативные специальности и работников, способных вырабатывать нестандартные решения). Так формируется и новый взгляд на менеджмент-образование как основу для устойчивого будущего: как оно должно стать в будущем, оценка качества, рэнкинги и т. д.

Важны визуальные коммуникации для бизнеса и органов власти: основные тренды и лучшие мировые кейсы; потребление информации

пользователями; визуализация открытых данных; основные ошибки российских и зарубежных министерств и ведомств и способы их избежать. Ключевая проблема в информатизации, коммуникации в условиях информационной перегрузки. Составляющие конкурентоспособности России в международной торговле — достижение эффективности участия в ВТО. На повышение конкурентоспособности российской продукции повлияет реформа системы аккредитации, но есть проблемы в области аккредитации и оценки соответствия. Пути решения — повышение роли бизнеса в развитии российской системы технического регулирования. Экономический рост и развитие институтов России в контексте взаимодействия с внешним миром имеет свои особенности: развитие интеграционных процессов стран, богатых природными ресурсами, возможные последствия экономической интеграции с развитыми странами, влияние торговых барьеров на экономическое развитие, глубина и последствия евразийской интеграции, уроки региональной политики.

Ни у кого не вызывает сомнения, что устойчивое социальное развитие — источник экономического роста. Социальная ответственность государства, бизнеса, общества и семьи проявляется в обязательном выполнении социальных обязательств и социальных инвестиций. Расширение доступа бизнеса в социальную сферу — равные права в социальном секторе частным и государственным организациям. Это доступ социально ориентированного бизнеса к госзаказу, передача социальных учреждений в управление бизнесу, проекты ГЧП в социальной сфере через единые стандарты оценки качества социальных услуг.

Одним из глобальных политических изменений в мире является формирование множественной лояльности — ощущения принадлежности к разным государственным, общественным, профессиональным объединениям и требования лояльности к ним. При этом интересы этих объединений и их понимание субъектом могут противоречить друг другу, следствием чего становится формирование новых поведенческих шаблонов, отличных от существующих ранее. Феномены наблюдаются в разных странах и проявляются в различных политических ситуациях. Бизнес-школы и реальный бизнес имеют перспективные формы взаимодействия для помощи взаимосогласованной трансформации практики корпоративного управления и методов регулирования национальных экономик в условиях глобализации. Интересна перспектива совместного развития рынка высшего и дополнительного профессионального образования, которая вырисовывается в результате анализа с применением маркетингового подхода.

Сегодня очевидное преимущество на рынке ВПО у тех учреждений, которые имеют долгую и богатую историю развития и сегодня создают ощущение постоянного присутствия «крупного игрока» на рынке образовательных услуг и даже во многом определяют стандарты профессиональных подходов к образованию, ведь именно они выполняют заказы на образовательные программы внутригосударственных потребностей. Сегодня обучаются по программам дополнительного профессионального образования: ДВА, МВА, МРА/МРР, программы переподготовки и повышения квалификации. Эффективность становится очевидна, когда ежегодно количество аккредитованных вузов программ увеличивается, но лишь небольшая их часть оказываются востребованными. Рассмотрение рынка возможно имеет смысл с точек зрения фундаментального и технического анализа (табл. 1). В исследовании рынка в качестве фундаментального анализа рассматриваются рейтинговые показатели. В ряду тенденций, которые сложились за 2012 и 2013 годы, очевидна серьезная конкуренция, развивающаяся между образовательными учреждениями.

Это становится понятно из 80%-ой ротации позиций в рейтинге, более того, практически все топ-вузы сохраняют свои позиции в рамках двадцатки. В качестве технического анализа рассмотрены основные показатели деятельности по ВО и анализ уникальных конкурентных преимуществ, раскрывающий потенциал роста. Согласно исследованию [3, с. 2] частоты упоминаний вузов в сети Интернет, предоставленному исследовательско-аналитическим центром РАН-ХиГС, наиболее близкие конкуренты — это самый крупный по площади круг, включающий в себя МГУ, МГИМО и др. (Рис. 1). Очевидность лидерства МГУ им. М.В. Ломоносова трудно отрицать, но было бы несправедливо сравнивать университет с его широкопрофильным, всеобъемлющим подходом к наукам и вузы, по определению, узконаправленные. В продолжение технического анализа рассмотрим аналитическую сводную матрицу. Она объединяет в себе основные параметры статистического анализа ВШЭ по результатам поступления в 2013 году студентов по социально-экономическому профилю, а также рейтинговые показатели, приведенные выше (Рис. 2). Ниши, в которых находятся каждый из анализируемых вузов, следующие. Так, ГУУ, МГИМО МИД РФ и РЭУ им. Г.В. Плеханова, исходя из показателей, могут определять рыночные тенденции. При подробном рассмотрении эти вузы имеют значения строго по одной девиантной позиции из шести приведенных. В частности, ГУУ имеет один из самых низких порогов для поступления и полное отсутствие призеров

олимпиад, использовавших свое право на 100-бальный сертификат. При этом заметна взаимосвязь между минимальными балами по ЕГЭ и коммерциализацией потокового высшего образования в вузе. В то же время МГИМО МИД РФ имеет рекордно высокие по рынку показатели среднего проходного бала на специальность. Одновременно прослеживается полное отсутствие целевых контрактов, что говорит об отсутствии потребности на рынке в такого рода «особых» специалистах. Тезисная формулировка может звучать так: завышенные требования при низком спросе на специалистов со стороны работодателей.

Таблица 1. Рейтинг вузов России, 2013 г.

Место 2013	Место 2012	Delta	ВУЗ	Рейтинг
1	1	0	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова	4.7727
2	4	2	Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	4.1656
3	2	-1	Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана	4.1615
4	3	-1	Санкт-Петербургский государственный университет	4.0563
5	7	2	Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ"	3.8797
6	5	-1	Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики"	3.8727
7	8	1	Национальный исследовательский Томский политехнический университет	3.8507
8	10	2	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	3.8213
9	9	0	Санкт-Петербургский государственный политехнический университет	3.7750
10	6	-4	Национальный исследовательский университет "МЭИ"	3.6847
11	11	0	Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД РФ	3.6336
12	14	2	Финансовый университет при Правительстве РФ	3.3814
13	16	3	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ	3.3578
14	15	1	Национальный исследовательский Томский государственный университет	3.3456
15	19	4	Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина	3.3098
16	12	-4	Сибирский федеральный университет	3.2844
17	13	-4	Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина	3.2692
18	18	0	Казанский (Приволжский) федеральный университет	3.2496
19	17	-2	Национальный исследовательский технологический университет "МИСиС"	3.2175
20	22	2	Новосибирский государственный ТУ	3.1204



Рис. 1. Конкурентное окружение на основе частоты упоминаний вузов в 2013–2014 гг.

		1	2	3	4	5	6
		РАНХиГС при Президенте РФ	ГУУ	МГИМО при МИД РФ	РЭУ им. Плеханова	НИУ ВШЭ	Красная зона
a	Место в рейтинге по версии РА «Эксперт»	13	51	11	21	6	min
b	Средний бал при поступлении на специальность	82	74,4	95,6	85,2	89	Max
c	Минимальный бал при поступлении на специальность	41	35	77,7	44,7	59,3	min
d	Количество бюджетных мест	575	629	450	1146	2102	min
e	Принимаемое количество олимпиадников	95	0	84	26	1002	min
f	Количество целевых контрактов	40	56	0	65	36	min

Рис. 2. Аналитическая матрица по основным показателям деятельности вузов [3, с.4].

РЭУ имени Г.В. Плеханова — вуз, «бьющий» все показатели по выполнению целевых программ, имея в то же время 1000 бюджетных мест. Это происходит на фоне абсолютно красной зоны по количеству

«олимпиадников». Иными словами — востребованность со стороны организаций, но с низким уровнем интереса со стороны «сливок» рынка абитуриентов. Каждый вуз занимает определенный сегмент, не пересекающийся с сегментами конкурентов. Изучение результатов деятельности вуза будет выражено в виде финансовой результативности, количества выполненных НИР, востребованности выпускников после окончания вуза и других критериях.

Таким образом, выигрывает вуз, который станет крупнейшим игроком на рынке, имеющим сбалансированные показатели по всем параметрам, и сможет удовлетворить потребности самого широкого круга организаций. Победители олимпиад считают правильным подавать свои документы на поступление именно в такой вуз. При этом минимальные пороговые баллы для поступления имеют средние показатели, остальные параметры примерно повторяют средние показатели ведущих вузов. Все это наводит на мысль о выгодах, которыми обладает вуз, занимающий подобную позицию. Рассмотрим SWOT-анализа РАН-ХиГС [3, с. 4]. Уверенную позицию на рынке высшего профессионального образования, выдерживая средние значения по всем показателям, одновременно развивая свой бренд, будут иметь те вузы, которые займут и закрепят сильные позиции на рынке программ дополнительного профессионального образования. Из этого следует высокая вероятность конверсии практико-ориентированной базы программ дополнительного профессионального образования в широкие возможности для взаимосогласованной работы образовательных учреждений в целом. Речь о привлечении активного «реального бизнеса» на самом высоком уровне на площадку непосредственного взаимодействия высшего профессионального образования и рынка. Интерес представляет и карта фактических результатов позиционирования на основе данных аналитической матрицы [3, с. 5] — карта позиционирования вузов на рынке высшего профессионального образования, где по оси абсцисс в качестве исследуемого значения взяты — «Научность» и «Практико-ориентированность», а по оси ординат — «Эксклюзивность» и «Массовость».

Для полноценного логического продолжения траектории развития вузов предлагается использовать следующую программу мероприятий интеграции высшего и дополнительного профессионального образования в лице программ МВА. Вузы, также как и корпоративный университет — площадка развития зрелых бизнес-школ России. Это с легкостью подтверждается всевозможными рейтингами и исследованиями. И что самое интересное — это серьезный ресурс, который доступен, открыт, условно бесплатен и подается «как на ладони».



Слушатели МВА в большинстве своем либо претендуют на управляющие позиции, либо уже назначены, либо непосредственно являются основателями тех или иных организаций. Обучение на программе МВА дает возможность слушателям ознакомиться с самыми передовыми технологиями управления, передовыми многофакторными кейсами, требующими от них консолидации знаний для нахождения наиболее оптимального решения, позволяет изучить многофакторные модели взаимодействия бизнеса, власти и общества, ощутить социальную ответственность бизнеса. Именно этот этап жизни — обучения на программе руководителя — формирует широкий взгляд с точки зрения экономической науки и открытость, готовность для нововведений в технологиях управления. Такая атмосфера не только не противоречит принципам образовательного процесса, но и дает широкий простор для взаимовыгодного творчества молодежи и взрослых.

Все вышесказанное не просто логичный, но и естественный процесс, а значит, и неотвратимый. В результате активного внедрения подобных элементов взаимодействия в разы повысится удовлетворенность слушателей программ дополнительного профессионального образования и студентов программ высшего образования по результатам проведенного времени в вузе и, как следствие, роста процента трудоустройств по специальности, что, в свою очередь, станет существенным стимулом к обучению для будущих поколений абитуриентов. Одновременно это станет сигналом для выпускников, настоящих и будущих слушателей, которые будут направлять на обучение в бизнес-школы своих родственников, сотрудников компаний, обеспечивая целевые места и т. д. Конечным результатом станет, как минимум, поступательное движение вузов к вершинам в рейтингах. Остается подчинить систему образования требованиям экономики страны.

### **Литература**

1. Аракелян Н.Р. Антикризисные меры в условиях циклического развития // Проблемы теории и практики управления. — 2013. — № 5.
2. Аганбегян А.Г. Об уроках финансово-экономического и социального кризиса в России // Проблемы теории и практики управления. — 2013. — № 3.
3. Гаврилина О.П., Аракелян А.Э. Позиционирование программ высшего профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ // Механизация строительства. — 2014. — № 8.



## **Основные управленческие механизмы позволяющие достичь повышения результативности (эффективности) или достижения новых результатов в деятельности образовательной системы (Краткое содержание)**

---

*И.В. Багрова, Майская СОШ № 33*

Роль общественно значимых проектов в социализации и самореализации учащихся и активизации участия граждан, проживающих в сельской местности, имеет большое значение.

Сегодня все односельчане живут надеждой на изменения в условиях инфраструктуры сельских населенных пунктов. Андреевское сельское поселение Александровского района Владимирской области, географически расположенное в 120 км от Москвы, до сих пор не обеспечено нормальными условиями электроснабжения населенных пунктов и не газифицировано в полном объеме.

Трудовые ресурсы мигрируют за пределы Александровского района, новые рабочие места в сельской местности открываются для незначительной части населения. В итоге дети остаются без должного присмотра родителей, которым не хватает времени их воспитывать. Часть населения, от безделья и низкой образованности, оказывается в асоциальной среде обитания, вообще не обращая внимания на своих детей.

Как объяснить, что сельский образ жизни имеет огромные преимущества и не меньшие перспективы, надо только уметь ими воспользоваться?

Сельские педагоги, работники сельскохозяйственных предприятий, сельских культурно-спортивных учреждений, администрация сельских поселений наиболее остро чувствуют катастрофические процессы, ведущие к разрушению сельских населенных пунктов.

В рамках деятельности по проекту «Сетевое взаимодействие как стратегическое направление развития сельских школ», целью которого стали разработка и апробация модели стратегического направления развития сельской школы в условиях сетевого межведомственного взаимодействия учреждений через государственно-общественного управления образованием, мы решили попытаться оптимизировать духовно-нравственные, социально-педагогические, культурно-просветительские и общественно-экономические ресурсы для реализации национальных проектов, активно влияющих на социально-экономическую ситуацию на селе, точнее, ориентирующих деятельность

сельской образовательной и культурно-массовой системы на подготовку учащихся, молодого поколения к сельской жизни и труду.

Системно-деятельностный подход в малочисленных сельских школах играет важную роль в организации образовательного процесса. В условиях оптимизации расходов дидактическая система ориентирована на достижение преимущественно метапредметных результатов: способность и готовность к усвоению систематических знаний, их самостоятельному пополнению, переносу и интеграции, к сотрудничеству и коммуникации, к решению личностно и социально значимых проблем и воплощению найденных решений в практику и способность к самоорганизации, саморегуляции и рефлексии.

На опыте проверено, что наиболее эффективными для достижения метапредметных результатов являются индивидуально-групповые методики разновозрастного обучения сельских школьников, технологии сетевого взаимодействия, обеспечивающие возможности выбора образовательной траектории, позволяющие вести предпрофильную подготовку в процессе организации обучения и воспитания в условиях интеграции основного и дополнительного образования детей через проектную деятельность.

Стратегия развития сельской школы показывает, что в сложившихся условиях существования сельского социума возможны различные модели организации образовательного процесса, использующие механизмы метапредметности при формировании содержания образования, направленные на преимущественно адаптацию ребенка в обществе, трудовое, духовно-нравственное развитие в рамках разновозрастного коллектива.

Формирование самодостаточной жизнеспособной личности, позитивно относящейся к сельскому образу жизни и обеспечивающей устойчивое социально-экономическое развитие сельской территории, становится одной из целей воспитательного процесса.

В сельской местности трудно найти хороших специалистов. Нам повезло. В поисках выхода из критической ситуации стратегию развития сельской школы поддержали работодатели поселка Майский: СПК-колхоз «Александровский» (председатель — Федулов О.Н., по совместительству — учитель технологии в МБОУ Майская ООШ № 33), СППК «Луч» (руководитель — В.Е. Кулешов, партнер и меценат), ООО «Эко-ресурс», ООО «Страйк СВ» и др.

Реализуя проект «Рукам работа, душе — праздник!», мы хотели бы раскрыть возможности небольших сельских школ, находящихся в крайне затрудненных финансовых условиях, но изыскивающих ресурсы

ближайшего окружения через сетевое взаимодействие и партнерские отношения социума.

Данный проект рассчитан на работу в разновозрастных группах (отрядах) обучающихся с учетом их наклонностей и желаний, где апробированы модульные программы предпрофильной профессиональной подготовки обучающихся через уроки технологии, кружки «Агробизнес» и «Спасатель», элективные курсы «Паспорт здоровья» в 8–9 классах и «Планета здоровья» в 5–7 классах, учебно-профессиональные модули по тематике деятельности отрядов «Забота», «Милосердие», «Флора», «Биолекарь», «Лесной дозор», «Трудовая бригада». Некоторые ребята могут участвовать в работе нескольких отрядов, в задачи которых входит не только практическая деятельность, но и получение первоначальных теоретических сведений о профессиях, востребованных на рынке сельскохозяйственного труда.

Социально-значимые проекты позволили изменить внешний облик школьного здания и пришкольной территории, привлечь детей к занятиям по выращиванию рассады сельскохозяйственных культур, цветов. С пришкольного участка были высажены вдоль оврага около школы и в населенном пункте саженцы лиственниц по Всероссийской акции «Больше кислорода».

На пришкольном садовом участке произведена обрезка яблонь и вишен. Собранный урожай фруктов использован в питании детей: компоты, варенье, джемы, кулинарная выпечка.

Флодово-ягодные кустарники прижились и летом 2015 года планируем собрать первый урожай ягод черной и красной смородины, малины, крыжовника для витаминизации школьных обедов.

Собранные и высушенные лекарственные травы ромашки аптечной, зверобоя, мать-и-мачехи, подорожника, тысячелетника и других растений переданы в СПК-колхоз «Александровский» на ферму по выращиванию телят.

За последние 2 года преобразилась вся территория вокруг школы: подрезаны деревья, кустарник, высажены клумбы цветочных растений, которые радуют взгляд цветением практически все лето и до наступления заморозков.

В зимний период в лесу и вокруг школы размещаются кормушки для птиц, заботу о которых проявляют младшие школьники.

Каждую весну в школе проходит конкурс на лучшие скворечники, которые развешиваются в близлежащем лесном массиве.

Проведен большой косметический ремонт всех кабинетов школы. Школьная бригада из восьми девятиклассников с поддержкой многих

неравнодушных ребят 5–8 классов и их родителей за 2 года зашпаклевали трещины и покрасили потолки, стены и пол, оформили актовый зал, совмещенный с залом для приема пищи, красивыми шторами, помогли в переоборудовании оконных проемов в спортивном зале.

Вместе с родителями и бывшими выпускниками ребята отсыпали гравием дорожки от поселка до школьного стадиона, поправили разваливающиеся ступени на запасных выходах из школы.

Ребята с удовольствием принимают участие в акциях по уборке территории поселка Майский, летнего оздоровительного лагеря «Солнечный» Александровского района Владимирской области. Помогают ветеранам Великой Отечественной войны и труда в летнее время подготовить дрова для зимы, прополоть грядки, выполнить домашнюю работу по хозяйству.

Эколого-краеведческая деятельность всегда была одним из главных направлений воспитательной работы школы. На протяжении последних лет школа является победителем в районном смотре-конкурсе на лучшее образовательное учреждение по экологической и природоохранной работе.

Школьники принимают участие в Межрегиональной экологической общественной организации «ЭКА», «Зеленые школы России» и «Больше кислорода!», во Всероссийском детском экологическом форуме «Зеленая планета», во Всероссийском межсетевом проекте «Юный Тимирязевец», в областном конкурсе исследователей окружающей среды, в областном конкурсе «Юннат» в номинации «Пчеловодство», в областной акции «Покормите птиц», в конкурсах рисунков, фотографий, творческих работ.

На областном детском фестивале народного творчества «Звезды в ладонях» в номинации «Народное декоративно-прикладное творчество» учащиеся в совместной работе школы и сельского Дома культуры п. Майский награждены дипломом 1 степени.

В областном мероприятии — классный час «Корнями дерево уходит в глубь веков» — Владимирская областная патриотическая общественная организация «Милосердие и порядок» доверила нашим ребятам участие в работе станции «Выставка семейных ремесел».

За активную творческую деятельность в 2014 году Владимирская областная патриотическая общественная организация «Милосердие и порядок» вручила стипендию Марии Кокоревой (7 класс).

По решению комиссии управления образования администрации Александровского района Владимирской области МБОУ Майская ООШ № 33 в муниципальном конкурсе образовательных организаций

стала победителем в номинации «Лучшая образовательная организация Александровского района 2014 года».

Мы все живем надеждой, что пришли на эту землю, сделать что-то особенное, значительное, чтобы оставить свой след в истории малой родины. Даже когда нестерпимо трудно, больно и опускаются руки, надежда все равно остается. Верим, что сможем все изменить, и преодолеваем препятствия. Мы понимаем, что все в этой жизни происходит постепенно, важно только верить в то, что делаешь и иметь мужество выполнять свой долг до конца.



## **Основные векторы развития образования малого города-спутника**

---

*Б.М. Балоян, профессор,  
доктор техн. наук, академик РАЕН,  
Н.А. Крель, канд. пед. наук  
Филиал «Угреша» ГОУ ВПО Московской области  
Международный университет природы,  
общества и человека «Дубна»*

Уровень социально-экономического развития региона определяет, помимо прочего, состояние образовательной сферы его отдельных территорий.

Образовательную систему Городского округа Дзержинский в настоящее время представляют:

- ❖ филиал ГОУ ВПО Московской области Международный университет природы, общества и человека «Дубна»;
- ❖ ГАОУ СПО Московской области колледж «Угреша»;
- ❖ шесть муниципальных общеобразовательных школ (гимназии и лицеи);
- ❖ девять муниципальных дошкольных учреждений;
- ❖ муниципальные учреждения дополнительного образования, в том числе школа искусств, музыкальная школа, три ДЮСШ, из них одна школа олимпийского резерва.

Несмотря на обширную сеть образовательных учреждений, существующая система является крайне разрозненной. Особенно это

касается общего и профессионального образования. В городе отсутствует дополнительное профессиональное образование, позволяющее обеспечить переподготовку и повышение квалификации специалистов ведущих отраслей, не реализуются программы профессиональной подготовки рабочих и служащих. При наличии эффективной транспортной инфраструктуры горожане имеют возможность выбора — где учиться и учить своих детей — в Москве, Люберцах, Котельниках.

В сложившейся ситуации для обеспечения конкурентоспособности муниципального образования и повышения его роли в формировании полноценного городского сообщества возникает необходимость в расширении спектра образовательных услуг и развитии интеграционных процессов в данной сфере. Речь идет именно о развитии, поскольку в городе уже 15 лет успешно действует Университетский центр непрерывного образования, включающий в себя филиал университета «Дубна» и колледж «Угреша».

Сегодня перед экономикой страны стоят новые вызовы, включая геополитические, которые будут определять серьезные сдвиги в ее отраслевой структуре. В целях импортозамещения ставка будет делаться на отечественный производственный сектор, и в первую очередь — на высокотехнологичные предприятия. Серьезно должны измениться сельское хозяйство и малый бизнес.

Особое значение на этом этапе будет иметь качество профессионального образования, обслуживающего потребности региональных экономических систем.

В свое время *основой регионального развития* многих европейских стран стала *продуманная городская политика*, учитывающая как требования производственно-хозяйственного сектора, так и образовательные запросы населения.

В этой связи создание в малом городе *муниципального образовательного комплекса*, системно отражающего социально-экономические потребности территории, может стать основой его будущего благосостояния.

Анализ проблем малых городов России свидетельствует об особенностях их образовательного электората. Для таких населенных пунктов характерен дефицит экономически состоятельных градообразующих или просто крупных предприятий, соответственно — малое количество востребованных специалистов, но при этом достаточно широкая номенклатура необходимых специальностей [3].

Ситуацию усугубляет территориально-географическое положение многих небольших городов, в частности, отсутствие в радиусе до 50 километров крупных населенных пунктов, которые могли бы участвовать в создании образовательных комплексов и/или формировать рынок потребителей разнообразных образовательных услуг.

Для Городского округа Дзержинский большинство из вышеуказанных проблем не являются актуальными: на территории города и в непосредственной близости от него расположены производственные объекты федерального и регионального значения:

- ❖ Федеральный центр двойных технологий «Союз» — ведущее предприятие оборонно-промышленного комплекса (ОПК) России в области разработки и производства продукции ракетно-космического назначения — твердого ракетного топлива;
- ❖ МКБ «Горизонт» — предприятие по производству энергетических установок на базе авиационных газотурбинных двигателей;
- ❖ ТЭЦ-22 и др.

Однако особенностью Дзержинского является не только принадлежность к малым городам (по принятой классификации), но и непосредственная близость к одной из крупнейших мировых столиц, определяющая его статус города-спутника [1, с. 94]. С этим фактом связан целый ряд проблем, влияющих на выбор траектории развития города. Их, как минимум, две:

1. **Расширение обслуживающих функций:** энергетических, транспортных, логистических, образовательных, «спальных», коммунальных и т. д.
2. **Развитие собственного социально-экономического потенциала,** с использованием преимуществ территориальной близости к Москве [2].

*Для первого пути характерны:*

- ❖ увеличение жилищного фонда в основном за счет средств иногородних;
- ❖ повышение интенсивности «маятниковой миграции»;
- ❖ отток квалифицированных кадров и молодежи в столицу [2];
- ❖ формирование у населения мировоззрения обитателей «спального района»;
- ❖ отсутствие у молодежи социальной идентификации жителя перспективного малого города.

*Как результат:* ухудшение социальной среды, влияющее на переселение активной и работоспособной части населения в Москву и превращение города в «спальный придаток» столицы.



*Второй путь* предполагает использование богатых внутренних резервов, в том числе: человеческий капитал, научно-производственный, образовательный и культурно-исторический потенциал. При этом основой для интенсивного развития территории должна стать *многоуровневая система образования в форме муниципального образовательного комплекса*, отражающая интересы региона и отвечающая потребностям жителей города в актуальном и качественном образовании.

*Ожидаемый результат:*

- 1) сформированное единое образовательное пространство, функционирующее в условиях *комфортной городской среды*;
- 2) жизнеспособная система многоуровневого образования, предназначенная для *широкого возрастного диапазона населения* и включающая в себя, помимо общего и профессионального образования, профессиональное обучение и дополнительное профессиональное образование;
- 3) возможность в гибком и непрерывном режиме готовить *инновационно-ориентированные кадры*, востребованные в экономике региона;
- 4) возможность системно, на всех уровнях образования, вести учебно-воспитательную работу по формированию у молодежи *социальной идентификации жителя перспективного малого города*;
- 5) поддержка на уровне города *одаренных ребят*;
- 6) создание *сетевого взаимодействия* между образовательными организациями города;
- 7) введение в систему муниципального образования *инклюзивных форм обучения* детей с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов;
- 8) *экономический эффект*, получаемый за счет оптимизации имеющихся кадровых, материально-технических, информационных ресурсов [4, с. 471];
- 9) *вовлечение молодежи в городское сообщество*, для которого характерны привязанность к конкретному общественному пространству и его объектам, многостороннее участие в городской жизни. В конечном итоге — желание жить в этом городе и растить своих детей.

Руководство города поддерживает процессы интеграции в образовательной сфере. В ближайшее время предполагается рассмотрение следующих инициатив:

1. Создание **Городского общественного совета по образованию**, включающего в свой состав директоров всех образовательных учреждений, а также руководителей ведущих предприятий.

2. Создание **муниципального образовательного комплекса**: университет, колледж, центр дополнительного профессионального образования, центр профессиональных квалификаций.
3. Создание муниципального института инновационных технологий и преобразование его в **университет** в процессе становления.
4. Развитие **университета** как важного элемента инфраструктуры **Инновационного научно-технологического парка «Новая Угreshа»**, который отнесен Правительством Московской области к приоритетным направлениям развития региона.

Одним из основных ориентиров для развития МИИТ как основы современного муниципального научно-образовательного комплекса должны стать потребности производственных предприятий региона.

Так, в рамках сотрудничества с ФЦДТ «Союз» в Университетском центре непрерывного образования разрабатывается Программа подготовки квалифицированных кадров, которая предусматривает следующие направления:

1. **Направление «Химическая технология»**
  - ❖ программа профподготовки школьников — «Лаборант химического анализа»;
  - ❖ программа СПО — «Аналитический контроль качества химических соединений».
2. **Направление «Технология машиностроения»**
  - ❖ программа профподготовки школьников «Оператор станков с ПУ»;
  - ❖ программы профподготовки взрослого населения: «Станочник (металлообработка)», «Оператор станков с ПУ»;
  - ❖ программа СПО «Технология машиностроения».
3. **Направление «Информационные технологии»**
  - ❖ программа профподготовки школьников «Оператор ЭВМ»;
  - ❖ программа СПО «Информационные системы».

Реализация программ позволит готовить высококвалифицированные кадры для предприятий оборонно-промышленного комплекса в Московской области.

Данный подход предполагается использовать и для развития других направлений, что даст возможность выпускникам Колледжа продолжить обучение в Муниципальном институте инновационных технологий. В первую очередь это касается специальностей, связанных с информационными технологиями.

### **Литература:**

1. Геоурбанистика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений / Балоян Б.М., Гитарский М.Л. — Дзержинский, Филиал «Угреша» ГБОУ ВПО МО Международный университет природы, общества и человека «Дубна», 2014.
2. Комплексная программа социально-экономического развития муниципального образования «Городской округ Дзержинский» на 2014–2016 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ugresh.ru/document/arxiv/2013/20131220103329.doc>, свободный. — загл. с экрана (дата просмотра — 25.12.14).
3. Крещенко М.А. Многоуровневое профессиональное образование в малых городах России на примере Дмитровского образовательного комплекса / XXIV Ежегодная международная конференция-выставка («ИТО-2014») [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ito.su/2000/IV/IV18.html>, свободный. — Загл. с экрана. (дата просмотра — 25.12.14).
4. Пахомова Е.А. Методологические основы оценки влияния вуза на эффективность регионального развития. — М.: Изд. ООО «МЭЙЛЕР», 2010.



---

## **Эволюции подходов к финансированию системы образования: онтология внедрения бюджетирования, ориентированного на результат, в практику деятельности образовательных организаций**

---

*И.П. Башкатов* доктор техн. наук,  
заместитель директора Центра развития  
образовательных систем РАНХ и ГС

### **Исходные положения:**

С конца 90-х годов в России началась широкомасштабная бюджетная реформа. В это время стала очевидной потребность перехода к более рациональному расходованию бюджетных средств через финансирование не деятельности бюджетных учреждений как таковой, а оказанных ими услуг.

Основная идея этой реформы заключалась в замене механизма управления затратами механизмом управления результатами при осуществлении

бюджетирования государственных организаций. Деятельность по смене механизма активизировалась с середины нулевого десятилетия, а именно с 2006 г. в связи с принятием Федерального закона от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях». Годом позже Федеральным законом от 26.04.2007 № 63-ФЗ в Бюджетный кодекс РФ была введена ст. 69.2 «Государственное (муниципальное) задание» (ГЗ), в которой, в частности, подчеркивалось: «Государственное (муниципальное) задание используется при составлении проектов бюджетов для планирования бюджетных ассигнований на оказание государственными (муниципальными) учреждениями и иными некоммерческими организациями государственных (муниципальных) услуг физическим и (или) юридическим лицам». На федеральном уровне были разработаны документы о форме ГЗ, порядке его формирования и финансирования, а также отчете о его выполнении. Начиная с 2009 года, требованием ст. 69.2 Бюджетного кодекса РФ была установлена *обязательность формирования* государственных (муниципальных) заданий для всех государственных (муниципальных) учреждений, иных некоммерческих организаций на оказание государственных (муниципальных) услуг и выполнение работ.

Начатая административная реформа имеет целью улучшение качества и обеспечение доступности государственных услуг, повышение эффективности деятельности государственной власти. На протяжении последних лет Министерство финансов РФ провело большую организационную и методическую работу по расширению практики применения государственного (муниципального) задания, разработке нормативно-правовых актов и оформлению методических рекомендаций.

В чем же сущность проводимой реформы бюджетного процесса?

Для того чтобы понять весь масштаб проводимой реформы, целесообразно определить: что было? что есть сейчас? и что будет?

### **Что было?**

Бюджетный процесс строился на основе модели управления затратами. При этом порядок выделения средств из бюджетов и государственных внебюджетных фондов бюджетным учреждениям осуществлялся на основе смет. Иными словами, осуществлялось сметно-бюджетное финансирование. План расходов составлялся самим бюджетным учреждением и утверждался вышестоящим органом.

Особенностью сметного финансирования в последнее время выступает то, что система сметного финансирования детских садов,

школ и других образовательных организаций была построена на жестком принципе закрепления расходов по статьям, хотя постепенно все больше начинает проявляться объединение статей и ассигнований, и меняться режим расходования средств с учетом своих доходов. Переход к рыночной экономике сопровождался увеличением доли собственных доходов образовательных учреждений по разным каналам (платность обучения, частичная сдача помещений в аренду, помощь спонсоров и др.), что стало учитываться при определении расходов по статьям сметы).

Эффективность сметного финансирования непосредственно связана с качеством смет, с использованием в них экономических нормативов и норм, с обоснованиями расчетов по каждой статье. Первой статьей расходов по смете выступает оплата труда (зароботная плата). Определение ее величины по каждому бюджетному учреждению обеспечивалось с учетом постановления Правительства РФ «О дифференциации и уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе Единой тарифной сетки», предусматривающей 18 разрядов оплаты труда и тарифные коэффициенты к величине оплаты труда по первому разряду.

Важно отметить, что для действующей в этот период так называемой «**затратной**» модели финансового планирования характерно планирование расходов *вне их формализованной связи с результатами* — как с фактическими, так и с ожидаемыми. В основном базой для планирования является информация прошлых лет, планы строятся «от достигнутого». Лишь по узкому кругу расходов на сегодняшний день установлены нормативы для определения объемов финансирования.

И если в целом понятно, как планировать бюджетные расходы, то ясности с тем, зачем, для каких целей распределяются государственные ресурсы, нет. Нет полной ясности и с тем, каких результатов в масштабах деятельности отдельного органа исполнительной власти либо страны в целом удастся добиться за счет бюджетного финансирования.

Таким образом, в этот период преобладал **финансовый аспект** бюджетного процесса. Особенность «затратной» модели состоит в излишне *детальном планировании* направлений расходования бюджетных средств, что может негативно сказаться на социально-экономическом развитии Российской Федерации (субъекта Российской Федерации, муниципального образования), поскольку многие из запланированных изначально мероприятий, как правило, недостаточно обоснованы и нередко могут являться нерациональными. В результате

на практике специалисты финансовых органов власти сталкиваются с необходимостью постоянной корректировки плана в целях повышения его рациональности и в пределах, допускаемых бюджетным законодательством, перераспределением бюджетных ресурсов в течение финансового года. Такая ситуация дискредитировала саму процедуру планирования, показывая всю формальность высокой детализации расходов.

Высокая детализация планирования *ограничивает продолжительность планового периода*. Если рамочные планы (например, с детализацией по разделам бюджетной классификации либо в разрезе главных распорядителей бюджетных средств) могут быть весьма точно составлены и на трехлетнюю перспективу, то приведение расходов в разрезе целевых статей и видов расходов, выделение экономических статей затрат с высоким уровнем точности сложно сделать даже на год. Детальные планы на большие сроки неоправданны, их исполнимость низка. Отсутствие же финансовых планов, по меньшей мере на среднесрочную перспективу, практически лишает возможности органы власти осуществлять стратегическое планирование целевых показателей своей деятельности.

Как и для бюджетов в целом, для смет в полной мере актуальна прозрачность всех их статей, что способствует лучшей организации контроля. Основной формой контроля в этом случае являлся финансовый контроль. *Объектами контроля* в существующей модели является целевое использование бюджетных средств, соответствие расходования средств детальному плану, тогда как эффективность, рациональность, результативность, целесообразность произведенных расходов не проверялась. При этом контрольные мероприятия осуществлялись исключительно внешними по отношению к проверяемой организации органами (контрольно-ревизионными органами, счетными палатами и т. п.). Процедуры внутреннего контроля силами особых подразделений, созданных в структуре самих органов власти, практически не применялись.

### **Что есть сейчас?**

Наиболее прогрессивной, зарекомендовавшей себя на практике в зарубежных странах принято считать модель бюджетирования, ориентированного на результат (БОР). Данная модель базируется на концепции четкой привязки бюджетных средств к планируемым результатам деятельности.

Модель предполагает планирование и осуществление затрат исходя из желаемого результата. В отличие от «затратной» модели, для

модели БОР характерна меньшая детализация расходов при планировании. Во главу угла ставится не просто «правильное» расходование бюджетных ресурсов, а достижение запланированных результатов деятельности.

В этой связи расширяются **управленческие функции** в контексте получения требуемого результата. Ответственность органов власти смещается с целевого использования бюджетных средств в соответствии с установленными процедурами на достижение запланированных результатов деятельности. Требования к соблюдению финансовой дисциплины в данной модели сохраняются, заявленные планы должны исполняться.

При исполнении бюджета аккумулируется вся необходимая подробная информация о направлениях расходования бюджетных средств. В связи с расширением полномочий органов власти по управлению бюджетными средствами контрольные мероприятия видоизменяются. Так, помимо использования средств, контрольными процедурами охватываются фактические результаты, достигнутые за счет полученных бюджетных ресурсов. Кроме того, особая роль отводится внутреннему контролю, а именно — отслеживанию специально созданным подразделением результатов деятельности других подразделений, оценке **эффективности использования бюджетных средств**.

На сегодняшний день сделаны первые шаги в установлении соответствия между объемами финансирования образовательных организаций и качеством (результативностью) их деятельности. Эти шаги связаны с разработкой и внедрением ключевого инструмента БОР — **государственного задания**. При внедрении этого инструмента центр тяжести всех задач смещается в сторону усиления управленческой составляющей деятельности. В частности, усилия концентрируются на разработке типового реестра услуг и работ, моделей, методик и механизмов формирования результатов деятельности; разрабатываются нормы, позволяющие увязывать целевые показатели деятельности с целевыми показателями программ социально-экономического развития различных уровней; разрабатываются и внедряются типовые процедуры взаимодействия субъектов бюджетного процесса; совершенствуются процедуры формирования, утверждения и реализации федеральных целевых программ; формируется правовая база для осуществления мониторинга бюджетного сектора и предпринимаются действия по сбору необходимой информации о состоянии бюджетного сектора; определяется порядок ведения реестра расходных обязательств Российской Федерации; формируются координационные

органы, обеспечивающие применение новых для бюджетного процесса процедур на практике, определяется их статус; закладываются методологические основы для разработки стандартов государственных услуг, формирования планов и показателей деятельности федеральных органов исполнительной власти.

Таким образом, на сегодняшний день активно проводится работа по организации бюджетного процесса, основанного на бюджетировании, ориентированном на результат, что позволит установить взаимосвязи результатов деятельности образовательной организации с финансированием. При этом существенно усилен **управленческий аспект** в вопросах организации полноценного бюджетного процесса, создаются предпосылки для осуществления целенаправленного планирования, координации и контроля над расходованием бюджетных средств, повышения эффективности всего бюджетного процесса.

### **Что будет?**

Переход на использование модели бюджетирования, ориентированного на результат (БОР), требует серьезной работы по формированию порядка распределения финансовых средств, которые должны быть тесно увязаны с программами социально-экономического развития и стратегическими целями, предусматривающими достижение определенных конечных результатов. Такое стратегическое планирование в увязке с финансированием является важным инструментом, способствующим адекватной оценке перспектив собственного развития, балансированию приоритетов и темпов развития с финансовыми ресурсами. В этой связи существенно возрастает роль **экономического аспекта** в вопросах обеспечения согласованности управленческих решений на макроуровне. Исходным при планировании деятельности становится обоснование приоритетов и ожидаемых результатов. Бюджетные расходы соотносятся с показателями результатов через показатели ресурсов и мероприятий, необходимых для достижения результатов.

Изменится и сам контроль над исполнением бюджета. Нижние уровни управления будут наделены большей ответственностью за принятие решений. Будет осуществляться мониторинг деятельности и последующий внешний финансовый аудит. Контролировать будет не столько само расходование бюджетных средств, сколько достижение поставленных целей и задач.

Предстоят изменения организационной структуры учреждений. При БОР организационная структура должна в большей степени ориентироваться на результаты деятельности учреждения. Внутренние



оперативные подразделения и отделы должны будут отвечать за конкретные результаты своей работы, т. е. за товары и услуги, предоставляемые данным учреждением. Затраты на вспомогательные функции (работа руководства, бухгалтерии, юридическая поддержка и т. п.), как правило, распределяются между оперативными отделами и подразделениями.

Усилится ответственность сотрудников за эффективное использование бюджетных средств. Возрастет уровень децентрализации и делегирования полномочий. По замыслу БОР после того, как организация определила важнейшие приоритеты, сформулировала соответствующие цели и выделила на них финансовые ресурсы, отдельным подразделениям внутри организации следует позволить во многом самим определять, каким образом эти цели могут быть достигнуты наилучшим образом. Отдельные сотрудники должны иметь больше возможностей влиять на выбор средств и методов работы в рамках своей профессиональной компетенции. Усиливается ответственность за результативность деятельности. Основное внимание уделяется достижению конечных (социальных) результатов. Степень исполнения бюджета оценивается на основе данных мониторинга показателей результативности, заключений внешних независимых аудиторских компаний и т. д.

Таким образом, внедрение новой модели БОР предполагает существенные изменения во всех сферах деятельности бюджетных учреждений. Успех этого внедрения в значительной степени будет определяться качеством научно-методического сопровождения новых процессов бюджетирования.

Особенно актуален переход к реализации модели БОР в образовании. Образование является специфическим видом деятельности, поскольку оно ориентировано в большей степени на социальные эффекты, проявление которых зачастую отсрочено. В этом смысле экономика образования приобретает особое значение. Она оперирует уже не финансовой эффективностью, не эффективностью управленческих решений, а экономической целесообразностью и эффективностью в условиях диверсифицированных потребностей всех слоев населения в обеспечении доступности качественного образования. Именно экономика образования призвана наиболее полно учитывать в процессе бюджетирования доминанту социокультурного аспекта образования.

В этой связи экономика образования является специальной наукой, способной проникнуть в суть происходящих процессов и раскрыть

их движущие силы. Это наука о специфике производительных сил и производственных отношений в отрасли, создающей образовательные услуги и удовлетворяющей потребности личности и общества в них в условиях ограниченных ресурсов, выделяемых на эти цели. Она исследует и выявляет особенности действия экономических законов и категорий в сфере обучения и воспитания подрастающего поколения, подготовки квалифицированной рабочей силы, повышения образовательного и культурно-технического уровня населения.

Такое понимание экономики образования предопределяет необходимость создания особых механизмов повышения эффективности расходования бюджетных средств в интересах обеспечения качества образования.



## **Эффективность системы образования: ЭТЮД ДЛЯ ПОНИМАНИЯ**

---

*И.П. Башкатов доктор техн. наук,  
заместитель директора Центра развития  
образовательных систем РАНХ и ГС*

Понятие «эффективность» прочно вошло в наш современный обиход. Существует множество дефиниций и несколько видов эффективности, однако единого толкования нет. Так, например, традиционное представление об эффективности (для социально-экономических систем) трактует ее как соотношение объемов выпущенного продукта и понесенных на него затрат. Получается, что повышение эффективности может одинаково идти по двум направлениям: увеличение объема выпуска продукта и сокращение затрат на его производство. В этом случае эффективность становится синонимом рентабельности, но через рентабельность невозможно измерить достижение цели. Отдельно существует понятие «эффективность системы» как «свойство системы выполнять поставленную цель в заданных условиях использования с надлежащим качеством». Заметим: в данном определении уже нет связи с затратами ресурсов.

Некоторые специалисты в управлении подходят к понятию эффективности описательно, определяя ее как качественную характеристику.

К примеру, С. Кови, раскрывая понятие эффективности, представляет его не с механической точки зрения, а с позиции правильного управления, а также развития умственного, эмоционального, лидерского, управленческого потенциала личности. Красивое определение, но не понятно, что такое «правильное управление» и «развитие эмоционального потенциала», и как они влияют на эффективность. Иными словами, данное определение не технологично для однозначной оценки эффективности и тем более управления ею. Как можно чем-то управлять, если даже непонятно определение этого объекта?

В результате сложилась проблемная ситуация: дефиниция существует и активно используется в практике деятельности, а единого понимания этой дефиниции нет! В этом смысле «эффективность» должна стать интегральным показателем. Необходимо сформировать понятие эффективности так, чтобы оно стало мерой успешности системы и позволяло сравнивать эту успешность для разных субъектов и объектов управления. Таким образом, эффективность должна стать верхним интегральным показателем, итоговой оценкой всей деятельности, а для этого надо, в свою очередь, определить, вычислить ее.

Разрешение такой проблемной ситуации особенно актуально для системы образования, поскольку сам результат образовательной деятельности не всегда поддается формализации. В этом плане его не всегда возможно оценить количественно. Кроме того, результаты образования имеют отсроченный эффект, что затрудняет постановку целей и оценку уровня их достижения. Промежуточные цели, такие, как достижение достаточного уровня сдачи ЕГЭ, не всегда характеризуют эффективность системы образования и результаты сдачи ЕГЭ 2014 года это наглядно показали.

В данной работе попытаемся сформировать основания для определения понятия «эффективность» и дать этому понятию трактовки применительно к системе образования.

### **Исходные положения:**

В самом общем случае любая организация занимается преобразованием ресурсов в продукты. Как правило, рассматриваются материальные, нематериальные и человеческие ресурсы. Продуктами являются либо товары, либо услуги, либо комбинации «товар–услуга». Продукты могут быть различными, в зависимости от отрасли, в которой функционирует организация, отсюда различными будут и ресурсы. Общим для всех организаций является то, что все они эти ресурсы «перерабатывают» в продукты и развивают свою деятельность

в соответствии с некоторыми целями, которые организация для себя сформировала.

В данном случае цель рассматривается не просто как мечта, а как обозримое будущее, представленное в виде такого желаемого и привлекательного результата, который организация для себя осознанно выбрала и установила и планирует достичь к определенному моменту времени в каком-либо следующем периоде своей деятельности. Именно такое представление о будущем запустит упреждающую обратную связь, и действия организации приведут к достижению такой цели, что, собственно, и является предметом менеджмента организации. При этом менеджерам необходимо выполнять некоторую совокупность функций, определяемую соответствующими функциональными моделями. Например, по Файолю, модель включает в себя совокупность таких функций, как прогнозирование, планирование, организация, координация и контроль. Понятно, что невыполнение хотя бы одной функции приводит к негативным последствиям деятельности организаций. Представим эти рассуждения в виде модели «входа – выхода» (Рис. 1).

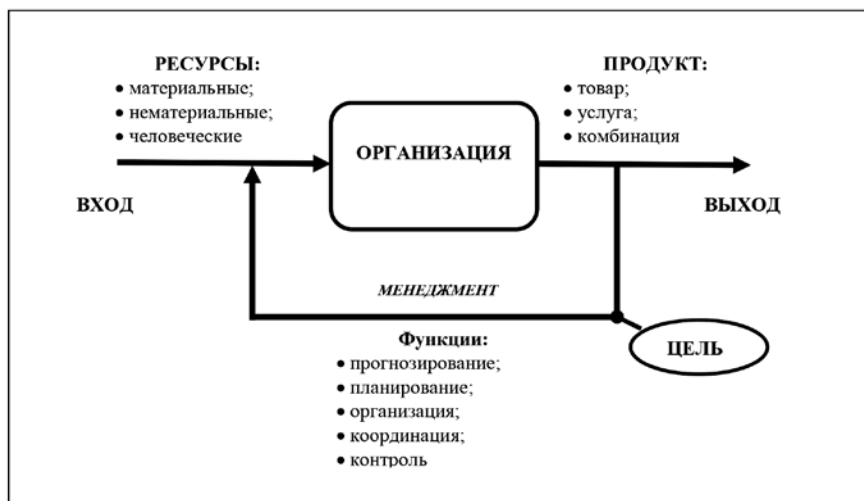


Рис. 1. Модель деятельности организации

Преобразуем модель к виду, удобному для определения показателей качества деятельности организации в контексте представленных выше рассуждений. В этом случае модель примет вид «треугольника» (Рис. 2), объединяющего ключевые элементы модели, представленной на рисунке 1: «вход», «выход» и «цель».

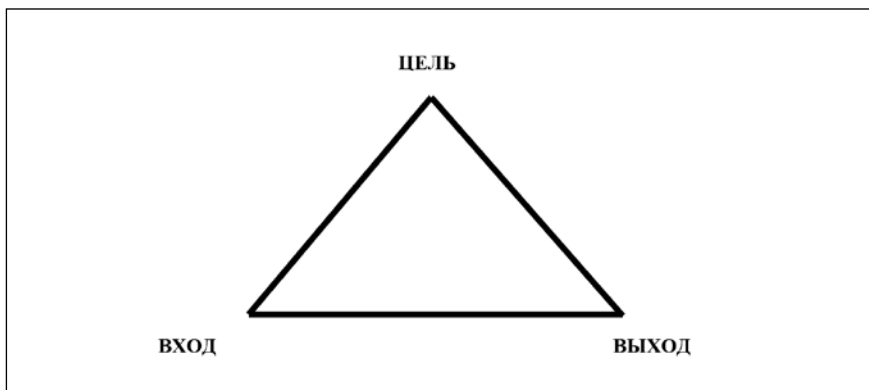


Рис. 2. Треугольник качества деятельности

### **Показатели качества деятельности**

Представленная таким образом модель (Рис.2) позволяет определить показатели качества деятельности и установить взаимосвязи между ними. Принципиальным здесь является то, что все эти показатели образуют триединую целостность, то есть рассматривать их необходимо совместно. Только в этом случае эффективность не будет отождествляться с рентабельностью и при ее определении не «потеряются» затраты ресурсов.

Какая же деятельность считается качественной? Что же лежит в основе качества деятельности? Попробуем определиться с этим.

По существу, любое государство, любая организация, любой человек стремятся к тому, чтобы быть успешными. Успех и его достижение — одна из популярнейших тем в современной психологии. Написаны уже тонны книг на тему «как достичь успеха», а глянцевого журналы навязывают нам однотипные образы успешных людей. В контексте рассуждений данной работы будем понимать, что успешным является тот, кто ставит перед собой долгосрочные стратегические цели и, преодолевая себя, добивается этих целей, одерживает победу и получает признание в этом сложном и противоречивом мире.

Исходя из этого, основанием для определения качества деятельности будем считать успех! Сразу же оговоримся, что из наших рассуждений исключаются случаи успеха ради успеха, любыми путями, что называется «по головам» в интересах собственного благополучия. Тогда качественной будем считать такую деятельность, которая приводит к успеху в направлении обеспечения устойчивого социально-экономического

развития государства, организации и общества, где сбалансированы интересы всех сторон — участников этого процесса.

Необходимо научиться измерять успех<sup>1</sup>. Важно ввести такие измерения, которые обеспечат достоверную оценку качества деятельности.

*Первое измерение успеха — результативность.* В любой деятельности важен результат. И не будь в ней никаких ограничений ресурсов, однозначным показателем успеха было бы достижение поставленной цели. Поэтому первое измерение успеха — это результативность, мера достижения цели. Но один и тот же результат может быть получен разными путями. Соответственно, разная будет и цена. И если взглянуть на результат сквозь призму затрат на его получение, то «картинка» проясняется.

*Второе измерение успеха — экономичность.* Это такой уровень цены, которая заплачена за достижение результата. В этом смысле, чтобы быть успешным, необходимо не только добиваться результата, но и делать это при минимальной цене.

Рассмотрим эти измерения в рамках модели качества деятельности (рисунок 2).

**Результативность.** Любая деятельность направлена на достижение какой-либо цели. О том, насколько цель достигнута, свидетельствует ее показатель. Значение такого показателя на «выходе» определяет уровень достижения цели. В итоге результативностью считается отношение «выхода» к «цели» или, что то же самое, отношение фактических значений показателя (ФАКТ) к его плановому значению (ПЛАН).

$$\text{Результативность} = \frac{\text{«ВЫХОД»}}{\text{«ЦЕЛЬ»}} = \frac{\text{«ФАКТ»}}{\text{«ПЛАН»}}. (1)$$

По существу, результативность определяет способность организации достигать поставленной цели. Уровень достижения цели измеряется ее показателями.

**Экономичность.** Для достижения цели, поставленной организацией, необходимы ресурсы. Затраты на достижение цели определяются объемами необходимых ресурсов и их стоимостью. Поэтому экономичность определяется как отношение «цели» ко «входу» или, другими словами, отношение плановых значений показателей к затратам на их достижение.

$$\text{Экономичность} = \frac{\text{«ЦЕЛЬ»}}{\text{«ВХОД»}} = \frac{\text{«ПЛАН»}}{\text{«ЗАТРАТЫ»}}. (2)$$

<sup>1</sup> Федосеев А.В., Карабанов Б.М. Битва за эффективность. 1-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

Существуют установленные нормы расходования ресурсов, поэтому быть экономичным — значит соблюдать расход ресурсов в соответствии с установленными нормами, определенными для достижения данного результата. В этом смысле экономичность определяет способность организации соответствовать установленным нормам расходования ресурсов, необходимым для достижения цели.

**Эффективность** представляет собой единую оценку успеха деятельности организации. Она показывает, насколько экономно расходовались ресурсы при получении фактического результата. В этом смысле эффективность определяется, как отношение «выхода» ко «входу» или, другими словами, фактических значений показателей к реальным затратам на их достижение.

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{«ВЫХОД»}}{\text{«ВХОД»}} = \frac{\text{«ФАКТ»}}{\text{«ЗАТРАТЫ»}}. \quad (3)$$

Таким образом, эффективность определяет способность организации достигать требуемого результата при экономном расходовании ресурсов на его достижение.

В результате таких рассуждений модель «треугольника» качества деятельности конкретизируется и принимает следующий вид (Рис. 3):

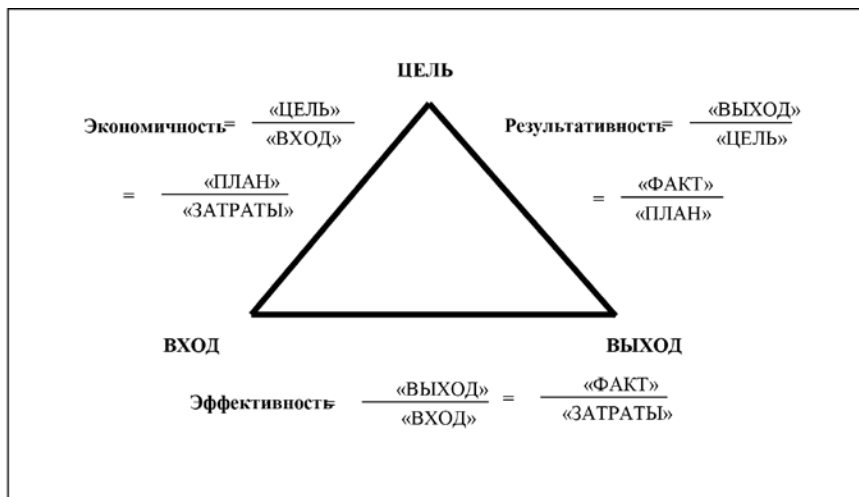


Рис. 3. Соотношение показателей качества деятельности

Такое представление показателей качества деятельности позволяет увидеть, что все они взаимосвязаны. По существу они представляют собой триединую целостность. Отсюда следует важный вывод:

рассматривать все эти показатели нужно только совместно, в тесном единстве между собой.

В частности, представленные на рисунке 3 зависимости позволяют определить, что:

$$\text{Эффективность} \left( \frac{\text{ФАКТ}}{\text{ЗАТРАТЫ}} \right) = \text{результативность} \left( \frac{\text{ФАКТ}}{\text{ПЛАН}} \right) \times \text{экономичность} \left( \frac{\text{ПЛАН}}{\text{ЗАТРАТЫ}} \right)$$

Принимая такие рассуждения, понимаем, что показатели эффективности определяются всей совокупностью показателей результативности и экономичности. Тогда, если руководитель образовательной организации отвечает за показатели эффективности, а не просто за показатели чего-либо, то он отвечает за результативность и экономичность своей деятельности и своих решений. В этом смысле эффективность является сложным интегративным показателем деятельности.

При таком взгляде на эффективность становится очевидным, что ее нельзя измерить без учета поставленной цели, как это представлено в формуле (3).

Определение цели само по себе является сложнейшей задачей. Но в системе образования эта задача на порядок сложнее, чем в бизнесе. Причина здесь в том, что, как говорилось выше, многие результаты образования имеют отсроченный эффект. Поэтому сложно не только определить цель, но и оценить уровень ее достижения, чтобы просчитать эффективность деятельности образовательных организаций.

Представим себе ситуацию, когда директор одной школы поставил себе цель добиться высоких результатов по сдаче учащимися ЕГЭ. Вся деятельность такой школы была подчинена этому. Учителя активно начали «натаскивать» своих учеников на типичные ответы по вопросам ЕГЭ. Поскольку технологии такого натаскивания просты, то не требуют серьезных затрат. Кроме того, затраты на развитие детей, воспитание, «возвращение» здоровой духовно-нравственной личности тоже минимальны, поскольку находятся за пределами целей такой школы. Все подчинено одному: добиться высоких показателей в рейтинге по ЕГЭ.

Во второй школе, наоборот, директор считает своим предназначением развитие человека, сохранение и укрепление здоровья физического, психического и нравственного. Ключевая его цель — научить детей учиться, чтобы они были успешными в жизни. Его основная задача — создать такие условия в школе, такую образовательную среду, в которой будут удовлетворены дифференцированные потребности как обучающихся, так и их родителей во всей широте их проявления.

Естественно, для этого требуются значительные затраты всех ресурсов школы: и финансовых, и временных, и трудовых. Здесь необходимо



креативное мышление и передовые образовательные методики. И на их освоение тоже требуется много времени и труда. Кроме того, необходимо и педагогов обучить всему этому, наладить их взаимодействие, чтобы образовательная среда была однородной. Этот перечень задач может быть большим, но уже очевидно, что достижение выбранной таким директором цели более затратное, чем достижение цели директора первой школы — добиться успеха в рейтинге.

По итогам года в обеих школах ЕГЭ сдали успешно. Но первая школа показала лучший результат в рейтинге, потому что ее ученики были лучше подготовлены и технологически, и организационно к достижению именно этой цели. В этом смысле ученики первой школы более успешны, но не с точки зрения способности к саморазвитию в течение всей жизни, а с точки зрения умения добиваться поставленной цели.

Вместе с тем ученики второй школы, благодаря своей подготовке в особенной образовательной среде, легче адаптируются и, возможно, будут более успешными в своей жизни. Известен тот факт, что, как правило, «троечники» наиболее успешны, поскольку не только учились, но и более активно познавали жизнь, приспосабливались к ней.

Но по нашей оценке эффективности они проигрывают, так как у выпускников первой школы и результат высокий, и экономичность нормальная. А у выпускников второй школы и рейтинг неважный и экономичность низкая. Парадокс? Вовсе нет.

Конечно, директора обеих школ эффективны в соответствии с теми целями, которые для себя поставили. Весь вопрос в том, что ожидается от образования?

Понятно, что и родители, и дети хотят быть успешными в жизни. Понятно, что родители хотят видеть своих детей успешными в жизни, о том же мечтают и дети.

То есть быть способными ставить и добиваться достижения своих целей. Целей самых разных — и дома, и в своей трудовой деятельности, и в обществе. Это означает, что в идеале система образования должна быть построена так, чтобы обеспечить обучающегося такими ресурсами (прежде всего нематериальными — знаниями, технологиями, опытом и т. п.), которые позволили бы ему быть успешным в жизни, то есть добиваться своих целей с наименьшими затратами в течение всей жизни и получать признание в обществе.

Поскольку возможностей приложения своих сил в современном обществе много, то и ожиданий тоже много, и они разнообразны. В этом случае необходимо говорить об эффективности системы образования в условиях широкой дифференциации потребностей и запросов

общества. Отсюда становятся понятными те основания, которые должны определять цели и быть положены в основу всей деятельности. Базовым из этих оснований является объективная потребность сбалансированного удовлетворения дифференцированных запросов людей быть успешными в жизни.

Такое понимание цели системы образования изменяет и содержание рейтингов образовательных организаций. В рейтингах важно отражать не то, насколько та или иная организация результативна, а насколько она успешна с точки зрения эффективности своей деятельности. В этом контексте успешной является та организация, которая ставит перед собой долгосрочные стратегические цели и, преодолевая объективные трудности, этих целей добивается с наименьшими затратами. То есть одерживает победу и получает признание в этом сложном и противоречивом мире.

С позиции понимания эффективности, как интегративного показателя, несколько видоизменяется представление об экономичности и результативности деятельности. Так, в соответствии со схемой (рисунок 3) экономичность будет определяться по формуле:

$$\text{Экономичность} \left( \frac{\text{«ПЛАН»}}{\text{«ЗАТРАТЫ»}} \right) = \frac{\text{Эффективность} \left( \frac{\text{«ФАКТ»}}{\text{«ЗАТРАТЫ»}} \right)}{\text{Результативность} \left( \frac{\text{«ФАКТ»}}{\text{«ПЛАН»}} \right)}$$

В данном случае нельзя исключать из рассмотрения фактические затраты, которые определяют эффективность получения фактического результата. Тогда экономичность определяет, насколько эффективно расходовались ресурсы при получении фактического результата деятельности.

Результативность в этом случае определяется по формуле:

$$\text{Результативность} \left( \frac{\text{«ФАКТ»}}{\text{«ПЛАН»}} \right) = \frac{\text{Эффективность} \left( \frac{\text{«ФАКТ»}}{\text{«ЗАТРАТЫ»}} \right)}{\text{Экономичность} \left( \frac{\text{«ПЛАН»}}{\text{«ЗАТРАТЫ»}} \right)}$$

В этом случае результативность показывает, насколько эффективны результаты деятельности образовательных организаций, то есть уровень соотношения фактических показателей к плановым их значениям.

Представленные таким образом соотношения позволяют различать образовательные организации по такому интегративному показателю, как эффективность. При этом, по меньшей мере, могут быть

выделены четыре класса организаций. Первый класс — организации с высоким уровнем результативности и экономичности. Второй класс — организации с высоким уровнем результативности и низким уровнем экономичности. Третий класс — организации с низким уровнем результативности и высоким уровнем экономичности. Четвертый класс — организации с низкими уровнями результативности и экономичности.



---

## **Сетевое взаимодействие образовательных организаций — одно из важных направлений развития муниципальной образовательной системы**

---

*Т.Н. Бородкина, отдел образования администрации  
Тербунского муниципального района Липецкой области*

В современных условиях качество образования может быть обеспечено сетью образовательных организаций с использованием дистанционных образовательных технологий. Привлечение возможностей других школ способствует выполнению социального заказа, улучшению образовательных результатов, успешной социализации обучающихся.

Сегодня уже ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что в век автоматизации и информатизации производственных процессов образование все в большей степени становится фактором эффективного развития национальной экономики. Передовые технологии ясно дают понять, что компаниям и прочим учреждениям потребуются специалисты, имеющие новые навыки и способные адаптироваться к среде, меняющейся под влиянием таких технологий. Да и стандартами второго поколения четко заявлены метапредметные, предметные и личностные результаты учащихся.

Изменились требования к качеству образования, но люди, работающие в системе образования, остались те же (за небольшим исключением). И сегодня я хочу поделиться опытом, как система образования небольшого сельского муниципального района из глубинки Центральной России отвечает на актуальные вызовы времени.

**Проблематика.** Немного из истории. За последние 5 лет численность школьников у нас в районе сократилась примерно на 20 процентов, численность учителей уменьшилась на 40 с лишним процентов, и последствия демографического спада по-прежнему заметны для учреждений

образования. В сельских школах недостаточно детей соответствующих возрастов, трудно сформировать коллектив педагогов-предметников и т. д. Между школами существует дифференциация как в обеспечении учебного процесса, так и в квалификации учителей.

Начиная с 2007 года, муниципалитет целенаправленно работает над проектированием образовательной сети, ее оптимизацией. За эти годы ликвидировано 11 школ, 6 реорганизовано. Улучшились экономические показатели — увеличилась наполняемость классов с 8,4 в 2007 году до 13,0 (областной показатель по сельским районам — 12,2) в 2014 году, нагруженность учителя с 4,7 до 8,4 (областной показатель по сельским районам — 8,9), уменьшилось количество классов-комплектов с 278 в 2007 году до 156 в 2014 году, неэффективные расходы уменьшились почти на 50%, почти вдвое уменьшилась и численность работников.

Принцип оптимизации структуры образовательной сети определяет обоснование необходимости и достаточности состава учреждений образования, входящих в сеть, и позволяет своевременно отвечать на изменение образовательных потребностей населения.

Сегодня сеть образовательных организаций следующая: средних школ — 7 (у двух из них имеются филиалы — в одной — 5, во второй — 1), 3 — основных, 20 детских садов (3 — самостоятельные юридические лица, 4 — филиалы, 13 функционируют как дошкольные группы при школах), 2 учреждения дополнительного образования.

Тербунский муниципальный район — небольшая (с количеством населения 22 тысячи человек), но динамично развивающаяся территория. Ведущее место по производству продукции в районе занимает агропромышленный комплекс. В 2006 года создана особая экономическая зона регионального уровня промышленно-производственного типа «Тербуны», в число резидентов которой входят такие, как инновационное производство антибиотиков и противораковых лекарственных средств ЗАО «Рафарма», завод по производству керамического кирпича ООО «Тербунский гончар», предприятие по хранению и переработке зерновых и масличных культур ООО «Черноземье» и др. (всего 6). Предприятия оснащены современным оборудованием. Так, например, технологическое оборудование лучших европейских производителей для изготовления лекарств на ЗАО «Рафарма» требует специальных знаний в области информатизации. Кроме того, требуются специалисты по разработке лекарственных форм препаратов и их анализ — на предприятии имеются прекрасно оснащенные лаборатории, требуются наладчики технологического оборудования, инженеры-технологи и т. д. В настоящее время на данном предприятии

трудится около 10% специалистов, прибывших из Москвы, Рязани, Липецка.

**Цель.** Перед системой образования района встал новый вызов — ориентировать школьников на получение необходимых району специальностей.

Проанализировали подготовку обучающихся по информатике, химии, физике, кадровый состав, материальную базу организаций. Как говорилось выше, есть проблема дифференциации школ — в одних школах лучше образовательные результаты по русскому языку, в других — по математике, химии, и т. д. Вопрос «как сделать так, чтобы возможности сильных учителей были доступны большему количеству школьников?» стал решаться благодаря реализации проекта модернизации общего образования. К тому же, в 2012 году в нашем районе, одном из первых в регионе, был завершен проект «Организация единой информационно-коммуникативной среды», реализуемый ОАО «Ростелеком» совместно с администрацией Липецкой области, и широкополосный Интернет пришел во все школы.

**Организация сетевого взаимодействия.** Рассмотрев вопрос на муниципальном общественном Совете по развитию образования, пришли к выводу: необходимо использовать сетевую форму реализации образовательных программ, так как она обеспечивает возможность освоения обучающимися образовательной программы с использованием ресурсов нескольких организаций. Перед образовательными учреждениями были поставлены цели, определены задачи, на уровне муниципалитета разработано Положение об организации сетевого взаимодействия образовательных учреждений с целью обучения детей с использованием дистанционных технологий на территории Тербунского муниципального района.

Определили базовую школу для создания сетевого взаимодействия — ею стала школа с углубленным изучением отдельных предметов с. Тербуны. Школы-«спутники» — шесть средних школ и три филиала Тербунской школы, ученики которых, находясь в своем классе, работают в дистанционном режиме с учителем базовой школы.

Уроки транслируются в режиме видеоконференцсвязи. Приобретено необходимое интерактивное оборудование, благодаря которому осуществляется непосредственный визуальный контакт учителя и класса, находящегося на расстоянии. Обучение ведут 6 учителей: 3 — информатику, 2 — химию, 1 — обществознание. В удаленных классах находятся тьюторы. Они не только организуют подключение к уроку-конференции, но и контролируют работу учащихся на уроке,

распечатывают дидактический материал, устанавливают программы-приложения на компьютеры учащихся, помогают учащимся переслать самостоятельные и контрольные работы по электронной почте учителю.

**Проекты.** Изначально реализовались три проекта:

- ❖ Проект «Сельская малокомплектная школа» направлен на удовлетворение образовательных потребностей школьников по информатике. Школы-«спутники»: малокомплектные школы в селах Вислая Поляна, Новосильское, Марьино-Николаевка.
- ❖ Проект «Филиал сельской школы» направлен на удовлетворение образовательных потребностей школьников по химии. Школы-«спутники»: филиалы Тербунской школы в селах Покровское, Урицкое, Березовка.
- ❖ Проект «Профильная школа» направлен на обеспечение возможности полноценного удовлетворения образовательных потребностей школьников независимо от места проживания в рамках сетевого взаимодействия, в том числе по индивидуальным учебным планам. Школы-«спутники»: средние школы в селах Вторые Тербуны, Большая Поляна, Борки. На профильном уровне обучающиеся школ-«спутников» изучают химию и обществознание.

Кроме того, практикуется преподавание элективных курсов в данном режиме. Так, например, практико-ориентированный курс по литературе «Как писать сочинение» является актуальным в связи с введением итогового сочинения в 11 классе. Учитель русского языка и литературы Новосильской средней школы Герасимова Надежда Николаевна, победитель 2009 года в конкурсе лучших учителей в рамках ПНПО, работала со своим классом и параллельно с учащимися из Большеполянской школы, а в следующей четверти — с обучающимися из Тербунской школы, Борковской школы. В рамках подготовки к ЕГЭ учитель Большеполянской школы ведет занятия по физике с учащимися из Тербунской школы. А учитель математики школы с. Вторые Тербуны ведет практикум по математике с учениками из школы с. Борки.

С каждой школой заключен договор о сетевом взаимодействии, разработана совместная образовательная программа по данным предметам. Приведены в соответствие с действующим законодательством локальные акты образовательных организаций.

Перед образовательными организациями была поставлена задача обеспечить интенсивное использование обновленной инфраструктуры. В дальнейшем сетевое взаимодействие образовательных организаций с использованием дистанционных образовательных технологий

получило развитие при реализации проекта «Социальный партнер», в рамках которого преподаватели Липецкого государственного технического университета и Елецкого государственного университета им. И.А. Бунина работают с учащимися школ по подготовке к ЕГЭ по физике и математике, с 2015 года — по английскому языку — «Учимся общаться».

**Эффекты.** Главным достоинством сетевой формы реализации образовательных программ с применением дистанционных технологий является социальная составляющая — для 24% обучающихся улучшены условия обучения (по данным федерального мониторинга «Наша новая школа» с 2010 по 2014 год доля обучающихся в современных условиях выросла с 54% до 80,4% (областной показатель — 75%); 9% (185 человек) получили возможность получения образования (в том числе и профильного), независимо от места и условий проживания. Основным ключевым результатом явились значительно улучшившиеся достижения учащихся, а дополнительными результатами — повысилась квалификация педагогов, уровень их работы, имидж организации во внешней среде.

Школьники получают практические навыки информационной компетентности, уроки стали более наглядными, интересными. Еще одним достоинством дистанционных образовательных технологий является возможность архивации материала, т. е. любой учебный материал остается фиксированным в виде компьютерных лекций и может быть в нужное время востребован. В недалеком будущем планируем опробовать технологию «перевернутого» обучения.

По итогам конкурсного отбора МБОУ СОШ с углубленным изучением отдельных предметов с. Тербуны приобрела статус региональной инновационной площадки по теме «Личностно-ориентированный подход в обучении и воспитании с использованием информационно-коммуникационных технологий», и на ее базе проводятся стажировки педагогов и руководителей образовательных организаций из других муниципальных районов области в рамках курсов повышения квалификации. По просьбе Центра развития образования Воронежской области в 2013 году проведен семинар для руководителей и педагогов Воронежской области.

Хочется отметить одну немаловажную деталь — конкуренцию среди учителей за право работать в данном режиме. Так, например, при проведении стажировок для гостей района непременно все учителя хотят продемонстрировать свое мастерство, и приходится учитывать их мнение при разработке программы стажировки.

Говоря об эффективности изменений, следует отметить, что за счет инновационной деятельности в школах выросла учебная мотивация

школьников, изменились качество освоения образовательных стандартов и качество профильного обучения в старших классах. Но самое главное — появился опыт инновационной деятельности отдельных учителей.

Все происходящие изменения инфраструктуры, технологий, стандартов и т. п. ориентированы на то, чтобы учащиеся максимально реализовывали свой потенциал и достигали высоких результатов, адекватных для современной жизни. Интегративный результат деятельности системы образования проявляется в развитии личности, отмечено более активное участие и победы наших ребят в конкурсах, проектах, других мероприятиях разного уровня. Впервые в 2014 году школа нашего района — МБОУ СОШ с углубленным изучением отдельных предметов — вошла в ТОП-200 лучших сельских школ России.

#### Вывод:

Активные перемены в системе образования муниципалитета, связанные с модернизацией, расширением открытости, совершенствованием работы с одаренными детьми, переходом на новые стандарты и т. д., требуют изменений в управлении развитием образовательной системы.

Для себя мы определили следующее: система управления — это, в первую очередь, система совместной деятельности. Чтобы быть эффективной, она должна быть целенаправленной и организованной. Для этого требуется согласование интересов различных людей и групп, объединение их усилий на достижение общей цели. Когда перед системой образования муниципалитета был обозначен социальный заказ, совместно с образовательными организациями были определены цели, задачи, функции, области и виды деятельности, виды структур, субъекты и уровень управления, ресурсы, технологии. Важный момент — цели доведены до каждого участника проекта, поскольку тот, кто хочет достичь результата, должен знать цель.

Организована работа по повышению квалификации руководителей, педагогов.

При организации сетевого взаимодействия была применена модель управленческой практики бизнеса — управление по результатам, суть концепции которой — управление движением организации к желаемым результатам.

Успехи в реализации данного проекта видны уже сегодня: улучшились предметные результаты, социализация школьников, на 5% в 2013, 2014 годах увеличилось количество выпускников, выбравших при поступлении технические специальности и поступивших в вузы



на условиях целевого контракта. Повысилась профессиональная культура педагогов. Улучшены условия обучения, получена возможность получения образования (в том числе и профильного), независимо от места и условий проживания.



---

## **Бережливое образование — это не фантом**

---

*А.Л. Бородулин, Межрегиональное общественное движение  
«Лин-Форум. Профессионалы бережливого производства»*

В России развивается бережливое производство, появляются успешные практики внедрения бережливых офисов. На повестке дня бережливое образование. Его внедрение не требует больших инвестиций и серьезных затрат времени и человеческих ресурсов.

Как большинство управленческих методологий, бережливое образование имеет несколько сторон. Рассмотрим две наиболее актуальные на сегодняшний день.

Первая сторона — использование инструментов Лин-менеджмента в образовании. Вспомним, что набирающие популярность среди управленцев технологии Лин [1] пришли в нашу страну в прямом смысле и с востока, и с запада — Из Японии и США. Само слово Lean в переводе с английского означает «постный», «без жира». В переносном значении — процесс, лишенный потерь, высокопроизводительный. Важно понимать, что в основе методологии Лин лежит борьба с потерями — времени, материалов, на перемещение и т.п. [2]. Изначально термин применялся исключительно к производственным процессам. По времени его приход совпал с появлением «феномена Toyota» (TPS). На заводах японского автогиганта также велась оживленная работа по снижению потерь и оптимизации производства, довольно быстро давшая положительный результат [3].

В России внедрение Лин-менеджмента началось около 15 лет назад. За истекшие полтора десятилетия стало ясно, что бережливым может быть не только производство. На диаграмме 1 показаны результаты проведенного в Республике Татарстан в 2010–2012 гг. эксперимента по внедрению в хозяйственную практику так наз. бережливого производства (аналог Лин).



Диagr. 1.

Самые высокие показатели оказались у учреждения здравоохранения — Республиканской клинической больницы Минздрава Республики Татарстан, и только после него разместились промышленные предприятия, преимущественно машиностроительные. А если в медицине указанные рецепты дают устойчивый позитивный результат, почему образование должно оставаться в стороне?

Здесь важно сделать небольшое отступление. В последнее время стали все более массовыми (и при этом небезуспешными) попытки перенести методологию бережливого производства в офисное пространство. Термин «Лин-офис» стал распространяться сначала в промышленности (в отделах главного конструктора, главного технолога, ЦЗЛ и т. д.), а затем и в сфере услуг — в банках, страховых компаниях, в сфере продаж. По данным известного консультанта Валерия Казарина, реальные результаты внедрения Лин-офиса позволяют в среднем уменьшить время обработки документации на 40%, ускорить движение документов на 20%, уменьшить перемещения людей на 20%, расширить пространство на 10%.

А если так, то эволюция не только возможна, но и необходима. Эволюция в сторону бережливого класса и бережливой кафедры. Ведь основные виды потерь — дефекты, ожидание, перепроизводство, неиспользованный потенциал — без труда можно экстраполировать

из производственных цехов и участков в учебные аудитории и методические кабинеты. Так, перепроизводство в образовании — это обучение тому, что не будет востребовано в повседневной деятельности ученика после его прихода на практическую работу. Избыточные запасы — излишнее число подготовленных специалистов плюс невозможность аккумуляции знаний «впрок». Брак — выпуск на предприятие негодного специалиста, не соответствующего требованиям современного уровня знаний [4].

В практике развития производственных систем (РПС) необходимо пройти 12 ступеней для получения результата [5] (рис. 1).

## **1. Развитие процессов**

- 1.1. управление потоками создания потребительской ценности,
- 1.2. организация рабочих мест,
- 1.3. встроенное качество и стандартизированная работа,
- 1.4. повышение эффективности оборудования,
- 1.5. организация производственного потока («Точно — вовремя»),
- 1.6. производство, синхронизированное с запросами рынка.

## **2. Развитие людей**

- 2.1. безопасность и экологичность труда,
- 2.2. взаимное доверие и уважение,
- 2.3. развертывание политики,
- 2.4. выявление и решение проблем,
- 2.5. непрерывное совершенствование,
- 2.6. лидерство и командная работа.

Рис. 1.

При этом слово «производственный/ая» не должно смущать — это уже устоявшийся термин, используемый, в частности, Сбербанком России (ПСС — Производственная система Сбербанка), который явно по роду своей деятельности ближе к офису, чем к заводскому цеху. Переход по этим ступеням может быть как последовательным, так и параллельным. Важно только, чтобы все они были пройдены (усвоены).

Следует отметить процесс освоения ПС и в отечественной образовательной практике. Пока это, как нетрудно догадаться, послевузовское обучение (повышение квалификации, корпоративные университеты), например, Управление по обучению и развитию персонала ОАО «Холдинговая компания „Главмосстрой“», а также «Образцовая

фабрика бережливого производства», открытая в 2014 г. компанией McCinsey и Уральским госуниверситетом им. Б.Н. Ельцина (УрГУ).

Есть и другая сторона медали — подготовка специалистов по РПС. Это тоже важнейшая проблема бережливого образования. Если проанализировать актуальные документы последнего времени — Президентское послание Федеральному собранию (2014 г.), статью главы Сбербанка России Германа Грефа в газете «Ведомости» и др. — можно сделать вывод: стране остро не хватает специалистов по повышению производительности. В России сложился новый дефицит — дефицит грамотного управления. Речь идет не о выпускниках МВА-программ, не о финансистах и юристах, а о грамотных производственниках — тех, кто создает ценности. Их мало, они не обучены как надо, и пока вместо ценностного управления устойчивым развитием мы имеем тотальное управление по результатам.

Сейчас по профилю «Управление производственным предприятием» готовят РАНХиГС, РЭА им. Г.В. Плеханова, Казанский государственно-технологический университет им. А.Н. Туполева и др. Но этого крайне мало. Поэтому основными задачами бережливого образования являются:

- 1) подготовка специалистов,
- 2) создание сети учебных центров (Центров развития компетенций),
- 3) Разработка единой процедуры аттестации и сертификации менеджеров по РПС.

### **Литература**

1. Бережливое совершенствование и балансировка менеджмента // Вестник Лин, № 6, май 2012.
2. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. — М., 2006.
3. Лайкер Дж., Майер Д. Дао Тойота. — М., 2013.
4. Погребняк С.И. Бережливое производство в бизнес-образовании. — Аналитический центр Leancor, 1999–2015.
5. Развитие производственных систем / Под ред. А.В. Баранова и Р.А. Нугайбекова. — М.: Питер, 2014.



# **Реализация совместного здоровьесберегающего проекта «Баскетбольный дворик» как форма социального партнерства профессионального спортивного клуба и дошкольного образовательного учреждения**

---

*Е.В. Ботова, М.И. Шептуха,  
муниципальное бюджетное дошкольное  
образовательное учреждение  
«Детский сад общеразвивающего вида № 52»*

Кто из родителей не хочет, чтобы его ребенок рос физически крепким, сильным и ловким? Вопрос только в том, как этого добиться, начиная с дошкольного возраста. Благодаря совместному проекту «Баскетбольный дворик» профессионального спортивного баскетбольного клуба «Согдиана — СКИФ» и муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад общеразвивающего вида № 52» города Воронежа, выпускники вступают в школьную жизнь куда более подготовленными в физическом плане, чем многие из их сверстников.

Расположение спортивного клуба в непосредственной близости к детскому саду породило инициативу организации занятий дошкольников баскетболом. Ее поддержали все: и руководство двух учреждений, и тренерский состав, и родители воспитанников.

Была разработана адаптированная программа по обучению баскетболу для детского сада, отличительной особенностью которой является сотрудничество с баскетбольным спортивным клубом «Согдиана — СКИФ».

Обучение началось с сентября 2012 года. Главной задачей на тот момент являлся набор групп воспитанников и ознакомление с элементарными правилами игры в баскетбол. На этап начальной подготовки зачисляются дети МБДОУ № 52, желающие заниматься баскетболом и имеющие разрешение родителей и врача. В дальнейшем выполняется закономерное преобладание общей физической и специальной подготовки. Разработанная программа предназначена для детей старших и подготовительных групп и рассчитана на два года обучения. Занятия проводятся в групповой форме, тренировочного вида и игровые, в спортивном зале баскетбольного клуба «Согдиана — СКИФ» под руководством тренера по баскетболу.

Почему же все-таки баскетбол? Упражнения в бросании, катании мячей способствуют развитию глазомера, координации, ловкости,

ритмичности, согласованности движений. Они формируют умения схватить, удержать, бросить предмет, приучают рассчитывать направление броска, развивают выразительность движения, пространственную ориентировку. При обучении игре в баскетбол используются самые разнообразные действия с мячом, что обеспечивает необходимую физическую нагрузку на все группы мышц ребенка, особенно важны мышцы, удерживающие позвоночник при формировании правильной осанки. Упражнения с мячами развивают не только крупные, но и мелкие мышцы обеих рук, что особенно важно в подготовке к школе. Обучение детей основным приемам владения мячом в игровых условиях должно иметь целью достижения благоприятного физического развития и разносторонней двигательной подготовленности детей, а также ознакомление с баскетболом в доступной форме. Игра в баскетбол приучает преодолевать эгоистические пробуждения, укрепляет выдержку. В такой игре ребенок всегда имеет возможность испытать свои силы и убедиться в успешности действий, а также дает с раннего детства физическую закалку, ловкость, быстроту реакции, развивает чувство дружбы. В игре с мячом коллективного характера создаются благоприятные условия для воспитания положительных нравственно — волевых черт ребенка. Эмоциональность, динамичность, разнообразие действий в игровых ситуациях в баскетболе привлекают детей к этой игре.

#### **Цели проекта «Баскетбольный дворик»:**

- ❖ создать условия для удовлетворения потребности ребенка в двигательной активности через занятия баскетболом;
- ❖ развитие у детей мотивации заниматься физической культурой и спортом, к здоровому образу жизни;
- ❖ сформировать и систематизировать теоретические знания и практические умения и навыки;
- ❖ реализовать модель подготовки и обучения детей элементам баскетбола и игрой в целом во взаимодействии баскетбольного спортивного клуба «Согдиана» и образовательного учреждения, обеспечивающих преемственность.

#### **Задачи проекта:**

- ❖ сохранить и укрепить здоровье детей с использованием разных форм и методов физического воспитания;
- ❖ обеспечить всестороннее гармоническое развитие физических способностей, закаливание организма;
- ❖ расширить двигательные возможности ребенка за счет освоения новых доступных движений с мячом, выполненных под руководством специалиста высокого класса;

- ❖ сформировать у детей интерес к спортивной игре баскетбол, потребность в систематических занятиях и физических упражнениях;
- ❖ привить навыки соревновательной деятельности в соответствии с правилами баскетбола.

**Вид проекта:** открытый (в контакте с семьей, баскетбольным спортивным клубом «Согдиана-СКИФ»), групповой, долгосрочный.

### **Краткое описание Проекта**

В рамках проекта «Баскетбольный дворик» спортсмены — баскетболисты высокой квалификации, мастера спорта могут проводить мастер-классы в дошкольном учреждении (в ДООУ есть спортивный зал, оснащенный спортивным инвентарем, — баскетбольное кольцо с сеткой, баскетбольные мячи по количеству детей), а также рассказывать детям о своей любви к спорту, к спортивной игре, о пути, который привел их к высоким спортивным достижениям. Такие встречи создадут праздничную атмосферу, вызовут положительные эмоции у детей, надолго останутся в памяти.

Создание спортивно-оздоровительной программы по физическому развитию детей старшего дошкольного возраста через элементы баскетбола позволила осуществить тренировки детей под руководством тренеров по баскетболу в спортивном зале баскетбольного спортивного клуба «Согдиана — СКИФ».

Привлечение родителей к встречам со спортсменами, дни открытых дверей в БСК «Согдиана — СКИФ» повысит их компетентность в области физического воспитания детей и вызовет интерес к совместным физкультурным досугам. По рекомендации педагогов МБДОУ и самостоятельно родители с детьми могут посещать стадионы, спортивные площадки, спорткомплексы в своем городе, «болеть» за любимую команду на соревнованиях по баскетболу, участвовать в массовых спортивных мероприятиях, традиционно проводимых в Воронеже и других городах.

### **Актуальность**

Тема проекта актуальна, как для детского сада, так и для района, города, страны. Основная цель политики государства в области физической культуры и спорта — эффективное использование всех возможностей в оздоровлении нации, воспитании молодежи, формировании здорового образа жизни населения и достойное выступление российских спортсменов на крупнейших международных соревнованиях.

Проведенные совместно с родителями праздники, соревнования, фестивали, викторины и другие мероприятия на базе нашего детского сада, баскетбольного спортивного клуба «Согдиана — СКИФ»

и в спорткомплексах нашего города приносят каждому участнику только положительные эмоции, а также способствуют закладыванию фундамента здорового образа жизни, зарождению новой семейной традиции.

### **Этапы проекта**

#### **1. Подготовительный (сбор и систематизация информации):**

- ❖ беседы с детьми о спортивной истории Воронежа и о достижениях воронежских спортсменов, об известных баскетболистах страны, о здоровом образе жизни, каким спортом занимаются в семье и т. д.;
- ❖ ознакомительные экскурсии в баскетбольный клуб «Согдиана — СКИФ», показ спортивного баскетбольного зала, тренажерного зала, музея достижений баскетболистов клуба; знакомство с его сотрудниками, игроками и тренерами;
- ❖ выступление детей МБДОУ № 52 на сцене зала «Согдиана — СКИФ» на детском фестивале «Мне через сердце виден мир»;
- ❖ выступление наших детей на «Празднике улицы Менделеева», проводимом на территории «Согдиана — СКИФ»;
- ❖ встречи с выдающимися баскетболистами;
- ❖ анкетирование родителей и беседы с ними по вопросам физического воспитания детей, совместно проводимых мероприятий;
- ❖ совместное планирование спортивной деятельности с президентом баскетбольного спортивного клуба «Согдиана — СКИФ», заслуженным тренером России О.И. Сехниевым.

#### **2. Практический:**

- ❖ создание спортивно-оздоровительной программы по физическому развитию детей старшего дошкольного возраста через элементы баскетбола «Баскетбольный дворик». По программе этап начальной подготовки — это «фундамент» спортивной деятельности юного баскетболиста. Работа направлена на разностороннюю подготовку и овладение основами техники баскетбола, а также на участие в соревнованиях и других мероприятиях;
- ❖ проведение спортивных досугов, спортивных праздников, дней здоровья, спортивных игр, эстафет, соревнований («Быть здоровыми хотим», «Папина школа», «День баскетбола», «Богатырские состязания», «Вспомним, братцы, россов славу» и т. д.);
- ❖ оформление фотосессии «Мы занимаемся баскетболом»;
- ❖ посещение с родителями спортивных праздников и соревнований городского, областного и региональных уровней и участие в них — финальный этап первенства России по баскетболу среди команд девушек, где были представлены команды из Самары,



Санкт-Петербурга, Москвы, Воронежа, Татарстана, Ростовской, Свердловской, Красноярской областей; проводилось первенство России среди мужских команд — финал Высшей Лиги в спорт-комплексе ВГФК им. Сыроева, где наши дети выходили под гимн вместе с командой «Согдиана — СКИФ» и «болели» за победу нашей команды;

- ❖ создание семейных фоторепортажей с соревнований;
- ❖ пропаганда занятий баскетболом и здорового образа жизни через выпуск календаря на 2013 год с изображением баскетбольной команды МБДОУ № 52 и финалистов чемпионата по баскетболу среди девушек;
- ❖ проведение родительских собраний, бесед, консультаций («Спорт в семье», «Спортивные традиции», «Советы родителям от инструктора по физкультуре в детском саду», «Физическая готовность детей к школе»);
- ❖ показ презентаций «Мой веселый звонкий мяч», «История баскетбола»;
- ❖ работа со спортивными партнерами, анализ дальнейшего сотрудничества с БСК «Согдиана — СКИФ»;
- ❖ регулярный сравнительный мониторинг физического развития детей.

### **Ожидаемый результат**

В результате реализации проекта найдены наиболее эффективные формы и методы работы в совместной двигательной деятельности с детьми и начата работа по обучению детей баскетболу с 5 лет на профессиональной основе в г. Воронеже. Дети смогут научиться игре в баскетбол в дошкольном возрасте, а в дальнейшем достичь наибольшего результата. Будет использоваться интеграция с другими образовательными областями с целью усиления физкультурно-оздоровительной работы. Система досугов спортивных праздников, соревнований и других деятельных форм для организации совместной физкультурной деятельности с привлечением родителей и спортсменов БСК «Согдиана — СКИФ» позволит пропагандировать здоровый образ жизни через игру в баскетбол.

Развивающая среда, обогащенная материалами, спортивным оборудованием и инвентарем, положительно повлияет на мировоззрение детей и взрослых по отношению к спорту. Внешние связи с другими социальными институтами здоровья и спорта будут дополнением к мероприятиям в детском саду по пропаганде здорового образа жизни, воспитания любви к баскетболу и гордости за родной город, страну.

Для наших ребят баскетбол, вне всяких сомнений, уже стал спортом номер один! О том, что детский сад со своими задачами в данном проекте справляется успешно, свидетельствуют наши награды:

- ❖ золотая медаль «За новаторство в образовании», подтвержденная дипломом «Самый успешный проект-2014» в области реализации здоровьесберегающих технологий на Всероссийском фестивале дошкольного образования (г. Санкт-Петербург);
- ❖ Национальная премия в области образования «Элита Российского образования» — диплом 1 степени в номинации «Лучшее занятие в дошкольном образовании-2014» (г. Москва);
- ❖ Лауреат конкурса «Лучшее — детям» 2014 г. Награждены Знаком качества «Лучшее — детям» национальной программы продвижения лучших российских товаров и услуг для детей за совместную спортивно-оздоровительную программу МБДОУ «Детского сада общеразвивающего вида № 52» и спортивно-баскетбольного клуба «Согдиана — СКИФ» по обучению детей баскетболу с 5 лет «Баскетбольный дворик».

### **Литература**

1. Программа «От рождения до школы» под ред. Н.Е. Вераксы.
2. Основная образовательная программа МБДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 52»
3. Адашкявичене Э.И. «Баскетбол для дошкольников». — М.: Просвещение, 1983.
4. Зейдович Т.А.; Кераминас С.А. «Подготовка юных баскетболистов». — М.: Физкультура и спорт, 1964.
5. Кенеман А.В.; Хухлаева Д.В. «Теория и методика физического воспитания детей дошкольного возраста». — М.: Просвещение, 1980.
6. Осокина Т.И. «Физическая культура в детском саду». — М.: Просвещение, 1978.
7. Пензулаева Л.И. «Физкультурные занятия с детьми 5–6 лет». — М.: Просвещение, 1988.
8. «Физическая подготовка детей 5–6 лет к занятиям в школе» / Под ред. А.В. Кенемана — М.: Просвещение, 1980.



# **Система оценки деятельности образовательной организации и ее руководителя в современных условиях (опыт обобщения предложений муниципальных и региональных руководителей системы образования)**

---

*А.Ю. Верглинский, зам. директора Центра развития образовательных систем РАНХ и ГС при Президенте РФ*

Вопрос стратегического развития муниципальной образовательной системы в постоянно изменяющихся условиях развития современного общества является актуальным для каждого муниципального органа управления образованием.

Грамотно выстроенная система оценки деятельности образовательной организации, управленческой и экономической деятельности ее руководителя в полной мере способствует достижению образовательной организацией высокого уровня конкурентоспособности на рынке образовательных услуг и, как следствие, влияет на развитие муниципальной системы образования в целом. Вот почему система оценки эффективности деятельности образовательной организации и ее руководителя, являясь средством повышения качества работы данной организации, не только дает возможность объективно проанализировать работу руководителя, его уровень, но и служит определенным ориентиром при планировании перспективного развития муниципальной системы образования в соответствии с ведущими запросами общества и государства.

В Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы (утв. распоряжением Правительства РФ от 15 мая 2013 г. № 792-р) пристальное внимание уделяется повышению ответственности руководителей за результаты деятельности, усилению прозрачности системы образования для общества. Разработаны Методические рекомендации по использованию органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и работников (письмо Минтруда России от 13 июня 2013 года 3 14-1/10/2-3236).

В ст. 51 Федерального закона Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» определен круг обязанностей руководителя образовательной организации,

который «несет ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации».

В поручении Президента Российской Федерации от 2 мая 2012 года, касающихся важнейших нововведений в системе образования, говорится о необходимости «...разработать показатели эффективности работы руководителей общеобразовательных учреждений, в том числе с учетом мнения родителей и обучающихся, и представить в установленном порядке предложения по их применению».

Однако в оценке эффективности профессиональной деятельности руководителя образовательной организации в настоящее время заложены показатели, в большей степени оценивающие деятельность организации на уровне функционирования, а не развития. В ряде муниципалитетов, представленных членами проектной группы, сложившаяся система оценки деятельности руководителей образовательной организации не способствует стратегическому развитию, как образовательной организации, так и муниципальной системы образования в целом.

### **1. Анализ практики оценки деятельности образовательных организаций**

Анализ нормативно-правовой базы, психолого-педагогической, методической литературы, опыта профессиональной деятельности свидетельствует о наличии **противоречия**, которое обусловлено тем, что существующая система оценивания деятельности образовательной организации и ее руководителя в большей степени дает оценку функционирования, а не развития каждой конкретной образовательной организации в рамках стратегического развития государственной и муниципальной системы образования (от оценки функционирования — к оценке развития).

Социальная и практическая актуальность проблемы, ее недостаточная разработанность в нормативной правовой литературе, а также теории управления делают ее достаточно новой по содержанию и подходам.

#### **Практическое применение**

В основе практического применения — система оценки деятельности руководителя образовательной организации. Для выполнения первой задачи необходимо выполнить следующие шаги:

1. Формирование нормативно-правовой базы (изменение Положения об оплате труда, Положения о стимулировании руководителей,

Положения о рейтинговании образовательной организации, определение показателей вариативной части эффективного контракта).

2. Информирование, коллективное обсуждение и утверждение критериев оценки деятельности, соотнесение их со стратегическими задачами государственной и муниципальной системы образования.
3. Создание коллегиального органа, по оценке деятельности руководителя образовательной организации.

Основными блоками системы являются: система показателей и индикаторов оценки деятельности организации и руководителя, система организации оценки, государственно-общественный контроль.

Для реализации данной системы заложены следующие принципы:

- ❖ количество критериев ограничено;
- ❖ критерии измеримы и не допускают двойного толкования;
- ❖ измерение динамики, а не статике;
- ❖ наличие инвариантной и вариативной части;
- ❖ сравнение с собой, а не с другими (персонифицированный подход);
- ❖ учет уникальности каждой образовательной организации.

Для организации мониторинга результативности необходимо создание коллегиального органа по оценке, а также соотнесение стратегического развития государственной и муниципальной системы образования и критериев системы оценки деятельности руководителя образовательной организации.

Разработанная система оценки деятельности организации и руководителя образовательной организации является посылом развития государственной и муниципальной системы образования при переходе на эффективный контракт (как перспективе). При данных критериях возрастает мотивация руководителя к повышению профессионального мастерства, повышается качество образовательных услуг в образовательной организации, повышает имидж и привлекательность организации социальной среде, обеспечивается качественное выполнение государственного (муниципального) задания, а также открытость и прозрачность деятельности образовательной организации.

Система оценки деятельности организации и руководителя образовательной организации содержит инвариантную и вариативную части. Это результат совершенствования системы оценки деятельности руководителя, используемой в различных регионах России, путем дополнения новыми показателями в связи с изменениями законодательства в сфере образования, систематизацией показателей по направлениям и введением инвариантных (обязательных) и вариативных (выбираемых на уровне муниципальной системы образования

в соответствии с особенностями организации «с позиции решаемых ими задач» (М.Л. Агранович).

Данные показатели обеспечивают равные стартовые условия для образовательных организаций разных типов.

Механизм оценки деятельности руководителей государственных (муниципальных) образовательных организаций на основании показателей эффективности их деятельности предназначен для внедрения эффективного контракта по программе совершенствования системы оплаты труда в отрасли образования, стимулирования качества и результативности профессиональной деятельности руководителей образовательных организаций, повышения качества и эффективности деятельности самой организации по предоставлению государственных услуг в образовательной сфере.

**Эффективный контракт** — это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

#### **Цель введения эффективного контракта**

Увязка повышения оплаты труда с достижением конкретных показателей качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг на основе:

- ❖ введения взаимоувязанной системы отраслевых показателей эффективности;
- ❖ установления соответствующих показателям эффективности стимулирующих выплат, критериев и условий их назначения с отражением в примерных положениях об оплате труда работников учреждений, коллективных договорах, трудовых договорах;
- ❖ отмены неэффективных стимулирующих выплат;
- ❖ использования при оценке достижения конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) независимой системы оценки качества работы учреждений, включающей кроме критериев эффективности их работы и введение публичных рейтингов их деятельности.

В сфере образования введение эффективного контракта обосновано необходимостью исправления недостатков, которые обнаружились в ходе внедрения и применения новой системы оплаты труда (НСОТ).

Однако показатели и критерии эффективности деятельности работников учреждений недостаточно проработаны, а их применение зачастую носит формальный характер.

Показатели деятельности руководителей государственных (муниципальных) организаций образования отражают руководящую и управленческую деятельность руководителя, которые направлены на достижение целевых (базовых) показателей эффективности деятельности образовательной организации.

Основной проблемой введения эффективного контракта является разработка измеримых показателей результатов работы образовательной организации, а одним из очевидных рисков — опасность «скатывания» деятельности образовательной организации к деятельности «по производству показателей» вместо достижения нужного результата.

Создание гибкой системы оценки деятельности организации и руководителя образовательной организации позволит решить ряд задач:

- ❖ повысить качество государственной и муниципальной системы образования;
- ❖ отказаться от неэффективных стимулирующих выплат за показатели, которые носят общий и формальный характер (например, «добросовестное выполнение обязанностей»);
- ❖ установить новые показатели, имеющие конкретные измеримые параметры;
- ❖ исключить из числа стимулирующих выплат такие выплаты, которые фактически применялись в качестве гарантированной части заработной платы работника;
- ❖ обеспечить оптимальное распределение фонда оплаты труда (ФОТ) на гарантированную часть (оплата за должность) и стимулирующую часть (оплата за достижения показателей качества).

Система оценки задает вектор движения вперед на уровне юридического акта (эффективного контракта).

Введение эффективного контракта связано с проблемами и рисками, при этом основной проблемой является разработка измеримых показателей результатов работы, в том числе опасность представления деятельности руководителя деятельности по производству показателей (имитация показателей) вместо достижения нужного для территории результата. Эффективный контракт должен обеспечить такой уровень обеспечения зарплаты руководителя образовательной организации, который является конкурентоспособной с другими секторами экономики. Конкретный размер зарплаты увязывается с объемными,

интенсивностью и качеством выполненной по трудовому договору работы заданные руководителю образовательной организации показатели должны быть увязаны с показателями стратегического развития муниципальной системы образования.

Система оценки и ее примерные показатели необходимы для разработки механизма и оценки деятельности руководителя на уровне местных органов самоуправления в целях совершенствования выработки управленческих решений, направленных на развитие муниципальной системы образования. Механизм процедуры распределения стимулирующего фонда оплаты труда для руководителя определяется локальными актами муниципалитетов (учредителя) на основании утвержденного перечня показателей эффективности его деятельности. При разработке данных критериев необходимо обеспечить коллегиальность и привлечь органы, осуществляющие государственно-общественное управление в области образования, профсоюзные организации.

Стратегия развития муниципального образования требует совершенствования в современных условиях через выполнение целевых показателей деятельности руководителя образовательной организации. Показатели оценки деятельности руководителя образовательной организации более подробно показаны на примере динамики результатов ЕГЭ. Инвариантная часть показателей оценки деятельности руководителя образовательной организации — это показатели результатов ЕГЭ, которые обозначены на уровне Российской Федерации и региональном уровне.

## 2. Показатели оценки деятельности организации и руководителя образовательной организации (возможные)

Инвариантная часть			
Уровни	Критерии	Показатели	Единицы измерения
РФ	Динамика результатов ЕГЭ	Доля выпускников, преодолевших минимальный балл по обязательным предметам	%
	Уровень средней заработной платы	Соотношение средней заработной платы педагогических работников к средней заработной плате по экономике региона	%
	Олимпиады	Доля обучающихся, ставших победителями, призерами заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников	человек



Уровни	Критерии	Показатели	Единицы измерения
Регион	Динамика результатов ЕГЭ	Доля выпускников, результаты которых по итоговой аттестации по обязательным предметам в форме ЕГЭ выше среднего по региону. Доля высокобалльников и 100-балльников	%
	Уровень средней заработной платы	Доведение средней заработной платы соответствующих категорий работников до установленных соотношений среднемесячной заработной платы в соответствии с «дорожной картой»	%
	Олимпиады	Доля обучающихся, ставших победителями, призерами регионального этапа всероссийской олимпиады школьников	человек

### 3. Показатели оценки деятельности руководителя образовательной организации (возможные)

Вариативная часть показателей оценки деятельности руководителей образовательной организации включает показатели результатов ЕГЭ муниципального уровня и уровня образовательной организации.

Вариативная часть			
Уровни	Критерии	Показатели	Единицы измерения
МО	Динамика результатов ЕГЭ	Динамика среднего балла (профильные предметы — математика, физика)	%
	Охват дополнительным образованием	Доля обучающихся охваченных дополнительным образованием	%
ОО	Динамика результатов ЕГЭ	Динамика среднего балла по западающим предметам	%
	Повышение уровня квалификации педагогов	Доля работников образования, прошедших курсы повышения квалификации	%
	Привлечение в/б средств	Расширение диапазона платных услуг, предоставляемых физическим (юридическим) лицам	%

#### **4. Перечень критериев оценки деятельности образовательной организации для вариативной части эффективного контракта руководителя (возможных):**

- ❖ доля детей, имеющих возможность получать услуги дополнительного образования;
- ❖ доля обучающихся, вовлеченных в социально значимую деятельность;
- ❖ доля обучающихся, отдохнувших в школьном лагере;
- ❖ доля обучающихся, охваченных горячим питанием;
- ❖ положительная динамика, количество участвующих в конкурсах, фестивалях и иных мероприятий конкурсной направленности;
- ❖ привлечение внебюджетных средств для развития образовательной организации;
- ❖ динамика результатов ЕГЭ, ОГЭ;
- ❖ соотношение внешней и внутренней экспертизы;
- ❖ доля бесплатных дополнительных услуг.

Оценка общеобразовательных организаций — это оценка того, как школа решает стоящие перед ней задачи.

В соответствии с выполняемой миссией образовательной организации, по М.Л. Аграновичу, выделяется три группы задач:

- ❖ учебные — освоение совокупности предметных и надпредметных знаний и умений (предметных компетентностей), которые позволяют выпускнику быть успешной на следующей ступени образования или в трудовой деятельности;
- ❖ адаптационные — дать навыки, которые позволяют выстроить жизненную перспективу (профессиональную карьеру) и включиться в экономическую и социальную жизнь общества: навыки принятия ответственных решений, коммуникативные навыки, навыки коллективной работы;
- ❖ социализационные — дать навыки, обеспечивающие включение жизнь социума, в том числе толерантности, повышения жизнеспособности, снижения рисков социальной эксклюзии для детей из групп (неблагополучных семей) — преступность, безнадзорность и т. п. В соответствии с данной классификацией, каждая образовательная организация, а также ее руководитель имеет право на индивидуальный подход в оценивании.

Предлагаемые критерии разработаны на основе анализа и отбора необходимых качеств руководителя, способствующих оценке эффективной деятельности образовательной организации.

Данные рекомендации по оценке деятельности образовательной организации и ее руководителя предлагаются как механизм стратегического развития муниципальной системы образования при переходе на эффективный контракт. Внедрение критериев оценки деятельности руководителя может быть апробировано на уровне округов, районов (муниципалитетов) и будет способствовать решению нескольких актуальных проблем:

- ❖ оценка деятельности руководителя образовательной организации будет интегративной и комплексной;
- ❖ введение критериев оценки позволит увидеть уровень профессиональной компетентности руководителя, его личностные качества, организаторские способности, педагогическое мастерство, умение обеспечить нормальные хозяйственные условия, создание в педагогическом коллективе благоприятного психологического микроклимата.

Ожидаемый положительный эффект: повышение эффективности работы образовательной организации через повышение личной заинтересованности руководителя в результатах деятельности организации.

Предлагаемые рекомендации носят рамочный характер и могут быть адаптированы с учетом специфики муниципального образования.

Включение показателей вариативной части дает возможность индивидуально оценить деятельность руководителя образовательной организации. При этом, оценивая руководителя, мы даем направление деятельности образовательной организации в соответствии со стратегией развития государственной (муниципальной) системы образования.

Представленная система, в отличие от ранее используемой оценки деятельности образовательной организации и ее руководителя, содержит новые показатели, особенно актуальные в связи с вступлением в силу Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в РФ», Концепции социально-экономического развития до 2020 г.

Проведенный анализ опыта работы регионов показал, что в системе деятельности руководителя образовательной организации показатели едины для всех видов образовательных организаций, без учета их индивидуальности, и в большей мере оценивали функционирование, а не развитие. Для совершенствования этой оценки необходимо учитывать возможности и уникальность каждой образовательной организации.

Представим описание системы оценки деятельности руководителей образовательных организаций на основе разработанных показателей и индикаторов, а именно:

- 1) формирование нормативно правовой базы (изменение Положения об оплате труда, Положения о стимулировании руководителей, положения о рейтинговании ОО, определение показателей вариативной части эффективного контракта);
- 2) информирование, коллективное обсуждение и утверждение критериев оценки деятельности, соотнесение их со стратегическими задачами муниципальной системы образования;
- 3) создание коллегиального органа, по оценке деятельности руководителя образовательной организации.

Система оценки деятельности руководителя образовательной организации также состоит из трех частей:

- 1) принципы;
- 2) матрица оценивания (инвариантная и вариативная часть);
- 3) система показателей и критериев оценивания.

*Принципы:*

- 1) количество критериев ограничено;
- 2) критерии измеримы и не допускают двойного толкования (бесспорны);
- 3) измерение динамики, а не статики;
- 4) наличие инвариантной и вариативной части;
- 5) сравнение с собой, а не с другими.

Каждое образовательное учреждение представляет собой уникальную систему с собственной организационной культурой, образовательными особенностями и возможностями, практическим опытом. Предоставляемая возможность выбора вариативных показателей по совокупности направлений оценки позволяет определить для руководителя те показатели, по которым образовательная организация будет развиваться.

Таким образом, выбор вариативных показателей позволяет не только сохранить отличительные особенности каждой образовательной организации муниципальной образовательной системы, но и достичь более высокого уровня развития. Это создает посыл для развития всей муниципальной системы образования по стратегическим направлениям, сохраняя уникальность каждой образовательной организации.

### **Реализация системы оценки деятельности образовательной организации при переходе на эффективный контракт с руководителем**

Примерный перечень критериев оценки деятельности руководителя образовательной организации в инвариантной и вариативной частях. Критерии оценки дифференцированы по четырем уровням, а именно:

- ❖ федеральный уровень;
- ❖ региональный уровень;
- ❖ муниципальный уровень;
- ❖ уровень образовательной организации.

Если первые уровни предполагают в большей степени оценку инвариантной части, то на уровне образовательной организации — динамику предлагаемых показателей, направленных на долгосрочную, устойчивую перспективу. Уровень Российской Федерации предусматривает долю выпускников, преодолевших минимальный балл по обязательным предметам; регион дополняет данные результаты долей высокобалльников; муниципалитет, проанализировав и выявив низкие результаты ЕГЭ по профильным предметам (например, математика, физика), ориентирует общеобразовательные организации на увеличение среднего балла по этим предметам, а отдельные общеобразовательные организации — на увеличение среднего балла по предметам, требующим в перспективе особого внимания (например, история, иностранные языки, география). Включение данных показателей в систему оценки деятельности руководителя образовательной организации дает возможность муниципалитету ориентировать руководителя на корректировку с привлечением всех ресурсов и возможностей образовательной организации.

Показатели оценки деятельности руководителя образовательной организации рассмотрим более подробно на примере динамики результатов ЕГЭ.

*Создание условий для оценки деятельности руководителя образовательной организации:*

- 1) Муниципальным органом управления образования создается коллегиальный орган по внедрению усовершенствованной системы оценки деятельности руководителей образовательной организации, куда входят представители органа управления образования, родительской общественности, социальные партнеры, что обеспечивает взаимосвязь с государственно-общественным управлением.
- 2) Коллегиальный орган осуществляет независимую оценку деятельности руководителей по результатам работы образовательных организаций. В ходе экспертизы может быть осуществлена выборочная проверка образовательных организаций на предмет проверки соответствия фактических результатов деятельности результатам, представленным в отчете.
- 3) Коллегиальный орган выявляет показатели образовательной организации с устойчивыми результатами, по которым отсутствует динамика развития, либо динамика отрицательная.

Особое внимание уделяется тем показателям, которые на данный момент развития являются стратегическими. Измерение происходит раз в год, в конце учебного года.

Данные направления являются зоной ближайшего развития образовательной организации и определяют приоритетные направления деятельности руководителя образовательной организации.

Автоматизация системы позволяет обеспечить открытость и полноту информации о деятельности образовательной организации. Все результаты будут размещаются на сайтах образовательных организаций и управлений образованием. Автоматизация позволит ознакомиться любому пользователю с результатами независимой системы деятельности как руководителя, так и образовательной организации, определить ориентиры для более слабых образовательных организаций, формировать сетевое взаимодействие на основе выявленных проблем и положительного опыта.

В электронной системе результаты сравнения (заявленных и реальных) сводятся в единый информационный банк, происходит накопление многолетней статистики, которая позволит определить тенденции развития образования.

**План внедрения системы оценки деятельности  
руководителя образовательной организации  
в практику деятельности государственных (муниципальных)  
органов управления образованием**

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки реализации	Ответственные за реализацию
1 этап — организационный			
1.	Формирование нормативно-правовых актов, регулирующих оценку эффективности руководителя образовательной организации (далее — ОО): <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ положение о системе оценки деятельности руководителя ОО;</li> <li>❖ показатели и индикаторы эффективности работы руководителей;</li> <li>❖ внесение изменений в положение о стимулирующих выплатах руководителям ОО</li> </ul>	в течение года	орган управления образованием

2.	Мониторинг развития образовательных организаций	постоянно	орган управления образованием
3.	Формирование коллегиального органа по оценке деятельности руководителя образовательной организации	1 полугодие	орган управления образованием
4.	Внедрение автоматизированной системы	1 полугодие	орган управления образованием
2 этап — основной			
1.	Проведение оценки деятельности руководителя образовательной организации	1 раз в год август	коллегиальный орган, орган управления образованием
2.	Обеспечение повышения квалификации руководителей образовательной организации	в течение года	орган управления образованием
3.	Функционирование автоматизированной системы деятельности руководителя образовательной организации	в течение года	орган управления образованием
4.	Корректировка критериев стратегического развития муниципальной системы образования	согласно графику	орган управления образованием
3 этап — заключительный			
1.	Обобщение результатов оценки деятельности руководителей	согласно графику	коллегиальный орган, орган управления образованием
2.	Формирование зон ближайшего актуального развития системы образования	в течение года	орган управления образованием
3.	Корректировка минимальных значений показателей	в течение года	орган управления образованием
4.	Размещение информации на информационных сайтах и представление руководителя к стимулирующим выплатам	в течение года	орган управления образованием

### **Ожидаемые результаты деятельности руководителя образовательной организации и муниципального органа, осуществляющего управление в сфере образования**

Заинтересованные стороны	Ожидания сторон
Руководители образовательных организаций	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение эффективности деятельности руководителя образовательной организации</li> <li>2. Соотнесение направлений развития образовательной организации со стратегическим развитием государственной (муниципальной) системы образования</li> <li>3. Учет индивидуальности образовательной организации при оценке деятельности руководителя образовательной организации</li> <li>4. Личная заинтересованность при проведении введении эффективного контракта</li> </ol>
Государственный (муниципальный) орган, осуществляющий управление в сфере образования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение стратегических развития линий государственной (муниципальной) системы образования, зон ближайшего и актуального развития образовательных организации</li> <li>2. Повышение личной заинтересованности руководителей в результатах работы образовательных организаций</li> <li>3. Открытость и прозрачность государственной (муниципальной) образовательной системы</li> <li>4. Организация мониторинга результативности системы оценки</li> </ol>

Таким образом, данные рекомендации направлены на стратегическое развитие государственной (муниципальной) системы образования через совершенствование оценки деятельности руководителя образовательной организации.

В рекомендациях представлены пути реализации поставленной цели посредством решения задач. В работе описана усовершенствованная система оценки деятельности руководителя образовательной организации, включающая в себя показатели, направленные на обеспечение развития государственной (муниципальной) системы образования.

Ожидаемый положительный эффект от внедрения системы целевых показателей деятельности руководителя образовательной организации: развитие государственной (муниципальной) системы образования через повышение эффективности работы образовательной организации и личной заинтересованности руководителя в результатах деятельности организации.

Представленная в данных рекомендациях система оценки деятельности образовательной организации и ее руководителя построена на следующих принципах:



1. Процедура оценки характеризуется ограниченным количеством показателей.
2. Критерии четкие, понятные, измеримые и не допускают двойного толкования (бесспорны).
3. Измеряется долгосрочное, устойчивое развитие образовательной организации (измерение динамики, а не статики).
4. Система оценки посредством введения инвариантных и вариативных показателей позволяет сохранить уникальность каждой образовательной организации, обеспечить их стратегию развития и как следствие всей муниципальной системы образования в целом.
5. Показатели оценки деятельности руководителя позволяют сравнивать образовательную организацию с собой, а не с другими.

Система оценки деятельности образовательной организации и ее руководителя удовлетворяет ожидания всех заинтересованных сторон: муниципальных органов управления образованием, руководителей образовательных организаций.

Результаты оценки деятельности руководителя могут быть использованы при заключении эффективного контракта, а также при назначении стимулирующих выплат, проведения процедуры аттестации руководителя. Усовершенствованная система оценки деятельности руководителя образовательной организации создает предпосылки для стратегического развития государственной (муниципальной) системы образования.

В работе использованы предложения следующих руководителей системы образования:

*Галимова Г.М.*, начальник МКУ «Управление образования исполнительного комитета Заинского муниципального района Республики Татарстан»;

*Гончарова Т.И.*, начальник отдела образования администрации Тоцкого района Оренбургской обл.;

*Иванова Н.В.*, начальник Управления образования Березовского городского округа Свердловской обл.

*Калинин Н.А.*, начальник управления образования администрации муниципального образования — городской округ г. Скопин Рязанской обл.;

*Квашнева Е.В.*, начальник отдела образования администрации Тегульдетского района Томской обл.;

*Кобекина Н.Л.*, начальник Муниципального казенного учреждения «Управление образования Кировоградского городского округа» Свердловской обл.;

*Овчинникова О.Н.*, начальник Управления образования администрации Анжеро-Судженского городского округа Кемеровской обл.;

*Понкратова М.Н.*, заместитель начальника Юго-Восточного окружного управления образования Департамента образования г. Москвы;

*Савинова Т.А.*, зам. начальника Управления образования Вытегорского муниципального района Вологодской обл.;

*Угурчиева П.Б.*, зам. министра Министерства образования и науки Ингушетии;

*Федотовских Л.А.*, начальник Управления образования городского округа Богданович Свердловской обл.



## **«Оценка качества образования и функционирования учреждений образования в Великобритании» (по материалам зарубежной стажировки)**

---

*А.Ю. Верглинский*, зам. директора Центра развития образовательных систем РАНХ и ГС при Президенте РФ

### **История системы образования Великобритании**

Первые школы в Великобритании создавались очень давно, некоторые насчитывают почти тысячелетнюю историю; школы создавались для богатых детей и чаще всего являлись частными, многие остаются таковыми и по сей день.

В Великобритании существует два основных типа школ: государственные и частные.

Система учреждений образования по уровням выстроена в следующую цепочку:

Детский сад — начальная школа — средняя школа — старшая школа — колледж/институт — университет.

Образование в Великобритании является обязательным для английских детей и подростков в возрасте от пяти до шестнадцати лет. Из-за особенностей государственного устройства страны система образования в Англии делится на подсистемы, различные для Англии и Уэльса, Северной Ирландии и Шотландии.

Первоначально обучение детей-инвалидов велось в специальных отдельных школах, примерно 20 лет назад ситуация изменилась и началась интеграция.

Государство начинает уделять серьезное внимание системе образования с XIX века.

1870 год — созданы комитеты по надзору за учреждениями образования.

1902 год — создана национальная система надзора (до этого за образованием наблюдали до 80 различных органов).

С 1921 года всеобщим обязательным образованием охвачены дети 6–14 лет.

С 1936 года всеобщим обязательным образованием охвачены дети 6–15 лет.

С 1944 года принят Закон об образовании, ставший первым актом общенационального значения, который хотя и был в основном посвящен школьному образованию, но в значительной мере упорядочил систему образования в целом и определил органы ее управления.

1970-е годы — передача контроля за учреждениями образования на места — общинам.

С 1976 всеобщим обязательным образованием охвачены дети 5–16 лет.

Но большая часть детей начинает ходить в школу с четырех лет, некоторые с 3,5 (родители стараются отдать детей в школу с более раннего возраста, поскольку система детских садов в Великобритании слабо развита (в этом отношении они достаточно серьезно отстают от нас), и это позволяет второму родителю выйти на работу, что значительно улучшает материальное благосостояние семьи).

Начальные школы в Великобритании обучают детей разного возраста:

- ❖ с 5 до 7 лет;
- ❖ с 7 до 11 лет;
- ❖ с 5 до 11 лет.

Старшие школы начинают обучение с 11 лет.

В прежние годы в стране существовала селективная система образования, когда по результатам выпускного теста из начальной школы дети шли либо в грамматическую школу (аналог нашей гимназии) с последующим поступлением в университет, либо в среднюю школу с последующим получением специальности.

С 1950-х годов в Великобритании появляются новые типы школ — общеобразовательные, которые попытались соединить повышенный уровень образования и общеобразовательный уровень.

Проблемы данного типа школ:

Это были очень большие школы (до 3000 детей и 350 учителей) — дети «терялись», стал уходить индивидуальный подход;

Пытаясь быть справедливыми/объективными ко всем, детей перестали распределять по способностям, а стали смешивать их — учитель вынужден был дифференцировать урок. В результате в большинстве подобных школ появилась внутренняя система отбора учеников.

Также был опробован другой подход, когда на разных предметах ребенок был в разных группах по способностям.

Современное положение:

В некоторых местах нет деления школ на уровни, там существуют только общеобразовательные школы, где-то есть школы различного уровня.

Сейчас в Великобритании примерно 27 000 государственных школ и около 2000 частных школ.

В 1980-е годы начинается информатизация школ.

В 1984 году начинается реформа системы образования.

До этого момента учителя в школах преподавали предмет так, как считали необходимым, отсутствовала национальная система стандартов и программ; контроль в основном осуществлялся за 14–16-летними выпускниками — теми, кто выходил на экзамены.

С началом реформы были сформированы:

- ❖ национальный учебный план;
- ❖ новая система управления;
- ❖ система оценивания;
- ❖ новая система финансирования;
- ❖ новая система инспектирования школ.

В национальный учебный план вошли обязательные предметы: английский язык, математика и наука, история, география, ИЗО, физкультура, труд, религия, информатика и современный иностранный язык (немецкий, французский, испанский).

После 1984 года семья ребенка получила право выбирать любую государственную школу, директор школы обязан принять ребенка при наличии свободного места.

С 1984 года каждый ребенок в 7 лет сдавал стандартный тест по оцениванию (все предметы). В день ребенок мог сдавать до четырех таких тестов. К началу 1990-х годов осознали, что это очень большая нагрузка и оставили три обязательных экзамена:

- ❖ английский язык,
- ❖ математика,
- ❖ наука.

Сейчас экзамены в 7 лет отменили — оставили только характеристику и оценку учителя.

Экзамены в 11 и 14 лет оставили по трем предметам.

С 1986 года в школах запрещены телесные наказания.

1993 год — Национальная комиссия по образованию Великобритании опубликовала доклад «Учимся преуспевать. Радикальный взгляд на образование сегодня и стратегия на будущее», в котором представлены рекомендации, как добиться положительных перемен в образовании.

Они сформулированы в виде следующих целей:

- ❖ сокращение объема обязательного образования;
- ❖ совершенствование системы повышения квалификации преподавателей;
- ❖ сосредоточение управления образованием и подготовки кадров преподавателей в руках одного органа;
- ❖ увеличение инвестиций в образование;
- ❖ расширение участия общественности в деятельности школы.

### **Система финансирования**

До 1984 года местные органы управления получали деньги на образование от правительства, и количество финансов зависело от количества школ. Часть финансирования удерживалась местными органами на случай чрезвычайной ситуации, остальные деньги передавались школам. Директор школы заключал договор с местными органами управления о том, сколько денег нужно на школу и куда он их потратит (аналог нашей финансовой заявки и сметы).

С 1984 года каждая школа начала получать деньги напрямую от правительства, а директора с Советом школы получили право расходовать эти средства по своему усмотрению. До 90% финансирования школ — подушевое финансирование (зависит от возраста ученика: старшая школа — примерно 2500 фунтов в год на ученика, начальная школа — примерно 750 фунтов в год), 10% — социальные программы (бесплатные обеды малообеспеченным ученикам, помощь детям-инвалидам и т. п.).

Местные власти централизованно могут предоставлять социальных педагогов, дополнительное образование и, соответственно, добавлять денег школам.

В бюджете школы примерно 80% составляют расходы на заработную плату учителей.

Напримере Sale Grammar school:

Общий бюджет — порядка 6 000 000 фунтов в год.

75% составляет подушевое финансирование, 25% — бесплатные обеды для детей из малообеспеченных семей и дополнительная поддержка детей с особыми проблемами. До 80% от бюджета тратится на заработную плату, налоги на заработную плату учреждение не платит — все налоги берутся с конкретного человека и этой проблемой занимается каждый самостоятельно.

Зарботная плата учителя зависит от стажа и дополнительных функций, которые учитель выполняет в школе и составляет от 20 000 фунтов до 35 000 фунтов в год. За эту зарплату сотрудник должен отработать 195 дней (в которые включаются 5 дней тренингов).

### **Система управления школами**

До 1984 года каждая школа страны управлялась людьми, которые выбирались в местные органы власти.

С 1984 года основные функции управления переданы Управляющим советам, которые состоят из родителей учащихся, представителей бизнеса, общественности, местных органов управления (1 представитель), учителей и директора.

Напримере Sale Grammar school. В Управляющий совет входят 20 человек: 7 родителей, 6 — представителей общины, 3 — сотрудников школы, 2 — социальных партнеров школы, 1 — директор, 1 — представитель органов управления.

### **Офис (Департамент) стандартов образования (Ofsted)**

1984 год — 125 отделений образования, и при каждом существовала своя инспекция, также было немного правительственных чиновников государственной инспекции.

После реформы была образована единая система оценки — Офис (Департамент) стандартов образования.

С 1992 года начала действовать независимая система оценки, в которой оцениваются учебные планы школы, учителей, учеников, итоговые тесты (их результаты), финансовые документы, протоколы Управляющего совета.

Проверяют:

- ❖ оптимальность использования финансов;
- ❖ меры по повышению успеваемости по предметам;
- ❖ общую успеваемость;
- ❖ посещаемость и дисциплину;
- ❖ вовлеченность общественности в управление школой.

### **The National Curriculum (Государственный учебный план)**

Государственный учебный план был принят по закону о государственном образовании в 1988 году и впервые применен в школах Англии и Уэльса в сентябре 1989 года. Предпринимаются попытки ввести в действие эту же систему в школах Северной Ирландии, но не Шотландии, где действует собственная система среднего образования. Этот учебный план распространяется только на государственные школы.

Государственный учебный план устанавливает перечень и объем предметов, которые должен изучить каждый школьник. Тремя важнейшими предметами являются английский язык, наука и математика. Основные предметы — искусство, география, история, музыка, физическая культура, иностранный язык (только в средней школе) и важнейшие предметы. Все государственные школы обязаны преподавать по основному учебному плану (*basic curriculum*), который включает основные предметы и религиозное образование. Школы также обязаны придерживаться учебных планов для каждой из учебных стадий школьников: с 5 до 7, с 7 до 11, с 11 до 14 и с 14 до 16 лет.

По окончании каждой из учебных стадий проводится серия экзаменов по основным предметам, где знания каждого ученика оцениваются по десятибалльной шкале. Школы обязаны публиковать статистические данные о сдаче экзаменов для всех возрастов школьников, начиная с 11 лет.

### **Система аттестации и экзаменов**

Каждый гражданин Великобритании обязан получить школьное образование. По аналогии с российским образованием — общее среднее образование (9 классов). Обучение в школе строится на основе официального учебного плана, принятого в 1988 году и ориентированного на создание сбалансированной системы обучения различным предметам.

Как и в большинстве стран, в Англии переход из начальной школы на следующую ступень не сопровождается вступительными испытаниями. Но так как школы в Великобритании делятся на государственные и частные, то существуют исключения: для поступления в частную школу или селективную (с отбором) государственную ученики иногда сдают вступительный экзамен.

7, 11, 14 лет — в этом возрасте все английские школьники проходят специальные тесты (*Standart Assessment Tasks*), призванные оценить их успеваемость по различным предметам. Тесты стандартизированы и разработаны в соответствии с общим учебным планом.

Выпускные экзамены в средней школе Великобритании дают право на получение аттестата о среднем образовании, *General Certificate of Secondary Education*. Это основной школьный экзамен в Великобритании; к моменту его сдачи ученики, как правило, достигает шестнадцатилетнего возраста.

В рамках выпускного экзамена проверяются знания по каждому предмету обязательной образовательной программы. Оцениваются не только теоретические знания, но и практические навыки; кроме того, ученики выполняют курсовую работу. Результаты оцениваются по шкале. Получение минимального балла является основанием для неаттестации.

#### *General Certificate of Secondary Education (GCSE)*

Это система экзаменов по отдельным предметам, которая заменяет бывшую ранее в действии двухуровневую систему аттестации выпускников школ. По каждому из выбранных предметов ученик сдает экзамен, в результате которого он может получить одну из семи оценок: A, B, C, D, E, F или G. Если ученик не показывает знаний, достаточных для получения низшей отметки, G, то сертификат ему не выдается.

#### *A-level (Advanced)*

Этот экзамен обычно сдается через два года обучения после получения GCSE. На сдачу этого экзамена готовятся в шестых классах обычных школ, в колледжах шестого класса или в колледжах дальнейшего образования.

Традиционно студенты выбирают изучение двух или трех предметов, лежащих в одной области наук, например, языки, технические или гуманитарные дисциплины. Однако, в последнее время появилась тенденция готовиться к разным по природе своей предметам. Проходных баллов пять: от A (отлично) до E (удовлетворительно). Не показавшим достаточных знаний выставляется оценка N. Недавно была введена оценка 'super-A' для особо одаренных учеников.

#### *AS-levels (Advanced Supplementary)*

Эти курсы направлены на получение тех же знаний, что и A-level, но курс подготовки разработан так, чтобы занимать вдвое меньше времени, затрачиваемого на учебу, хотя при этом и остается двухгодичный срок подготовки. Таким образом, два сертификата AS-level могут быть приняты университетом как один сертификат A-level. Система оценки одинакова с A-level, но отсутствует 'super-A'.

### **Начальное и среднее образование**

Система обязательного образования охватывает детей и подростков с 5 до 16 лет. Продолжительность учебного года 38 недель. Год



разделен на триместры, которые перемежаются каникулами: летние (6 недель), рождественские и пасхальные (2–3 недели). В середине триместров предусмотрен недельный перерыв. Учебная неделя обычно пятидневная. Учебный день длится, как правило, с 9:00 (могут быть занятия до начала уроков, например, в 7:30) до 15:30 с перерывом на обед и утреннюю молитву. Внешкольные занятия могут длиться до 22:00. Предусмотрено минимальное количество академических часов в неделю; школы вправе по своему усмотрению увеличивать учебную недельную нагрузку.

Первые две стадии (с 5 до 11 лет) охватывает начальное образование. При этом дети, как правило, группируются по возрастным классам. Все предметы преподает один учитель. Урок длится от 15 до 45 мин. В начальной школе основное время посвящено изучению английского языка (40% учебного времени), 15% занимает физическое воспитание, около 12% — ручной труд и искусство, остальные часы распределены между уроками арифметики, истории, географии, природоведения и религии.

Система среднего образования в Соединенном Королевстве сильно отличается от привычного нам. Она сочетает в себе индивидуальность в выборе предметов и коллективность в их изучении. Может не быть привычных классов. (Сейчас существует договоренность по ограничению количества учащихся в классах — не более 30 человек). Каждый школьник занимается по индивидуальному плану. Предметы, предлагаемые в той или иной школе, разбиваются на тематические блоки, из которых выбирается по одному предмету — по ним затем сдаются экзамены. Расписание уроков выглядит в британской школе так: указывается, например, что первый час отводится под блок предметов А. И ученик идет в ту аудиторию, в которой читается выбранный им предмет из этого блока. Таким образом, усиленно изучаются 4–6 предметов, что, правда, не исключает возможности проходить и другие. До 14 лет изучается большой набор общеобразовательных предметов.

### **Типы и виды школ в Великобритании**

*Grammarschool* — аналог наших гимназий, прием конкурсный (селективный), бывают частные и государственные.

*Publicschool* — дорогие и престижные частные школы. Прием осуществляется на платной основе через конкурс. (Пример — Итон).

*Highschool* — государственные школы, осуществляющие образование детей 11–16 или 11–18 лет. Прием осуществляется без экзаменов, либо идут те, кто не добрал баллы в селективные школы.

*Academies* — новый тип школ, в основу идеи которых положено повышение уровня образования в неблагополучных районах. Финансируются напрямую из федерального правительства и компанией-партнером, в которую затем выпускники данной школы идут работать. Могут быть частными и государственными.

*Faithschool* — религиозные школы (англиканские, католические, мусульманские).

*Middleschool* — средние школы, обучающие детей 11–14 лет (редкое явление в современной Великобритании).

*Secondarymodern* — современная средняя школа (почти неиспользуемое название).

*Specialistschool* — специализированные школы (аналог российских школ с углубленным изучением отдельных предметов) по технологии, гуманитарным наукам, языкам, спорту, бизнесу и т. д.

*Freeschool* — свободные школы (совсем новое понятие). Семья или частное лицо может основать свою школу, нанять учителей, снять здание и, подав заявку об основании школы, получать финансирование от государства).

*Homeschooling* — домашнее или семейное образование. Не прикрепляются к школам, экзамены сдают в экзаменационных центрах.

*Specialschool* — специальные школы для детей с ограниченными возможностями.

*Studioschools* — школы, осуществляющие обучение очень сложных детей.

*Universitytechnicalcolleges* — школы, финансируемые университетами и готовящие учащихся к поступлению в университет.

*Pupilreferratunits* — школы для тех детей, кто был исключен и направлен на обучение по интересам и возможностям.

Также школы делятся на школы для мальчиков, девочек и смешанные.

---

## **Предложения по возможным вариантам использования изученного опыта в ходе реализации программ модернизации социальной сферы в регионах Российской Федерации, ориентированных на рост качества образования и управления образовательными учреждениями**

Во многом проблемы систем образования и общие подходы в Великобритании и России сопоставимы, а в некоторых моментах очень похожи. Это и проблема обучения детей, для которых государственный язык не является родным, проблема качества образования, нового содержания и подходов к образованию. Поэтому, исходя из материалов стажировки, на мой взгляд, стоило бы обратить внимание на следующие вопросы и попытаться взять лучшее, что может предложить британская система образования, не отрицая достоинств российской системы, а дополняя ее.

### **Усиление роли Управляющих советов, особенно в конкурсном отборе, назначении и увольнении руководителей образовательных учреждений.**

В российской системе образования существует практика Управляющих советов, но пока она достаточно декларативна и органы управления образованием на всех уровнях очень неохотно передают реальные полномочия общественности, боясь потерять рычаги влияния на школы и их администрацию.

Практически все школы Великобритании управляются Советами. Именно они проводят конкурс, отбор и назначение руководителей учреждений образования, они же инициируют процедуру увольнения руководителя. Это делает школу ориентированной на решение местных специфических проблем, независимой от конъюнктуры, сиюминутных настроений вышестоящего руководства, а окружающее сообщество — деятельным участником образовательного процесса (в Великобритании даже стоимость жилья в районе может зависеть от престижности или качества школы, которая находится в данном районе). Это же и реальная возможность использовать опыт и желание приносить пользу обществу пенсионеров, которые активно участвуют в советах и общественной жизни, но полноценно трудиться уже не могут, зато готовы потратить большое количество времени на помощь школе.

*Ожидаемый эффект:* снятие социальной напряженности, предоставление самостоятельности учреждению, стабильность и предсказуемость

политики учреждения, возможность широкого привлечения к работе в школе и со школой общественности и пенсионеров, в том числе и ветеранов педагогического труда.

**Прекращение плохо продуманной и необоснованной реорганизации и перетасовки учреждений образования для усиления воспитательного эффекта, сохранения традиций, возможности выстраивания долгосрочных программ развития.**

В нашей системе образования, к сожалению, многие решения по вопросам реорганизации, закрытия школ решаются без просчета дальних перспектив, в том числе и экономических. Сиюминутная экономическая реальная или кажущаяся выгода может обернуться колоссальными потерями в отдаленной перспективе. Потеря одной из важнейших традиций — школьной — чревата потерями в дальнейшей жизни.

Школы в Великобритании закрываются или присоединяются к другим учреждениям в крайних случаях — либо школа катастрофически плохо работает, и даже смена менеджмента не приводит к улучшению результатов, либо количество детей сокращается до очень малого, но при этом должна быть близлежащая школа, которая по расстоянию легко доступна детям и родителям. В Великобритании нет ограничения по количеству детей в школе для определения ее рентабельности (были посещены школы, обучающие от 200 учеников, что для Москвы практически невозможно, до учреждений, в которых учится более 2000 учеников).

В Великобритании достаточно развиты традиции и гордость за те учреждения образования, которые заканчивают ученики и студенты. В городе достаточно назвать школу, в которой ты учился, чтобы уже сложилось мнение о тебе и твоих способностях. Выпускники школ хранят форму, атрибутику, организуют ассоциации и фонды помощи своим учебным заведениям, иногда очень солидные, многие частные школы принимают способных учеников и студентов на бесплатные места именно благодаря такой поддержке выпускников.

В нашей реальности десять раз слитая, реорганизованная, разделенная и перетасованная школа теряет колоссальный воспитательный потенциал, который выражается и еще достаточным экономическим эффектом (отложенным и потерянным в данном случае).

*Предполагаемый эффект:* сохранение традиций — воспитание поколениями, авторитетом учителей, которые учили еще родителей, как только мы потеряем этот ресурс, многие дети выпадут достаточно

серьезно из поля воспитания; выпускники школы охотнее ведут детей в свою школу, к своим учителям, участвуют в воспитательном процессе, готовы поддерживать школу в том числе и материально. Именно в «исторических школах» наиболее сильны попечительские и управляющие советы, есть возможность проследить судьбу каждого выпускника.

### **Большая свобода финансирования учреждений образования (свобода от росписи поступающих средств).**

В нашей системе образования произошли глобальные изменения, связанные с введением 44-ФЗ, появлением бюджетных и автономных учреждений, но реальность такова, что, даже переводя в автономию, учреждения пытаются ограничивать, в том числе и финансово. Сказывается боязнь потерять рычаги управления.

Большинство школ Великобритании финансируется по подушевому признаку либо из федерального бюджета, либо из местного, но на этом заканчивается вмешательство в средства школы. Школа сама решает, на что необходимо направить средства: на стипендии ученикам, экскурсионные поездки, зарплаты, строительство и ремонт, приобретение оборудования. Школу проверяют только на предмет эффективности вложения средств, но никак на соответствие статьям, на которые могут эти деньги расходоваться, а на какие нет.

Слишком большие ограничения в финансировании тормозят развитие учреждений образования, часто ограничения выливаются в финансовые потери. Достаточно серьезно тормозит процесс закон о госзакупках. Сравнение цен по тендерам и цен в ближайших фирмах и магазинах часто бывает не в пользу тендерных предложений, даже со снижениями.

### **Ясные, понятные и известные всем правила оценки функционирования учреждений. Главный критерий — эффективность и развитие.**

В нашей системе образования слишком расплывчаты критерии оценки эффективности работы учреждений образования, они часто меняются, нет никаких гарантий, что руководство не поменяют из-за незначительных нарушений, не имеющих прямого отношения к учебно-воспитательному процессу.

В Великобритании, если школа показывает высокие результаты, не снижая их, развивается, то она становится практически автономным учреждением.

- ❖ обученность (а еще лучше ее динамика);
- ❖ поведение, дисциплина, посещаемость;
- ❖ управление ОУ (менеджмент);
- ❖ экономическая эффективность.

Руководство становится самостоятельным в принятии решений полезных, с точки зрения данного конкретного учреждения, даже если эта точка зрения не совпадает с точкой зрения руководства образованием данного округа.

Проверка выполняет функции методические, кроме тех, которые касаются безопасности, а не карательные. Главная цель — улучшить, а не найти и наказать. Основные процедуры ведутся через интернет ресурсы — работы, успеваемость, посещаемость. В учреждении основная проверка не документарная — про приказы директора почти ничего не знают, а при помощи наблюдения и бесед с учениками, работниками, родителями, руководством. Работа с бумагами сведена к минимуму. Бумаг много, но только касающихся личного развития ребенка. Проверка ведется не по бумагам, а по деятельности и результату. К сожалению, в нашей ситуации проверяется бумаготворчество, а результат вторичен.

*Эффект* — основной упор в работе переключается с документации на реальную работу с детьми. У чиновников не остается рычагов давления на руководство школ, при наличии у них высоких результатов.

### **Развитие альтернативных форм, видов и сети образовательных учреждений.**

В российской системе образования наметились тенденции унификации сети образовательных учреждений с сокращением существующих видов учреждений. В Великобритании сохраняются старые виды и к ним добавляются новые, даже при государственных тенденциях к сокращению селективного образования; есть целые округа, которые сохраняют у себя те виды, от которых отказываются на государственном уровне (и показывают очень хорошие результаты).

Различные виды и типы учреждений, различные формы получения образования — от полностью автономных учреждений, так наз. академий, до переданных в управление коммерческим организациям, от учреждений с достаточно жестким учебным планом, до так наз. свободных школ, где родители не только организуют школу, но и сами решают, чему и как учить детей. Сохранение сети селективного образования, которое позволяет, отбирая детей по академической успеваемости и мотивированности, формировать высокомотивированную среду обучения, не нарушая права остальных участников образовательного процесса.

Даже руководство селективных школ может обучать в такой школе своих детей, если они пройдут общий конкурс.

*Эффект:* возможность удовлетворения практически любого запроса участников образовательного процесса (в том числе и селективные учреждения, которые позволят учить интеллектуальную элиту).

### **Связь учреждений с основными заказчиками и потребителями выпускников — работодателями.**

В отличие от российской системы образования, в которой система шефства предприятий сошла на нет, в Великобритании это достаточно серьезно развивающееся направление. Практически все средние школы Великобритании дают специализацию учащимся. В школах детей учат работать не только на слесарных и столярных станках, но и на лазерных установках и 3D-принтерах.

Предприятия и учреждения — от крупных корпораций и футбольных клубов, до госпиталей и частных производств — не только участвуют в управлении учреждениями, но и предоставляют практику и гарантируют места выпускникам, принимают участие в формировании учебного плана и т. д.

*Эффект:* градообразующие предприятия, учреждения — основные работодатели могут влиять на систему работы учреждений образования, а сами получать мотивированных и подготовленных сотрудников.

### **Шефство, спонсорство над учреждениями.**

Понятие, которого практически нет в российской системе образования. Явление, при котором некая фирма или частное лицо дает право использовать свой логотип или имя в рекламных целях учреждению образования для сбора средств или проведении официальных мероприятий.

*Эффект:* привлечение общественности к проблемам образования, возможность дополнительного негосударственного финансирования образовательных программ и инициатив.

### **Развитие спорта.**

В отличие от декларируемой нашим образованием спортивной составляющей, в Великобритании это — одно из приоритетных направлений в работе с детьми.

В каждой школе не только достаточное количество спортивных залов, но и несколько спортивных полей с различными покрытиями от асфальтового, до прорезиненного и настоящего газона для игры в футбол.

Вызывает уважение и искреннюю зависть то, как в небольшой по российским меркам стране (Великобритании), развиваются вопросы спорта и здорового образа жизни. Даже в Москве есть школы, где нет спортивных залов или стадиона для занятий на улице. Необходима программа по развитию детского спорта и обеспечению всем необходимым для занятий спортом всех российских школ.

**Снятие противоречий и ограничений, которые усложняют и тормозят развитие образования. Создание единого комплексного свода требований и правил безопасности. Изменение функций контролирующих органов с карательной на методическую и профилактическую.**

В нашей системе образования достаточно большое количество ограничений накладывают требования санитарной, гигиенической, пожарной, антитеррористической безопасности и т. д. Единого свода правил нет — они часто противоречат друг другу, также часто изменяются, а исполнение всех предписаний и актов проверок ложится на администрацию учреждения, даже если это касается капитального строительства. Количество и качество требований, предъявляемых к руководству школ, не соответствуют реальным возможностям, полномочиям и ресурсам. Не давая практически ничего в руки руководству школы, требуют все!

По словам руководителей образовательных учреждений Великобритании, достаточно четко разделена ответственность за здания между муниципалитетом и школой, в руках у руководства школы достаточно прав для использования средств школы, в том числе и для капитального строительства, вплоть до строительства нового здания школы.

При наличии серьезных правил, в том числе и пожарной безопасности, не видно нигде абсурдных требований. То, за что у нас руководителя уволили бы или отправили под суд, в Великобритании свободно реализуется в учебном процессе и не вызывает обилия происшествий.

*Эффект:* появление единого комплексного свода требований и правил позволит серьезно снизить коррупционную составляющую проверяющих инстанций и абсурдность противоречащих друг другу правил и инструкций, реформатирование функций контролирующих органов с карающей на профилактическую и методическую поможет убрать ненужную нервозность и сделать работу более конструктивной. Наличие комплексного плана создания безопасной среды школы, района, города позволит, экономически не разбазаривать средства на то, чтобы заткнуть сиюминутные дыры, а работу сделать системной и комплексной.



**Система рассмотрения жалоб: вышестоящие инстанции не рассматривают жалобы без предварительного обращения по цепочке.**

Бичом российской системы образования стали постоянные, часто необоснованные жалобы (порой сразу президенту или министру образования), которые рассматриваются, спускаются по цепочке, требуют ответа. При этом нет требования, чтобы сначала вопрос (например, по объемам домашнего задания второкласснику) был задан в школе и лишь потом, если ответ руководства школы не устраивает, следовало обращение в вышестоящую инстанцию.

Система рассмотрения жалоб в Великобритании предполагает предельно логичную цепочку. Жалобу премьер-министру страны не будут рассматривать и отвечать на нее, если перед этим не было обращения к директору, затем управляющему совету, органу управления образованием, которые в порядке очередности ответили и разъяснили, но этот ответ не устроил жалующегося.

*Эффект:* снимается огромное количество бумажной работы с тех, кто занят рассмотрением жалоб. Все равно при любой жалобе требуют информацию по всей цепочке. Логичнее ввести регламент, где вопросы, не связанные, например, с коррупцией или безопасностью, не рассматриваются без прохождения всей цепочки адресатов: учитель — завуч — директор — управляющий совет — управление образованием — министерство.

**Система ассистентов, тьюторов.**

Еще одно явление, которое, к сожалению, практически не известно в российской системе образования.

В системе британского образования предусмотрены должности, которые отсутствуют у нас, — это помощники учителя, ассистенты, которые помогают либо детям с проблемами в здоровье и обучении, либо помогают учителю вести урок и проводить практические и проектные работы, занимаются с детьми в отсутствие учителя. В классе из 25 человек может находиться до 7 взрослых, каждый из которых решает определенные задачи, но при этом могут проходить занятия в классе в 30 человек, которые ведет один учитель.

*Эффект:* система тьюторства и ассистентов даст возможность прохождения педагогической практики студентами педагогических вузов, решит вопросы работы с детьми с проблемами в здоровье или поведении, позволит улучшить учебно-воспитательный процесс, переводя работу с проблемными детьми в индивидуальную плоскость, а работу учителя с классом облегчая тем, что у преподавателя не рассеивается

внимание на особо сложных детей, которыми занимаются ассистенты. Дети не остаются без присмотра, даже если учителю необходимо выйти по каким-либо причинам.

### **Поддержка слабых школ и неблагополучных районов.**

После долгой дискуссии правительство Великобритании остановилось на системе поддержки не только сильных и успешных школ, но, прежде всего, тех, которые находятся в сложных, бедных и непрестижных районах. Строительство новой современной и хорошо оснащенной школы, обновление менеджмента и создание ситуации успешности и престижности может переломить негативные тенденции в районе, изменить даже социальную составляющую.

Поддерживают слабые и бедные школы — те, которые не в состоянии содержать муниципалитеты и попечительские совет. Цель — снять социальное напряжение.

Для этого был придуман даже особый вид учреждений — академии, финансирование которых идет напрямую из федерального бюджета и делает школу полностью самостоятельной в распоряжении такими средствами. Опыт оказался настолько удачным, что статуса академии стали добиваться даже успешные школы.

*Эффект:* снимается социальная напряженность, выравнивается социальный фон, профилактические меры всегда более эффективны, чем ликвидирующие последствия. В существующей экономической ситуации поддержка должна быть адресной и только для тех, кто не может себе позволить излишков.

### **Вопрос итоговой аттестации. Признание реального уровня обученности и знаний по предметам. Повышение престижа образования, в том числе высшего. Создание единого независимого аттестационного центра.**

Уровень правосознания в Великобритании таков, что сейчас вернулась дискуссия об улучшении результатов обученности. Вопрос стоит следующим образом: если результаты сдачи выпускных экзаменов улучшаются — это результат того, что учить и учиться стали лучше, или тестовые задания стали легче?

Структура оценки качества работы, итоговой аттестации должна быть отделена и независима от самой системы образования, так как не может одна система и выполнять некую работу, и проверять, и оценивать ее качество. Либо сами себя выпороли, либо похвалили!

Пора перестать врать, и стоит задуматься об истинной картине обученности. В Великобритании порядка 56% учащихся сдают экзамены по 5 предметам на сертификат, дающий право на получение высшего образования (в Сингапуре около 85%). А мы боимся признать, что у нас достаточное количество учащихся не осваивают программу средней школы (и работа учителей здесь не на первом месте); мало того, такие недоученные ученики поступают в вузы на те специальности, на которые существует недобор по разным причинам. Образование не должно обесцениваться.

*Эффект:* рост престижа образования, в том числе высшего, улучшение качества выпускаемых специалистов. Как итог — рост мотивации и качества образования.

### **Использование учреждений образования жителями района.**

В нашей системе только начинается подобная работа, но практически не решены вопросы безопасности детей и разграничения потоков посетителей служб школы и учащихся.

В Великобритании государство, финансируя строительство и оснащение суперсовременных образовательных комплексов, решает и социальные проблемы районов, окружающих такие школы. Так, школы могут предоставлять свои кино- и театральные залы, библиотеки, спортивные сооружения, бассейны жителям района, но предельно жестко решается вопрос пересечения потоков детей и взрослых — посторонние не могут пересечься с детьми, для этого существуют отдельные изолированные входы, лестницы, коридоры, существует расписание работы каждого из таких учреждений.

*Эффект:* при минимальных затратах появляется возможность решать социальные вопросы, школа становится своеобразным центром досуга, культурной жизни, повышается престиж школы как социального института.

### **Заключение**

Стоит уточнить, что все предлагаемые изменения и улучшения требуют серьезной проработки, адаптации под российскую действительность и менталитет и не являются панацеей от всех бед, но могут улучшить некоторые направления российского образования.

Последние мероприятия, проводимые в рамках модернизации российского образования, показывают, что мы все еще плохо учимся на чужих ошибках и стараемся проверить все на собственном опыте и поэкспериментировать на собственных детях, что часто неоправданно.

Странно выглядит и попытка найти универсальное средство для решения всех бед и проблем российского образования то в виде образовательных комплексов (которые не плохи сами по себе, но не являются панацеей и единственным видом образовательных организаций, достойных существования), то в виде эффективных учебных планов (вариации индивидуальных учебных планов).

Проблема в том, что часто мы боимся «отпустить на волю» учреждения, отдать контроль в руки педагогов и общественности, а также занимаемся внешними реформами, не рискуя погружаться в глубину проблемы, что приводит к видимости реформирования, а не качественному изменению.

Думаю, что обратив внимание на лучшие мировые практики и опыт реформирования систем и оценки качества образования, мы в состоянии достичь лучших результатов с наименьшими потерями.

### **Литература**

1. Актуальные проблемы педагогики и психологии: Сб. науч. трудов. — Вып. 8. — Казань: КГПУ, 2005. — С. 175–177.
2. Алферов Ю.С. Мониторинг развития образования в мире // Педагогика, 2002, № 7.
3. Барбарига А.А. Среднее и среднее специальное образование в современной Англии. — Киев, 2005.
4. Вейзеров В.А. Дошкольное образование и воспитание в Британии // Образование в современной школе, 2005, № 4.
5. Капранова В. Сравнительная педагогика / Школа и образование за рубежом. Новое знание. 2004.
6. Макдауэлл Д. Великобритания крупным планом. — М., 2003.
7. Осипов В.К. Британия глазами русских. — М.: Издательство АПН, 2006.
8. О’Дрисколл Дж. Страна и ее народы: введение для изучающих английский. — М., 2009.
9. Павлоцкий М. British Studies. — СПб., 2008.
10. Томахин Г.Д. Города и страны. — М., 1999.
11. Сабирова Д.Р. Внешняя оценка качества в системе начального педагогического образования в Великобритании / Д.Р. Сабирова // Материалы международной научно-практической конференции «Вопросы современного профессионального образования». Маврикий. — М.: Академия Естествознания, 2008.

### **Материалы сайтов сети Интернет:**

12. <http://www.uk.ru/>
13. <http://www.culture.gov.uk/>
14. <http://www.heacademy.ac.uk/internationalstudents>
15. <http://ru.wikipedia.org> Система образования Великобритании
16. <http://www.globus-abroad.ru> — обучение за рубежом
17. <http://www.educationuk.org>
18. <http://www.postgraduate.bham.ac.uk>
19. <http://pgstudy.nottingham.ac.uk>
20. <http://www.lancs.ac.uk/admissions/postgrad.htm>
21. <http://www.hesa.ac.uk> Материалы сайта HESA (Статистическое Агентство по высшему образованию)
22. <http://www.britishcouncil.org/educ-sources-of-funding-2007-08.pdf>



## **Комплексная методика оценки эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава**

*А.М. Галимов, В.Р. Султанова,  
ФГБОУ ВПО «Поволжская государственная  
академия физической культуры, спорта и туризма»*

Необходимость оценки эффективности и качества деятельности профессорско-преподавательского состава продиктована реализацией Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда государственных (муниципальных) учреждений на 2012–2018 годы [1] и направлена на назначение стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых научно-образовательных услуг. В связи с этим во многих вузах осуществляется активная работа по внедрению эффективного контракта с основными категориями работников, предполагающего введение взаимоувязанной системы отраслевых показателей эффективности, установление критериев оценки, соответствующих определенным показателям эффективности, а также использование при оценке достижения конкретных показателей качества и количества выполняемых работ публичных рейтинговых технологий.

Согласно методическим рекомендациям Минтруда РФ [2] и Минобрнауки РФ [3] по оформлению трудовых отношений с работником

образовательных организаций высшего образования при введении эффективного контракта предполагается выделение базовой и стимулирующей частей заработной платы. При этом стимулирующая часть оплаты труда может содержать ежемесячные выплаты за интенсивность и качество выполняемых работ, а также премиальные выплаты за результаты труда.

В связи с этим в Поволжской государственной академии физической культуры, спорта и туризма (далее — Поволжская ГАФКСиТ) разработана и внедрена с применением технологий мягкого управления проектами [4] (с 2012 года) система рейтинговой оценки эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава (далее — ППС), на основе которой рассчитывается и выплачивается годовая премия. Показатели эффективности деятельности ППС определены на основе и увязки между собой следующих позиций:

- ❖ перечня показателей оценки эффективности деятельности федеральных государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования и их филиалов, применяемого при ежегодном мониторинге вузов;
- ❖ целевых показателей деятельности Поволжской ГАФКСиТ, определенных в утвержденной Программе развития вуза на 2013–2020 гг.;
- ❖ специфики деятельности спортивного вуза;
- ❖ целей и характера деятельности отдельных учебных подразделений и отдельных категорий работников ППС;
- ❖ должностных обязанностей работников ППС.

При расчете индивидуального рейтинга преподавателей используются 70 показателей по таким направлениям (видам) деятельности, как учебно-методическая деятельность, научно-исследовательская деятельность, спортивная деятельность, воспитательная деятельность. Логика рейтинговой оценки деятельности ППС заключается в том, что каждый преподаватель в конце календарного года получает оценку своей деятельности за прошедший год в виде определенного количества баллов, что позволяет определить его рейтинговое место в списке всех работников ППС. В соответствии с итоговым рейтингом определяется размер годовой премии каждого преподавателя. Помимо этого, по итогам рейтинговой оценки эффективности деятельности ППС в Поволжской ГАФКСиТ принимаются соответствующие управленческие решения по устранению выявленных недостатков или созданию необходимых условий для достижения поставленных целей. Например, заведующим кафедрами указывается на необходимость активизации определенных видов работ, повышения квалификации

преподавателей, проведения методических семинаров по участию в грантах и т. п.

Можем сказать, что использование системы рейтинговой оценки эффективности деятельности ППС в Поволжской ГАФКСиТ позволило:

- ❖ повысить качество проводимой на кафедрах учебной, методической, научной, спортивной и воспитательной работы;
- ❖ оценить личный вклад ППС в развитие вуза;
- ❖ применять методы морального и дополнительного материального поощрения работников ППС по итогам очередного календарного года.

Система рейтинговой оценки эффективности деятельности ППС легла в основу системы оценки эффективности и качества деятельности ППС для назначения ежемесячных стимулирующих выплат, которая будет применена в Поволжской ГАФКСиТ, начиная с 1 сентября 2015 г. Другими словами, система рейтинговой оценки выступила в качестве инструментария для внедрения эффективного контракта.

В соответствии с методикой внедрения эффективного контракта, работникам, занимающим должности ППС (профессор, доцент, старший преподаватель, преподаватель), в том числе на условиях внешнего и внутреннего совместительства, устанавливаются следующие ежемесячные стимулирующие надбавки.

1. За высокие результаты в подготовке рабочих программ дисциплин.

Надбавка устанавливается преподавателю за наличие рецензий от работодателей (для дисциплин, формирующих общепрофессиональные и профессиональные компетенции) и внешних организаций (для дисциплин, формирующих общекультурные компетенции) на все рабочие программы дисциплин, реализуемые в текущем учебном семестре.

2. За интенсивность работ в связи с реализацией учебных дисциплин в системе дистанционного обучения.

Надбавка устанавливается преподавателю за размещение всех дисциплин, реализуемых в текущем учебном семестре, в системе дистанционного обучения вуза. При этом оценивается как факт создания электронного курса, так и полнота размещенных в системе дистанционного обучения учебно-методических материалов.

3. За интенсивность работ в связи с ведением электронных журналов по учебным дисциплинам.

Надбавка устанавливается преподавателю за своевременное ведение электронных журналов по всем дисциплинам, реализуемым в текущем учебном семестре, в информационной системе IС.Университет. При этом оценивается факт создания преподавателями электронных

журналов по всем дисциплинам, их соответствие утвержденным индивидуальным нагрузкам, а также активность работы преподавателя с электронным журналом.

4. За высокие результаты в научно-исследовательской деятельности.

Надбавка устанавливается преподавателям, имеющим публикации в течение учебного года:

- ❖ преподаватель/старший преподаватель — не менее 1 статьи в журналах РИНЦ;
  - ❖ доцент — не менее 1 статьи в журналах ВАК;
  - ❖ профессор — не менее 2 статей в журналах ВАК.
5. За интенсивность работ в связи с участием в социально-воспитательной и спортивной работе.

Надбавка устанавливается преподавателям за качественное выполнение обязанностей куратора учебной группы, руководство студенческими научными кружками, руководство спортивными командами, курирование отдельных видов деятельности по кафедре или по факультету. В качестве отдельных видов деятельности по кафедре или по факультету, курирование которых может быть оценено, признаются учебная, научная, воспитательная, профориентационная, спортивная работа.

Таким образом, в Поволжской ГАФКСиТ создана комплексная методика и система оценки эффективности деятельности ППС, которая учитывает количественные и качественные показатели. Данная система предусматривает комплекс организационных, методических и контрольных мероприятий, направленных на повышение кадрового потенциала, увеличение престижности и привлекательности труда в вузах спортивного профиля, обеспечение соответствия оплаты труда ППС качеству и эффективности их деятельности.

### **Литература**

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации № 2190-р от 26.11.2012 г. «О Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда государственных (муниципальных) учреждений на 2012–2018 годы».
2. Приказ Минтруда России № 167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта».
3. Методические рекомендации Министерства образования и науки Российской Федерации по разработке органами государственной



власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и работников (письмо Минобрнауки РФ № АП-1073/02 от 20.06.2013 г.)

4. Галимов А.М. Особенности гибкого управления проектами развития вуза // Интеграл. Научно-практический межотраслевой журнал. № 2 (58). 2011 г. С. 106–107.



## **Качество как основа философии развития образовательной организации**

---

*А.В. Грошева, канд. пед. наук, ГАОУ ВПО МИОО  
О.А. Шадрикова, ГБОУ СОШ № 444, Москва*

Актуальность данной темы для любой образовательной организации нельзя переоценить. Именно качество работы педагогов позволяет школе добиться хороших результатов, качество образования обучающихся определяет ее место в рейтинге, формирует отношение родителей, социума.

### **Ключевые идеи**

Повышение компетентности педагогов определяет рост качества образования. Высокое качество работы — обучения, воспитания, развития — должно являться одной из базовых ценностей организационной культуры школы.

Обновление методической работы на основе внедрения функционально-матричных, проектных структур может способствовать повышению профессиональной компетентности педагогов.

Система сопровождения индивидуального развития учащегося может быть выстроена в опоре на технологию портфолио достижений.

### **Цель**

Создание условий для повышения качества образования на основе роста компетентности педагогов через их включение в развивающее взаимодействие, формирование организационной культуры и построение индивидуальной образовательной траектории обучающихся.

### **Задачи**

- ❖ Повышение качества образования через обеспечение сопровождения индивидуального развития школьников.
- ❖ Обновление структуры методической работы через создание творческих лабораторий педагогов, групп для реализации образовательных проектов.
- ❖ Повышение компетентности педагогов на основе взаимодействия в составе творческих групп, участия в образовательных проектах.
- ❖ Создание условий для развития организации в опоре на внутренние ресурсы: формирование творческих групп, реализацию инновационных проектов, развитие организационной культуры.

### **Обновление структуры методической работы на основе создания творческих лабораторий педагогов, участия в разработке образовательных проектов**

В условиях развития образовательных организаций, формирования единого образовательного пространства становится малоэффективной прежняя структура методической работы. Для решения современных задач, помимо методических объединений, необходимо создание творческих лабораторий педагогов, групп для реализации образовательных проектов.

Творческие лаборатории могут создаваться по направлениям:

- ❖ развитие проектной деятельности в соответствии с ФГОС;
- ❖ создание научно-исследовательских сообществ учащихся;
- ❖ по внедряемым технологиям.

Рассматривая профессиональное взаимодействие педагогов, К.М. Ушаков вводит понятие реальной структуры отношений, под которой понимается внутреннее устройство делового общения и деловых коммуникаций, делового сотрудничества [2, С. 247–261]. При этом понятие реальной структуры профессиональных взаимодействий соотносится с понятием социального капитала. Под социальным капиталом понимают способность добровольно объединяться в устойчивые группы для достижения поставленной цели [2, С. 247–261]. Высокий уровень социального капитала свидетельствует о готовности сотрудников к взаимодействию, созданию условий для обмена опытом, взаимообучению внутри организации. В остальных случаях повышение профессионального мастерства будет происходить, главным образом, за счет внешних ресурсов. Можно отметить, что готовность организации к саморазвитию, к эффективному профессиональному взаимодействию сотрудников будет связана со сложной

сеть профессиональных взаимосвязей, при этом структура не может быть простой.

### **Развитие организационной культуры**

Школа, как маленькое государство, должна иметь свою культуру — с ценностями, традициями, негласными правилами поведения, символами и т. д. Речь идет о создании, поддержании и развитии специфической, присущей только данной школе культуры, феномен которой в управлении принято называть организационной культурой. Ее основу составляют ценности, признаваемые большинством членов коллектива.

Целенаправленное развитие организационной культуры позволяет формировать основу нового образовательного пространства.

Для этого:

- ❖ определим приоритеты развития школы: качество образования, качество преподавания, обеспечение качества проживания школьного этапа жизни;
- ❖ создадим условия для индивидуального развития школьников и педагогов;
- ❖ будем отслеживать взаимосвязь составляющих организационной культуры школы: ценности — нормы — традиции.
- ❖ Принятию ценности «качество образования» могут способствовать традиции:
- ❖ олимпиады по предметам, другие интеллектуальные конкурсы (важно торжественное награждение победителей);
- ❖ «День рождения» школы (важно формировать гордость за свою учебу, работу).

Именно в организационной культуре должна быть закреплена ценность развития, значимость хорошего образования, только на культурологической основе данный процесс будет обусловлен ценностями организации, следовательно, может называться саморазвитием. Таким образом, понятия «организационная культура» и «развитие» тесно связаны между собой. Более того, организационная культура, ее вид, ценности, которые ее составляют, определяют способность организации к саморазвитию. Иными словами, то, что важно, ценно для большинства сотрудников сегодня, показывает, какой будет организация завтра. Это особенно важно для школы, так как если организационная культура предприятия отвечает, показывает, каким будет оно завтра, то организационная культура школы «проецирует» культурные ценности в завтрашний день всего общества, т. е. выполняет культуроформирующую функцию.

Основные ценности школьной организационной культуры выстраиваются на основе общечеловеческих, национальных, педагогических ценностей. В соответствии с результатами исследования для школ это: здоровье, семейные ценности, развитие, качество образования.

### **Развитие кадрового потенциала**

Современное состояние системы образования характеризует целый ряд изменений. По результатам исследований, проведенных по школам России, отмечают — продолжается старение кадров, большая скрытая нехватка педагогов. [1, С. 116–124.] В этих условиях внедрение новых стандартов, обновление школы представляется как актуальным, так и сложно организуемым процессом. В качестве одного из возможных решений предлагается перестройка организационной структуры, создание групп-бригад, позволяющих повысить уровень сотрудничества педагогов, заинтересованность в общих результатах труда. При этом необходимая переподготовка может осуществляться также в условиях совместной деятельности групп учителей. Внедрение ФГОС второго поколения определяет не только обновление содержания образования, но и методологических оснований преподавания. Опора на системно-деятельностный подход меняет структуру деятельности как учителя, так и ученика. Современный педагог изменился. Он перестал быть только источником информации, сегодня учитель готов проектировать и организовывать образовательные процессы, активно участвует в управлении, понимает необходимость сотрудничества, готов включаться в работу команды, творческой группы. Овладел и продолжает осваивать педагогические, информационные, коммуникативные, управленческие технологии. Большое значение сегодня приобретает умение выстроить систему консультаций как для развития взаимодействия с родителями, так и для индивидуализации обучения, организации проектной деятельности и др. Необходимость исследования в деятельности педагога определяется постоянными изменениями условий, потребностей учащихся. Готовность педагогов к исследованию, саморазвитию является особенно важной. Поэтому одним из основных понятий становится кадровый потенциал.

В условиях формирования образовательных комплексов, других системных изменений в образовании, необходимо обновление подходов к развитию кадрового потенциала. Рассмотрим некоторые из возможных решений.

1. Создание условий для использования педагогами информационных, методических и материальных ресурсов города, других образовательных организаций для профессионального развития.

Действительно, наличие ресурсов является необходимой составляющей развития, в том числе профессионального. Расширяя ресурсную базу, мы улучшаем условия, создаем более широкие возможности для развития, используем безграничные возможности информационного пространства.

2. Создание условий для горизонтальной карьеры педагога.

Для учителя важно верить в свои возможности, иметь перспективы роста, оставаясь в профессии педагога. Реализация данных задач возможна на основе проектирования горизонтальной карьеры педагога. При этом возможно использование технологии портфолио достижений.

3. Творческие лаборатории — пространство развития педагогов.

Необходимо создание соответствующей системы взаимодействия, позволяющей эффективно работать в условиях единого образовательного пространства школам, руководителям, педагогам, учащимся. Мы говорим о новой организационной структуре, творческих лабораториях. Участие педагогов в совместной творческой деятельности позволяет создать эффективную систему мотивации. Обсуждение результатов в группе, обмен опытом, консультирование создают условия для формирования системы обратной связи, расширяют возможности взаимодействия педагогов, что особенно важно в условиях объединения коллективов.

### **Создание системы сопровождения индивидуального развития школьников**

Для повышения качества образования важно повысить степень заинтересованности в его результатах самих обучающихся. При этом особое значение имеет освоение учащимися способов деятельности, чему научился лично данный школьник. Образование в этом случае становится личностно-значимым, повышается мотивация. Подобная система сопровождения индивидуального развития школьников может быть выстроена в опоре на технологию портфолио, кроме того, необходимо создание насыщенной открытой образовательной среды.

## Основные этапы реализации проекта

### Мотивационный

- ❖ Создание творческих лабораторий педагогов, групп под реализацию образовательных проектов, определение условий работы в новой структуре.
- ❖ Обновление системы стимулирования.
- ❖ Мотивация родителей к участию по определению запросов по насыщению образовательной среды (разнообразии форм и уровней).

### Организационный

- ❖ Создание обновленной структуры методической работы, условий для взаимодействия творческих лабораторий, групп по разработке образовательных проектов.
- ❖ Разработка и внедрение системы формирования портфолио обучающегося.
- ❖ Разработка и внедрение системы формирования портфолио достижений педагога.
- ❖ Создание детско-взрослых сообществ.

### Коррекционно-аналитический

Коррекция структуры методической работы, системы стимулирования.

Обобщение опыта, подготовка публикаций по направлениям:

- ❖ Портфолио учащегося — лично-ориентированное образование;
- ❖ Портфолио достижений учителя — проектирование горизонтальной карьеры педагога;
- ❖ Современная структура методической работы: творческие лаборатории, группы по разработке образовательных проектов.

Таблица 1. Ожидаемые результаты по направлениям

Направление	Ожидаемые результаты, показатели
Обновление структуры методической работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Структура, включая творческие лаборатории, проектные группы</li> <li>❖ Система разработки и реализации образовательных проектов</li> <li>❖ Повышение компетентности педагогов: % участия в творческих лабораториях, проектных группах, внешних конкурсах</li> </ul>

Система сопровождения индивидуального развития учащихся	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Создание насыщенной среды (увеличение количества ресурсов развития учащихся, в том числе сообщества, увеличение направлений внеурочной деятельности, дополнительного образования;</li> <li>❖ Создание системы формирования портфолио учащегося по результатам освоения способов деятельности.</li> <li>❖ Удовлетворенность обучающихся, родителей</li> <li>❖ Улучшение результатов в соответствии с внешней экспертизой, увеличение числа участников и победителей конкурсов, олимпиад разного уровня</li> </ul>
Развитие организационной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Качество образования как одна из базовых ценностей организационной культуры;</li> <li>❖ Формирование нормы — постоянное стремление к повышению качества работы, учебы (результаты анкетирования)</li> </ul>

Таблица 2. Риски и способы минимизации

Риски	Способы минимизации
Недофинансирование	Наличие резервных средств, продумать различные подходы к мотивации педагогов
Неготовность родителей к сотрудничеству	Проведение консультаций, семинаров для родителей. Включение родителей в работу сообществ
Загруженность в выборе направления и определении оптимальной нагрузки в условиях насыщенной образовательной среды	Психологическое сопровождение

### Литература

1. Куркин Е.Б. Кадровые ресурсы // Народное образование № 1, 2014. С. 116–124.
2. Ушаков К.М. Диагностика реальной структуры образовательной организации // Вопросы образования. № 4, 2013. С. 247–261.



## **Различные виды психологического мониторинга как управленческий ресурс повышения качества образования**

---

*Г.А. Данюшевская, МКУ Отдел образования  
Ленинского района г. Ростова-на-Дону*

Модернизация образования происходит ради улучшения обучения и развития ученика, однако он, как субъект образования, исключен из системы показателей эффективности образовательного учреждения. Так, например, результативность школ оценивается по результатам ЕГЭ, но не по степени удовлетворенности ученика образовательным процессом. *Комплексный психологический мониторинг* как раз и призван показать для педагогов с точки зрения Субъекта (заказчика) образования две стороны образовательного процесса: 1) как происходит развитие ребенка через обучение; 2) удовлетворен ли он тем, как его учат. Важно, что такой вид мониторинга позволяет совместить для управленца полученный результат и управленческие задачи, при этом позволяя экономить усилия по достижению намеченных целей.

Если рассматривать обучение через призму управления процессами, то можно заметить, что парадигма обучения трижды принципиально менялась. Так, в XVI веке Я.А. Коменский, придумав классно-урочную систему, дал возможность педагогам *управлять подачей информации*; в XX веке Д.Б. Эльконин и В.В. Давыдов в центр внимания поставили учебную деятельность ребенка в целях появления у него некоторых новых психологических качеств: теоретического мышления, рефлексии, самостоятельности и т. п., а в 2010 г. *управление деятельностью ученика* на уроке закреплено ФГОС. В начале XXI века И.А. Баева и Е.А. Бурмистрова, рассматривая вопросы психологической безопасности образовательной среды, установили, что такая среда является развивающей для ребенка, то есть фактически был поставлен вопрос об *управлении развитием ребенка через организацию среды*, в которой закладываются определенные возможности для различных аспектов развития. Таким образом, сам мониторинг в образовании может быть представлен в разных плоскостях: как мониторинг усвоения знаний (ЕГЭ, олимпиады), как мониторинг освоения определенных действий (компетенций) и развития личностных качеств, связанных с этими компетенциями; как мониторинг среды, влияющей на развитие учащегося, и определение качества личности, формируемых данной конкретной учебно-воспитательной средой.



В слове «управление» корнем является «прав» (правило, правильно). Следовательно, смысл управления в том, чтобы поставленная цель не противоречила внутренним механизмам и законам, и приводила к намеченному результату. Но чтобы получить конечный, запланированный результат мы должны последовательно достичь нескольких промежуточных результатов, причем знать, что эти промежуточные результаты правильно приведут нас к намеченной цели. В биологических системах этому способствует так называемый «принцип обратной связи», открытый Анохиным, а в социальных системах для оценки качества результатов служит система мониторингов, в которых важны системные, в том числе и психологические, измерители. И таким образом, в образовании мониторинг приобретает значение обратной связи от ученика к учителю для координации действий педагогического коллектива по достижению поставленных учебных, воспитательных и развивающих задач.

Но также важно определить и то, для чего мы производим измерения результатов. Поскольку именно такое методологическое обоснование позволяет нам наиболее точно разрабатывать критерии качества образовательного процесса, а также подбирать необходимые измерители.

Во-первых, результаты необходимы для внешних проверяющих организаций, что определяет социальный имидж образовательного учреждения — в этом случае разрабатываются сбалансированные показатели для построения рейтингов ОУ. Подобный *статистический* мониторинг чаще проводится как учет достижений школьников в рамках олимпиадного и конкурсного движения, а также как отсутствие негативных поведенческих проявлений (правонарушений школьников).

Во-вторых, измеряемые результаты могут служить для управления внутренними процессами, организацией учебно-воспитательной работы (так называемый самоаудит), для чего проводятся *педагогические мониторинги* как оценка динамики успеваемости и других учебных показателей. И в этом случае мы разрабатываем сбалансированные показатели для определения качества обученности.

И наконец, в-третьих, измеряемые результаты важны для определения уровня развития самих учащихся, метапредметных и личностных результатов обучения, что требуется в рамках ФГОС. Это возможно с помощью *психологических мониторингов*. В этом случае сбалансированные системные показатели служат необходимой опорой для создания условий для личностного роста учащихся, а результаты мониторинга являются отражением динамики развития учащихся по заданным

критериям, что позволяет видеть промежуточные результаты достижения поставленных учебно-воспитательных целей и таким образом проводить стратегическое управление содержанием УВР, избегая «проблемных областей». Следовательно, в данном контексте измерители выступают важным фактором развития самих учащихся, когда достигнутые ими результаты рассказываются им на классном часе или в рамках других форм внеклассной деятельности с построением мотивации к дальнейшему развитию, что создает условия для личностного роста. Такого рода мониторинги весьма актуальны, поскольку в современной системе показателей эффективности образовательного учреждения, выступая и как Объект (продукт учебно-воспитательного процесса), и как Субъект (потребитель), ученик тем не менее представлен в основном как объект: через успеваемость и портфолио достижений и только теоретически как субъект — через модель выпускника. Но что происходит с учеником в ходе его обучения? *Психологический мониторинг как раз и призван показать для педагогов с точки зрения Субъекта (заказчика) образования две стороны образовательного процесса: 1) как происходит развитие ребенка через обучение; 2) удовлетворен ли он тем, как его учат.*

Таким образом, **по целям** диагностики, перед нами принципиально вырисовываются две основные разновидности психологического мониторинга в школе, необходимые для управления качеством образования и решения стратегических задач:

- 1) *Мониторинг метапредметных учебных и личностных результатов* развития, что соответствует задачам ФГОС и дает возможность оценить качество обучения.
- 2) *Мониторинг психологической безопасности образовательной среды и удовлетворенности качеством учебной деятельности* (мониторинг эмоциональной комфортности обучения), что дает возможность оценить качество личностно-ориентированной среды или удовлетворенность субъектов образования качеством образовательных услуг.

Что собой представляет **психологический мониторинг** в образовательном учреждении? По форме он является социологическим опросом, но выстроенным таким образом, чтобы получить информацию, необходимую для процесса управления. Кроме того, мониторинг должен быть оснащен адекватным математическим аппаратом, чтобы стандартизировать результаты и представить их в удобной для восприятия форме (поэтому, собственно, он занимает место между статистикой и психологией). Также в зависимости от того, для решения

каких задач используется мониторинг, могут меняться измерители (психологические методики), а в соответствии с тем, для кого предназначены измеряемые результаты, может меняться форма их подачи. Наконец, и сами результаты мониторингов могут быть использованы для разных целей:

- ❖ для констатации достигнутых результатов, когда на совещании происходит информирование педагогов,
- ❖ для обозначения проблемы и поисков оптимального решения, когда проводится проблемный педагогический совет,
- ❖ для принятия управленческих решений, направленных на внесение изменений в организацию УВР, когда на основе аналитических справок по результатам мониторинга проводится административное совещание.

Однако сами **системные**, или **сбалансированные психологические показатели** остаются неизменными. Так, для решения основных управленческих задач, необходим мониторинг следующих показателей личностного развития учащихся:

- ❖ школьно-значимые интеллектуальные функции;
- ❖ учебная мотивация и общеучебные навыки;
- ❖ самооценка (и др. личностные показатели, в частности, ценностно-смысловые показатели).

Так, например, мониторинг интеллектуальной сферы учащихся на протяжении нескольких лет позволил школе оценить точный эффект от внедрения развивающей технологии обучения в начальном звене, когда **семиклассники**, обучавшиеся по программе Занкова, выполнили предложенные интеллектуальные задания лучше десятиклассников, которые не обучались по этой программе.

В зависимости от его **функций**, можно выделить следующие виды мониторинга:

1. **Единовременный.** Мониторинг *исходного уровня* состояния системы. Кратко это можно охарактеризовать как *отслеживание различий между отдельными объектами управления.*

2. **Повторный.** Мониторинг *динамики изменений*, произошедших в объектах управления в результате осуществления некоторых управленческих решений. Кратко это можно охарактеризовать как *отслеживание изменений в одном и том же объекте во времени.*

3. **Периодический.** Мониторинг как *накопление статистической информации* для оценивания отсроченных результатов управленческих решений. Этот тип мониторинга предполагает *продолжительные обследования* интересующих нас групп учащихся.

Как показывает практика, если в образовательных учреждениях и проводится психологический мониторинг, то чаще это единовременный мониторинг, призванный показать различия между классами, гораздо реже проводится повторный мониторинг, и совсем мало образовательных учреждений, где осуществляется периодический мониторинг, причем практически отсутствует системность измеряемых показателей.

Вместе с тем именно периодический психологический мониторинг, позволяя накапливать статистические данные по ряду системных показателей, дает руководителю информацию для качественных стратегических решений, призванных повысить эффективность образовательного процесса. Такой мониторинг в зависимости от **целей управления** может быть подразделен на три вида, представленных в Таблице 1.

Таблица 1. Виды комплексных психологических мониторингов в зависимости от управленческих задач

Название	Мониторинг для оценки самочувствия или психо-физиолог. благополучия уч-ся	Мониторинг для внесения корректив в организацию учебно-воспитат. работы	Мониторинг для определения качества учебно-воспитательн. работы
Цель	оценка потенциала личностного развития учащихся	управление по результатам  (текущее управление)	определение степени достижения поставленных целей (стратегич. управление)
Применение	Обычно применяется для изучения результативности здоровьесберегающих технологий обучения или для выявления «личностных ресурсов» учащихся.	Обычно применяется для изучения результативности внедрения новых учебных программ; определения степени адаптации уча-ся в 1, 5 и 10 классах; для комплексной оценки образовательной среды (психологическая безопасность, удовлетворенность уча-сом организации УВР, выявление проблемных областей и др.).	Чаще применяется для изучения результатов работы школы за определенный период (3–5 лет) при переходе на новый принцип организации УВР, например, при построении новой концепции воспитательной работы.
<i>результаты исследований освещены в статьях</i>	[1], [2, с. 239–247] [3, с. 90–97]	[4, с. 28–33], [5], [6] [7, с. 12–13] [8, с. 40–44]	[9], [10], [11, с. 43– 52]

Комплексный психологический мониторинг, построенный на основе сбалансированных психологических показателей, направлен на решение следующих управленческих задач:

1. Определение *влияния конкретной учебной программы обучения* на личностное развитие ребенка (см. ниже Пример 1), что позволяет целенаправленно принимать решение о выборе определенных программ или методов обучения.

2. Оценка *влияния единых подходов к обучению* (содержательная часть и формы и методы работы на уроке) на развитие психических функций учащихся начальной школы (см. ниже Пример 2), что позволяет оценить работу методического объединения или команды учителей.

3. Оценка *результативности работы учителей-предметников с классом* (см. ниже Пример 3). Оценка истинной результативности работы учителя может быть проведена только по итогам динамики показателей класса. В нашем случае — учитель математики — один и тот же в обоих классах, а учителя русского языка разные. И хотя итоговые показатели развития в 9 классе у всех учителей приблизительно одинаковые, из диаграммы видно, что **учитель математики добился положительных результатов развития учащихся, причем в обоих классах, независимо от первоначального уровня учащихся**. Таким образом, видна реальная эффективность учителя, а, следовательно, система «эффективный контракт» становится прозрачной и объективной.

4. *Снижение усилий и повышение эффективности решения проблемных ситуаций*, возникающих в ходе учебно-воспитательной работы. Рассмотрим обычную ситуацию: в 8 б классе нет дисциплины, снизилась успеваемость. Кто и что должен делать, чтобы ситуация изменилась? Проведенный в этом классе комплексный психологический мониторинг показал, что дети плохо справляются с учебной нагрузкой (жалуются на усталость). Завуч вместе с учителями-предметниками обсудил результаты. Учителя английского языка признали, что их требования к данному классу завышены, по сравнению с более сильным 8 а классом, и в последующем они снизили не столько уровень требований, сколько свое психологическое давление на учеников по поводу невыполнения ими заданий, то есть, по факту, усилили личностно-ориентированный подход. В итоге — достаточно быстро дисциплина в классе нормализовалась, и кроме того улучшились и общие показатели успеваемости.

Иллюстрация к вышесказанному.

Пример 1. Влияние урока «Жизнетворчество», введенного в программу занятий 3б, 3в и 3г классов на развитие личностных особенностей учащихся

Распределение учащихся по уровням самооценки:				
Уровни	3а	3б	3в	3г
высокий	65%	21%	35%	29%
средний (норма)	30%	50%	46%	46%
низкий	5%	29%	19%	25%

Пример 2. Влияние единых подходов к обучению учащихся начальной школы в Лицее №11 г. Ростова-на-Дону на формирование познавательных УУД

	Основные психические функции			Отдельные мыслительные функции		Аспекты учебной мотивации	
	Зрительное внимание	Логическая память	Мышление	Классификация	Исключение 4-го лишнего на математическом материале	Отношение к школе	Отношение к урокам
Св-ва С.И.	84%	66%	33%	41%	52%	56%	45%
М-ва Н.В.	84%	66%	33%	40%	54%	58%	46%

Пример 3. Примеры изменения показателей школьно-значимых функций от 7-го к 9-му классу при различной работе педагогов с классом (% выполнения заданий)

Интеллектуальные показатели	7а	9а	7б	9б
математическое мышление (один учитель в двух классах)	13%	35%	5%	38%
гуманитарное мышление (разные учителя в двух классах)	31%	31%	13%	36%

**Опыт построения комплексного психологического мониторинга для образования** по изучению психологической безопасности образовательной среды был предпринят в 2008 году в Ростове-на-Дону. В исследовании приняли участие 1600 учеников 5–9 классов из 30 школ города. В итоге мониторинг позволил установить критерии удовлетворенности учащихся организацией образовательного

процесса и **выстроить их как систему взаимозависимых показателей** (что практически привело к разработке системы сбалансированных показателей эффективности образовательного учреждения). Также мониторинг обозначил «ресурсы» и «риски» образовательной среды, показав каковы основные проблемы личностного развития современных школьников [12], [13, с. 16–19], [14, с. 81–86], [15, с. 86–90], и подтвердив известную формулу эффективности (**Эмоциональная удовлетворенность учащегося школьной средой = Ресурсы личности ученика / Риски, создаваемые школой**, а это 2 основных кластера: **нагрузка**, учебные требования и **эмоциональные риски** — система взаимоотношений и опыт школьной жизни как недостаточная возможность творчества и самореализации). И самое главное, мониторинг выделил, с точки зрения организации личностно-ориентированной образовательной среды, успешные школы, дав понять то, **как воспринимают учащиеся особенности организации учебно-воспитательного процесса в конкретной школе**.

Таким образом, Комплексный психологический мониторинг с использованием сбалансированных показателей призван решать 2 глобальные задачи управления:

- 1) оценить самочувствие ребенка в школе, (тем самым помогая вычленив круг личных и школьных проблем, если таковые имеют место, и построить программу работы с дезадаптированными детьми, то есть оказывать адресную помощь учащимся),
- 2) увидеть, что получается или не получается в решении конкретных задач **управления** учебно-воспитательным процессом.

Психологический мониторинг нужен, в первую очередь, директору школы для управления качеством образования, поскольку он:

- ❖ восполняет потребность **руководителя в объективных знаниях** о ситуации, которая складывается при реализации им его конкретных задач,
- ❖ **позволяет увидеть всю управляемую ситуацию** целиком, системно,
- ❖ помогает **конкретизировать управленческие решения**, так как наглядно обозначает место и уровень возникших затруднений.

Также происходит **психологическая поддержка учителя** в объективации его знаний о ситуации в классе, что содействует выстраиванию более успешного учебного процесса, организации урока и педагогического взаимодействия, помощи в реализации учителем его конкретных воспитательных задач, в осуществлении им самоанализа его деятельности.

Таким образом, чтобы получить результаты для управления образовательным процессом, надо выбрать **цель** мониторинга (развитие или удовлетворенность); объект (урок, учебная или внеклассная деятельность, личностное или интеллектуальное развитие) и **периодичность** проведения мониторинга. Для оценки эффективности проводимых мероприятий (с последующим выбором оптимальных форм обучения и воспитательной работы) подходит мониторинг по принципу «обратной связи» — экспресс-опрос сразу после проведения мероприятия.

**В целом комплексный психологический мониторинг дает возможность управлять, отталкиваясь от конкретных результатов и экономить усилия по достижению намеченных целей.**

### **Литература**

1. Данюшевская Г.А. Записки школьного психолога, или Размышления над результатами школьной диагностики // «Начальная школа плюс До и После». № 5. 2006. С. 71–79. № 6. 2006. С. 75–80.
2. Данюшевская Г.А. Самочувствие школьников в условиях современной школы // Таганрогская гимназия в истории России: к 200-летию со дня основания. Материалы Международной научно-практической конференции (24–27 ноября, 2006, Таганрог, Россия). Таганрог: Изд-во Таганрог. гос. пед. ин-та, 2006. С. 239–247.
3. Данюшевская Г.А. Мир подростка: безответная любовь // Сборник Психологическая наука современному учителю: теория и практика. Материалы научно-практического семинара. — Ростов-н/Д.: «ЗАО» Ростиздат, 2010. С. 90–97.
4. Данюшевская Г.А. Педсовет как способ диагностики // «Управление школой». № 1. 2007. С. 28–33.
5. Данюшевская Г.А., Буршит И.Е. К вопросу о преемственности развивающего образования // «Начальная школа плюс До и После». № 4. 2008. С. 7–13. № 5. 2008. С. 79–83.
6. Данюшевская Г.А. Тонкие грани развития, или Что может показать школьная диагностика // «Начальная школа плюс До и После». № 9. 2007. С. 84–87. № 11. 2007. С. 85–87.
7. Данюшевская Г.А. Влияние проблемно-диалогического обучения на творческое и личностное развитие младших школьников // «Начальная школа плюс До и После». № 8. 2008. С. 12–13.
8. Данюшевская Г.А., Мельникова Е.Л. Технология проблемного диалога и личностное развитие учащихся // «Начальная школа плюс До и После». № 9. 2012.



9. Данюшевская Г.А. Что дает школа своим ученикам? // «Управление школой». № 20. 2007.
10. Данюшевская Г.А. Школа — источник ценностных ориентаций подростка // «Начальная школа плюс До и После». № 10. 2009. С. 40–44.
11. Данюшевская Г.А. Концепция и результаты исследования культурной идентичности обучающихся в образовательных учреждениях Ворошиловского района // Становление гражданской идентичности школьников. Научно-методическое пособие. Ростов-н/Д.: «Булат», 2012. С. 43–52.
12. Данюшевская Г.А. Влияние современной школы на особенности личности ученика по результатам мониторинга психологической безопасности школьной среды // М: Материалы IV съезда психологов образования, 2008.
13. Данюшевская Г.А. Школа и ребенок: проблемы эмоциональной комфортности учебной среды // «Начальная школа плюс До и После». № 9. 2008. С. 16–19.
14. Данюшевская Г.А. Парадоксы современного образования // Психологическая наука современному учителю: теория и практика. Материалы научно-практического семинара. — Ростов-н/Д.: «ЗАО» Ростиздат, 2010. С. 81–86.
15. Данюшевская Г.А. Условия становления личности современного подростка // Психологическая наука современному учителю: теория и практика. Материалы научно-практического семинара. — Ростов-н/Д.: «ЗАО» Ростиздат, 2010. С. 86–90.



## **Математическое моделирование оценки качества функционирования образовательных организаций**

*Ю.Н. Дьячков, Генеральный директор, канд. техн. наук,*

*М.Ю. Дьячков, студент 4 курса*

*ООО Научно-технический центр «Альбус»,*

*Российский университет дружбы народов*

Система московского образования, как и всей России, переживает сложный и ответственный период своего реформирования. Потребность к совершенствованию возникает, когда появляется необходимость разрешить противоречие между требуемым и реальным

результатом, между «хочу» и «могу». В настоящее время набирает обороты объединение дошкольных образовательных учреждений и школ в образовательные комплексы, а также образовательных комплексов — в образовательные комплексы (по мнению авторов, без учета риска потери управляемости). Реорганизация происходит с целью повышения качества и доступности (экономической, содержательной, социальной, географической) образования, а также эффективности функционирования образовательных организаций [1, ст. 2 п. 18] (далее — ОО), в том числе за счет получения синергетического (системного) эффекта.

ОО должна рассматриваться как сложная (семь и более элементов с взаимосвязями) система междисциплинарной природы — педагогическая, экономическая, социальная и организационная, в которой первичен образовательный процесс (обучение и воспитание [1, ст. 2 п. 1–3]). Ее обследование целесообразно производить по основным функциональным зонам: научно-педагогическое, учебно-методическое, организационное, правовое, финансово-экономическое, кадровое, материально-техническое обеспечение [1, ст. 20 п. 3]. Образовательный комплекс как сложная организационная система обладает всеми основными признаками:

- ❖ наличие большого количества элементов при любом рациональном уровне детализации системы в модели;
- ❖ сложный характер межэлементных связей;
- ❖ разнообразие и сложность функций, выполняемых системой и ее элементами;
- ❖ необходимость сохранения единства структуры и алгоритма функционирования системы;
- ❖ наличие сложной значимой внешней среды.

Установлено, что эффективная (качественная) система должна иметь определенные свойства и подчиняться ряду требований. Построить эффективную образовательную систему, отвечающую вызовам времени, без ее оценки, а также синтеза ее структуры и алгоритмов функционирования невозможно. Данная проблема не имеет разработанной методологии получения решений. Математическое моделирование — важнейший инструмент системных исследований ОО и ее деятельности, который обладает следующими преимуществами:

- ❖ позволяет заранее определить успешность функционирования и рациональные варианты построения системы на этапах формирования замысла системы и ее внешнего проектирования;
- ❖ позволяет спрогнозировать поведение системы;

- ❖ минимизирует затраты по сравнению с проведением натуральных экспериментов;
- ❖ уменьшает на несколько порядков время получения практически достоверных результатов оценок по сравнению с натурным экспериментом.

Под математической моделью будем понимать систему математических и/или логических правил, как правило, имеющую ограничения, которая отражает связи цели(ей), альтернатив, ресурсов и критерия, а также адекватно описывает объект (систему) и моделируемые процессы, позволяет осуществлять с достаточной точностью прогноз по исходным данным, в том числе разнородным (количественным и/или качественным, иное). Порядок разработки и внедрения математических моделей, как правило, включает следующие этапы:

- 1) разработка технического задания;
- 2) эскизное и техническое проектирование;
- 3) рабочее проектирование;
- 4) внедрение.

Под оценкой эффективности (внешняя оценка) функционирования или качества (внутренняя оценка) объекта (процесса) понимается оценка его действенности или успешности. Оценка эффективности работы ОО — это оценка ее качества с точки зрения вышестоящей системы (в том числе ее учредителя). Сущность оценки качества деятельности ОО заключается в формулировке математической постановки задачи, научно обоснованном выборе показателей и критерия этой оценки, разработке методики (моделей) оценивания, в которой адекватно сформулированы основные свойства ОО и внешней среды, а также протекаемых процессов в математических терминах.

Показатели (критерии) должны отвечать общепринятым требованиям: представительность, чувствительность, однозначность, вычислимость. Кроме того, использование системного подхода в исследованиях сложных систем предъявляет дополнительные требования к показателю (критерию) эффективности: характеризовать систему как единое целое; быть «внешним» по отношению к оцениваемой системе; не противоречить показателям эффективности (качества) основных ее элементов.

Собственно оценка качества деятельности ОО может быть качественной и/или количественной и, как правило, является многокритериальной. В исследовании многокритериальных задач для нахождения оптимального решения сводят многокритериальную задачу к однокритериальной и/или «отбраковывают» неэффективные решения.

В настоящее время в качестве главного показателя (критерия) оценки эффективности работы образовательного комплекса, подведомственного Департаменту образования города Москвы, выступает РЕЙТИНГ [2]. Он определяется по утвержденной методике, которая ежегодно совершенствуется. В ней многокритериальная задача сведена к однокритериальной путем построения одного «обобщенного» показателя, по которому принимается решение, как функция от всех значимых факторов с применением методов экспертной оценки. Этот подход имеет существенное допущение о «справедливом, объективном» эксперте и проблему компенсации одних показателей за счет других, а также, по мнению авторов, не учитывает следующие значимые факторы:

- ❖ доступность, в том числе кластеризацию образовательных комплексов по различным признакам, наличие открытого и/или скрытого отбора учеников, др.;
- ❖ образовательные условия, позиционируемые администрацией и педагогическими работниками;
- ❖ образовательные возможности, позиционируемые родителями и детьми;
- ❖ социальную миссию ОО;
- ❖ др.

Параметры РЕЙТИНГа рассчитываются на основе достоверных данных информационных систем города Москвы: ЕГЭ, ОГЭ (МЦКО, РЦОИ); олимпиады (ЦПМ); независимые диагностики (МЦКО); контингент дошкольников — база «Контингент»; др.

Авторами разработаны математические модели построения и исследования функционирования сложных систем [5–16], которые можно применить для адекватной оценки качества деятельности ОО. Основой методик (моделей) являются:

- ❖ системный подход;
- ❖ требование построения взаимоувязанных, сбалансированных показателей (критерия) оценки эффективности функционирования системы с показателями оценки качества ее элементов;
- ❖ метод группового учета аргументов (далее — МГУА), методы математической статистики, идеи кластерного анализа, другие математические методы обработки разнородных данных.

Ключевым принципом системного анализа является необходимость исследовать процессы, а систему строить, а также обязывает исследователя двигаться от целого к частям и далее от частей к целому. Применительно к сложным организационным системам, выбор

метода и формирование методики исследований ограничены требованиями системного анализа. В общем случае процедура системного анализа состоит из ряда исследовательских этапов:

- ❖ определение целей и задач исследований;
- ❖ определение объекта и предмета исследований;
- ❖ целенаправленный сбор и обработка данных и информации, относящейся к решаемым задачам исследований;
- ❖ выбор метода (методов) исследований;
- ❖ определение структуры объекта исследований, описание его свойств, организации и условий функционирования, разработка формализованной схемы объекта исследований;
- ❖ разработка концептуальной модели системы и ее программной реализации;
- ❖ исследование объекта с помощью натуральных экспериментов, моделей и неформальных подходов с целью синтеза состава и структуры системы, определение способа ее функционирования, проверки степени соответствия объекта исследований (системы) требованиям и др.

Приведенный порядок этапов является предпочтительным при проведении системного анализа, но не обязательным. Последовательность выполнения отдельных этапов может быть изменена в зависимости от объекта исследований и результатов выполненных ранее работ.

На качество функционирования ОО влияют различные факторы, в том числе экономический, неопределенности, организационный, агрегирования, информационный и другие значимые факторы. Показателями оценки качества ОО и ее элементов могут выступать показатели РЕЙТИНГА, государственного заказа для ОО, качество [1, ст. 2 п. 29] и доступность образования, образовательные условия и возможности ОО, социальная миссия ОО, а также целевые индикаторы, определенные в Приказе Департамента образования города Москвы от 30.10.2014 № 862 «Об утверждении Положения об оплате труда руководителей государственных общеобразовательных организаций, подведомственных Департаменту образования города Москвы» [3], др. Систему предлагаемых взаимоувязанных, сбалансированных показателей целесообразно распространить для модификации методики РЕЙТИНГА (оценки эффективности ОО), а также использовать для самооценки качества функционирования ОО и ее элементов.

Математическое моделирование требует для построения аналитических и имитационных моделей использовать математические методы обработки разнородных данных адекватные исследуемым процессам.

МГУА относится к методам вычислительной математики [5–7], основой которого являются алгоритм массовой селекции (принцип самоорганизации моделей) [7, С. 5–14], теорема Геделя о неполноте [6, С. 29–33], принцип сохранения свободы выбора Габора [7, С. 11–12]. Алгоритмы, основанные на МГУА [5–7], позволяют решать частные задачи прогнозирования, искусственного интеллекта, распознавания образов, классификации и др. Модификация и расширения МГУА современными математиками реализуется в коммерческих программах в виде ноу-хау. Авторы предложили усовершенствованный алгоритм МГУА с расширенным выбором способов целенаправленной регуляризации, опорных функций, внешних критериев, а также в нем дополнено математическое обоснование достаточно глубокого минимума критерия селекции.

В программном обеспечении также используются методы проверки гипотез с применением параметрических и порядковых критериев, а также дисперсионный, корреляционный, факторный, элементы регрессионного и идеи кластерного анализа, др. [8–11] для выделения значимых факторов, поиска оптимальной опорной функции, обнаружения значимых корреляций, тенденций и нетривиальных закономерностей, повышения достоверности прогноза и др.

Найденное эффективное математическое уравнение (модель) используется при построении рациональной системы и для исследования значимых факторов и процессов, в том числе управления, устойчивости, а также нахождения экстремальных точек, прогнозирования поведения системы за границами экспериментальных данных, реализации иных приложений. Таким образом, результаты исследований, полученные математическим моделированием, являются научно обоснованными.

Проведенные исследования и полученные практические результаты могут стать основой для разработки с применением технологии DataMining автоматизированной (автоматической) системы интеллектуального анализа и обработки данных, получения новой качественной информации и синтеза оптимальных сложных образовательных систем.

### **Литература**

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Порядок выверки рейтинга школ, показавших высокие образовательные достижения учащихся, в 2013/2014 учебном году. Департамент образования города Москвы. Презентация.

3. Приказ Департамента образования города Москвы от 30.10.2014 № 862 «Об утверждении Положения об оплате труда руководителей государственных общеобразовательных организаций, подведомственных Департаменту образования города Москвы».
4. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений /Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. — 4-е изд., доп. — М.: Азбуковник, 1997.
5. Ивахненко А.Г. Системы эвристической самоорганизации в технической кибернетике. — Киев: «Техніка», 1971,
6. Ивахненко А.Г. Индуктивный метод самоорганизации моделей сложных систем. — Киев: «Наукова думка», 1982.
7. Ивахненко А.Г., Юрчаковский Ю.П. Моделирование сложных систем по экспериментальным данным. — М.: «Радио и связь», 1987.
8. Дрейпер Н., Смит Г. Прикладной регрессионный анализ. Книга 1. — М.: «Финансы и статистика», 1986.
9. Дрейпер Н., Смит Г. Прикладной регрессионный анализ. Книга 2. — М.: «Финансы и статистика», 1986.
10. Кобзарь А.И. Прикладная математическая статистика. Для инженеров и научных работников. — М.: «ФИЗМАТЛИТ», 2006.
11. Пустыльник Е.И. Статистические методы анализа и обработки наблюдений. — М.: «Наука», 1968.
12. Демидович Б.П., Марон И.А. Основы вычислительной математики. — М.: «Наука», 1966.
13. Дьячков Ю.Н., др. ПРОГРАММНЫЙ ПРОДУКТ «Диагностика результатов учебной и игровой деятельности детей & АНАЛИЗ ДОУ — ВГК», 1000 CD. Руководство старшего воспитателя (руководителя структурного подразделения). — М.: ООО НТЦ «Альбус», «Ульяновский дом печати», 2009.
14. Дьячков Ю.Н., авторский коллектив Московского НИИ дошкольного образования им. А.В. Запорожца, др. ПРОГРАММНЫЙ ПРОДУКТ ««Истоки». Система мониторинга», 700 CD. — М.: ООО НТЦ «Альбус», 2010.
15. Дьячков Ю.Н., Дьячков М.Ю., др. ПРОГРАММНЫЙ ПРОДУКТ ««Примерная ООП ДО». Система мониторинга», 1000 CD. — М.: ООО НТЦ «Альбус», 2011.
16. Дьячков Ю.Н., др. «Управление ДОУ будущего». Серия: Современный руководитель. Научно-практический сборник статей. — М.: ООО НТЦ «Альбус», ООО «Сам Полиграфист», 2011.



## **Эффективное управление развитием образовательной системы в ОГБОУ «СОШ — ЦДО»**

---

*И.С. Ежова, областное государственное бюджетное образовательное учреждение «средняя общеобразовательная школа — центр дистанционного образования»*

В настоящее время качественное разрешение вопросов, связанных с управлением персонала, имеет большое значение в развитии и процветании организаций. В стремительно меняющемся открытом мире главным профессиональным качеством, которое педагог должен постоянно демонстрировать своим ученикам, становится умение учиться. Готовность к переменам, мобильность, способность к нестандартным трудовым действиям, ответственность и самостоятельность в принятии решений — все эти характеристики деятельности успешного профессионала в полной мере относятся и к педагогу [1]. Обретение этих ценных качеств невозможно без расширения пространства педагогического творчества. Но расширяя границы свободы педагога, одновременно повышается его ответственность за результаты своего труда. Меняется мир, изменяются дети, что, в свою очередь, выдвигает новые требования к квалификации педагога. Но от педагога нельзя требовать то, чему его никто никогда не учил. Следовательно, необходимо введение инноваций в управлении персоналом школы.

Совершенствование системы управления персоналом ОГБОУ «СОШ — ЦДО» с помощью внедрения инновационных технологий с целью развития школы как конкурентоспособной организации на рынке образовательных услуг осуществляется через решение следующих задач:

- 1) раскрытие теоретических основ совершенствования системы управления персоналом с целью формирования инновационной организационной культуры.
- 2) Проведение анализа системы управления персоналом ОГБОУ «СОШ — ЦДО»
- 3) определение направлений работы по совершенствованию системы управления персоналом с целью развития инновационной организации и путей их реализации.

Изменение требований к педагогическим работникам, обусловленное внедрением ФГОС в общеобразовательных школах и изменением социального заказа со стороны государства по проблеме детей



с ОВЗ обуславливает необходимость трансформации сложившейся системы управления персоналом школы посредством инновационных технологий как важного фактора роста инновационного потенциала учреждения и обеспечения его конкурентоспособности в современных условиях.

В развитии системы управления персоналом реализованы следующие идеи:

- 1) применение методов нематериальной мотивации и повышения влияния педагогов на развитие учреждения ведут к повышению самооценки педагогических работников и их мотивации, формированию активной жизненной позиции и профессиональному росту;
- 2) использование дистанционных технологий в управлении персоналом повышает его эффективность, сокращает временные затраты на анализ качества работы, разработку документации школы;
- 3) применение современных технологий в управлении персоналом ОГБОУ «СОШ — ЦДО» позволит сформировать динамичный и творческий коллектив, способствующий повышению конкурентоспособности школы.

Наша школа была создана как инновационное образовательное учреждение, что подразумевает ориентацию процесса обучения на адаптацию его к меняющимся требованиям рынка труда, необходимость постоянной работы над новыми образовательными услугами. В свете особенностей такого типа организации, одним из условий работы такой организации будет формирование инновационной организационной культуры. Однако, в условиях огромного влияния государства на организацию работы учреждения и в силу сложившегося традиционного представления о школе, достичь в полной мере построения инновационной организации не представляется возможным. Но к такому типу организационной культуры следует стремиться, так как только она в полной мере способна обеспечить адаптацию организации к быстро меняющимся требованиям рыночной экономики.

Развитие образовательной системы школы невозможно без эффективно работающего и творческого педагогического коллектива. Поэтому необходимо создать эффективную систему управления персоналом. Современные технологии управления персоналом направлены на формирование коллектива организации, повышение степени свободы в организации труда, развитие мотивации к труду через сочетание морально-экономических стимулов, осознание руководителем организации ценности человеческого ресурса, применение различных стилей руководства, в зависимости от ситуации,

что способствует формированию инновационной организационной культуры школы [3].

Для определения направлений работы по совершенствованию системы управления персоналом ОГБОУ «СОШ — ЦДО» с целью развития инновационной организации и путей их реализации проведено анкетирование по мотивации педагогов [2],[4] собраны сведения об имеющихся ресурсах школы (таблица 1) и проведен SWOT- анализ (таблица 2) организации на сегодняшний день. В результате проведенного анкетирования было выяснено, что 99% респондентов считают самыми важными следующие показатели:

- ❖ Признание и любовь учеников;
- ❖ Возможность самореализации, полного использования способностей;
- ❖ Возможность самостоятельности и инициативы в работе;
- ❖ Социальные гарантии;
- ❖ Разумность требований руководства.

Стабильность заработка выбрали 87,5 %, что также немало.

Таблица 1. Ресурсы ОГБОУ «СОШ — ЦДО»

<b>Виды ресурсов</b>	<b>Наименования</b>
Кадровые	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 114 чел, в том числе 12 инженерно-технических работников.</li> <li>❖ Все педагоги умеют не просто работать в электронной образовательной среде, а создавать ее</li> </ul>
Информационные	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Портал школы</li> </ul>
Инфраструктурные	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Наличие 4 филиалов учреждения</li> <li>❖ Наличие помещений ОГБОУ «СОШ — ЦДО» как для образовательных целей, так и для реализации дополнительного образования и воспитательных мероприятий.</li> </ul>
Материально-технические	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Комплекты компьютерного оборудования на каждого учителя и ученика. Оснащение кабинетов ОГБОУ «СОШ — ЦДО» и его филиалов</li> <li>❖ Подключение к Интернету всех структурных подразделений и каждого учителя и ученика за счет бюджетных средств</li> </ul>
Финансовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Бюджетные средства</li> </ul>

Таблица 2. S W O T — анализ

<p style="text-align: center;"><b>S</b> <b>сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ внимание министерства образования Рязанской области к школе</li> <li>❖ понимание администрацией школы сильных и слабых сторон управления персоналом сложившегося на данный момент</li> <li>❖ наличие готовых ресурсов: кадровых, материально-технических, объектов недвижимости</li> <li>❖ высокая квалификация сотрудников</li> <li>❖ стабильный коллектив</li> <li>❖ успешный опыт внедрения в управление персоналом дистанционных технологий</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>O</b> <b>возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ развитие финансовой самостоятельности учреждения</li> <li>❖ повышение потребности у части педагогов в изменении организации управления персоналом</li> <li>❖ налаженные связи с другими образовательными учреждениями, подобными нашему</li> <li>❖ привлечение специалистов различных организаций для повышения мотивации и компетенции персонала в вопросах организации работы школы</li> <li>❖ участие заместителей директора в разработке проекта развития инновационной школы — ЦДО</li> <li>❖ наличие перспектив развития школы в связи с высоким спросом на дистанционное обучение по различным направлениям деятельности</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>W</b> <b>слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Недостаточное развитие системы управления персоналом школы</li> <li>❖ нехватка опыта реализации современных технологий в организации работы школы</li> <li>❖ непредсказуемость финансового обеспечения проекта</li> <li>❖ недостаточные временные ресурсы как у педагогов, так и у администрации.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>T</b> <b>угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ недостаточное финансирование</li> <li>❖ нестабильность экономической обстановки</li> <li>❖ появление конкурентноспособных образовательных организаций на рынке</li> </ul>

Используя сильные стороны и возможности школы, опираясь на выделенные мотиваторы педагогов, а также ресурсы учреждения были выделены направления совершенствования управления персоналом школы:

- ❖ создание эффективной системы управления персоналом в условиях обучения с помощью дистанционных технологий;
- ❖ повышение вовлеченности в деятельность школы педагогических работников.

Технологии, с помощью которых реализуются направления совершенствования управления персоналом в ОГБОУ «СОШ — ЦДО», являются современными, так как направлены на развитие личности всех членов коллектива, и повышение эффективности работы администрации, которые в конечном счете и будут способствовать развитию организации в целом. Перечисленные выше направления

совершенствования управления персоналом реализуются с помощью технологий, представленных в таблице 3. Каждая из представленных технологий включает в себя следующие компоненты:

- ❖ анализ ситуации, выделение проблемы, постановка цели и задач по решению проблемы;
- ❖ выделение сотрудников, на которых направлена работа;
- ❖ определение ответственных за организацию работы, направленной на решение проблемы, организация рабочей группы в случае необходимости;
- ❖ планирование мероприятий, направленных на решение проблемы и их реализация с помощью отобранного инструментария;
- ❖ анализ результатов деятельности.

Таблица 3. Используемые в управлении персоналом технологии

Технологии	Приемы, способы, методы
Социально-психологические технологии	Развитие компетентностей сотрудников организации с помощью повышения квалификации, в том числе участие в дистанционных курсах, вебинарах; обмена опытом через проведение семинаров, мастер-классов в рамках учреждения; налаживание контактов с другими образовательными организациями, осуществляющими обучение с помощью дистанционных технологий
	Развитие коллектива через формирование традиций школы (совместные праздники, путешествия), организацию подготовки и участие педагогических работников в конкурсах различного уровня и направленности
	Повышение ответственности и значимости каждого члена коллектива через участие педагогов в рабочих группах по формированию стратегии школы и реализации социально значимых проектов
Административные технологии	Создание локальных актов, регламентирующих деятельность учреждения на основе законодательства РФ
Экономические технологии	Обновление перечня оснований для начисления стимулирующих выплат, в котором активно участвуют сами педагоги
	Формирование системы поощрения работников
Организационные технологии	Использование сервисов Google, информационных коммуникационных технологий для сбора данных, их анализа, обсуждения актуальных проблем, разрабатываемой документации, при организации совещаний, собраний, консультаций педагогов, родителей и детей
	Размещение записей открытых уроков, проведенных мероприятий на портале школы
	Использование интранета для организации взаимодействия сотрудников, обсуждения вопросов, в котором необходимо участие всего коллектива

Намеченные направления работы по совершенствованию системы управления персоналом успешно реализуются на данный момент через следующие мероприятия:

- 1) заключен договор о сотрудничестве с РГУ им.С.А. Есенина, разрабатывается совместная программа непрерывного дистанционного образования лиц с ОВЗ;
- 2) организуется экспериментальная площадка по созданию Центра социализации детей и молодежи с ОВЗ «Мы нужны России»;
- 3) проведена Международная научно-практическая конференция: «Мюнстер и Рязань. В зеркале забытой войны».
- 4) на базе школы открылся офис ресурсного медиацентра «Навигатор будущего».
- 5) прохождение представителями администрации курсов переквалификации по специальности «Менеджмент в образовании»;
- 6) привлечение специалистов для проведения тематических семинаров как для администрации школы, так и для педагогического коллектива;
- 7) разработка проекта по совершенствованию управления персоналом организации;
- 8) ведение тематических групп в интранете портала школы, использование возможностей портала для анализа, сбора данных и отчетов по результатам деятельности учителей, в том числе качеству образования учащихся с целью определения дальнейшего пути развития учреждения;
- 9) создание рабочих групп различной направленности, анализ и обобщение опыта, полученного в результате деятельности групп;
- 10) выдвижение педагогов на конкурсы педагогического мастерства разного уровня.

Перечисленные мероприятия позволяют усовершенствовать систему управления персоналом и достичь следующих результатов:

- ❖ повышения уровня мотивации персонала;
- ❖ снижение временных затрат для реализации целей школы;
- ❖ реклама учреждения через презентацию педагогического опыта и активное участие в различных мероприятиях на городском и областном уровне;
- ❖ повышение информированности общественности о возможностях школы.

Все перечисленные меры будут содействовать развитию нашей инновационной организации, а значит, повышению ее конкурентоспособности на рынке труда и образовательных услуг.

## Литература

1. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. — М.: Дело, 2005.
2. Магура М.И. Управление мотивацией персонала // Управление персоналом — № 17 — 2004.
3. Менгазиева Л.Н. Мотивация профессионального развития педагогов как средство повышения эффективности деятельности образовательного учреждения // Социальная сеть работников образования <http://nsportal.ru/shkola/administrirovanie-shkoly/library/2012/04/29/motivatsiya-professionalnogo-razvitiya-pedagogov>
4. Портрет коллектива. Диагностика мотивации персонала // <http://upr.1september.ru/article.php?ID=200900804>



## Мониторинг систем общего образования в Новосибирской области

---

*Ю.С. Захир, Д.С. Лишко,  
О.В. Недосып, Е.И. Пиотух,  
ГКУ НСО Новосибирский институт  
мониторинга и развития образования*

Вопросы развития оценки эффективности социальной политики, в том числе в образовании, на разных уровнях управления приобретают в настоящее время все большее значение.

Одним из наиболее обсуждаемых в образовательном пространстве был и остается вопрос оценки эффективности работы муниципальных систем общего образования. Далее речь пойдет об опыте проведения такой оценки в Новосибирской области.

Актуализации обсуждения вопросов оценки эффективности работы муниципальных систем общего образования в Новосибирской области способствовала предыдущая аналитическая работа. В течение нескольких лет фиксировались значимые различия в качестве образования по итогам региональных оценочных процедур и единого государственного экзамена среди муниципальных районов и школ.

Для достижения целей обеспечения равного качества образования для всех обучающихся, управления качеством образования важно установить показатели, определяющие эти результаты, и сформировать

механизмы стимулирования развития муниципальных систем общего образования.

Этапом формирования обозначенных механизмов стало введение в Новосибирской области системы оценки муниципальных систем общего образования. Так как оценка с 2013 года проводится ежегодно, в региональных нормативных документах она названа «мониторинг систем общего образования» (далее — мониторинг).

Разработка мониторинга стала возможной благодаря участию Новосибирской области в 2011 году в межрегиональном проекте «Совершенствование методов оценки эффективности деятельности муниципальных органов исполнительной власти в сфере образования». Организатор и исполнитель проекта — «Межрегиональная ассоциация мониторинга и статистики образования».

Этапы разработки мониторинга:

1. *Формирование управленческой и экспертной позиции в отношении формирующейся оценки*

В августе 2012 года в рамках работы XII съезда работников образования Новосибирской области состоялся тематический семинар «Современные подходы к оценке эффективности деятельности муниципальных органов исполнительной власти в сфере образования».

В семинаре приняли участие заместители глав администраций муниципальных районов, курирующие вопросы образования, руководители и специалисты муниципальных органов управления образованием, представители новосибирских вузов.

В ходе семинара были представлены различные подходы к оценке эффективности, в том числе презентована методика МАМСО. Были выдвинуты требования, предъявляемые к системе показателей для оценки и подходы к их расчету. А также обсуждены возможные трудности интерпретации результатов оценки.

В результате этой работы получены положительные отзывы, и методика была признана инструментом оценки, который может внедряться в практику.

2. *Формирование региональной нормативной правовой базы оценки*

В мае 2013 года Постановлением правительства Новосибирской области утверждено «Положение о мониторинге систем общего образования». Далее последовал приказ Минобрнауки Новосибирской области о проведении мониторинга, в котором определены процедура, периодичность проведения, методика, показатели мониторинга, участники и пользователи результатов мониторинга.

В документах зафиксировано, что целью мониторинга является стимулирование развития систем общего образования муниципальных районов, городских округов Новосибирской области.

Участниками мониторинга являются Минобрнауки Новосибирской области, органы управления образованием муниципальных районов и Новосибирский институт мониторинга и развития образования.

Результаты мониторинга предназначены для его основных участников: руководителей и специалистов региональных и муниципальных органов управления образованием.

### 3. Сбор достоверных данных

Данные должны быть проверяемыми и доступными для широкого круга пользователей, только из официальных и открытых источников. То есть без привлечения самих муниципальных районов к предоставлению информации, чтобы избежать неточностей и фальсификаций, обеспечить сопоставимость показателей.

Обязательным шагом сбора явился контроль данных для оценки: проверка размерности данных, поиск опечаток, неверно введенных цифр.

Для мониторинга запрашиваются данные из информационных систем и официальных источников: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Новосибирской области; Главное управление МВД РФ по Сибирскому федеральному округу.

Особо необходимо отметить, что в ходе сбора данных дополнительной нагрузки на школы и муниципалитеты не было.

### 4. Проведение расчетов

Методика состоит из двух блоков: «результативность» и «эффективность».

Было принято решение использовать четыре направления оценки блока «результативность», по которым рассчитываются частные индексы:

- ❖ качество учебных результатов обучающихся;
- ❖ социализация детей и подростков;
- ❖ доступность общего и дополнительного образования;
- ❖ охрана и укрепление физического здоровья обучающихся и воспитанников.

На основании частных индексов по направлениям оценки формируется сводный индекс результативности.

Важное место уделяется приведению данных к сопоставимому виду из-за различных единиц измерения и размерности шкал.



Эффективность рассматривается как соотношение результатов и затрат.

Для корректной оценки эффективности расчет скорректированных субвенций из областного бюджета местным бюджетам в расчете на одного обучающегося по муниципальному району, городскому округу Новосибирской области происходит с учетом доли сельского населения, проживающего на данной территории.

Мониторинг по разработанной методике проводится за несколько лет (три года), по каждому году в отдельности, чтобы избежать случайного результата.

##### 5. *Получение и использование результатов мониторинга*

В ходе мониторинга формируются рейтинги муниципальных систем общего образования по направлениям оценки.

Еще один результат мониторинга — группировка муниципальных районов по уровню результативности и эффективности систем общего образования. Определяются три группы муниципальных систем общего образования: с низкой, средней и высокой результативностью и эффективностью.

Мониторинг позволяет определить муниципальные системы образования, положение которых на протяжении трех лет оставалось стабильным или изменилось в лучшую/худшую сторону, в том числе выявить «лидеров роста» и «лидеров падения».

Результаты проводимых расчетов являются информационной основой для принятия управленческих решений:

- ❖ о мерах стимулирования муниципальных образовательных систем;
- ❖ об организации работы внутри муниципалитета по выявлению причин низких результатов и эффективности.

Руководители муниципальных районов ознакомились с результатами мониторинга на расширенных заседаниях коллегий Минобрнауки Новосибирской области:

- ❖ «О результатах оценки качества и эффективности муниципальных систем общего образования в районах и городских округах Новосибирской области. Рейтинг муниципальных образовательных систем», октябрь 2013 года;
- ❖ «О результатах мониторинга систем общего образования муниципальных районов и городских округов Новосибирской области в 2013–2014 годах и задачах на предстоящий период», декабрь 2014.

На заседаниях коллегий ставятся очередные задачи по совершенствованию методики. Результаты оценки выставляются на официальном сайте Института мониторинга и развития образования в личных кабинетах муниципалитетов.

Специальные семинары и сборники, подготовленные для каждого муниципального района:

- ❖ позволяют справиться с трудностями интерпретации и дальнейшего использования материалов в работе муниципалитетов;
- ❖ становятся поводом для самостоятельной аналитической работы в каждом муниципальном районе на основе данных муниципалитета и средних по региону.

Результаты мониторинга используются при определении содержания соглашений между Минобрнауки Новосибирской области и органами местного самоуправления о реализации мер по повышению качества и эффективности деятельности муниципальной образовательной сети в 2014 и 2015 гг. Это мы считаем основным итогом проведенного мониторинга и важным шагом к построению в регионе системы управления отраслью, основанной на принятии и исполнении взаимных обязательств между субъектами различного уровня управления.

Опыт проведения оценки муниципальных систем общего образования представлен на межрегиональных и международных совещаниях и конференциях: Алтайский край, Иркутская область, республики Армения, Казахстан, Марий Эл.

Считаем, что при наличии заинтересованности субъектов Российской Федерации в формировании подобного мониторинга может быть использована методика, применяемая в Новосибирской области, или ее адаптированный аналог.

Кроме того, в ходе дальнейшей работы в рамках проекта планируется выработать:

- ❖ рекомендации для муниципальных органов управления образованием по анализу и интерпретации результатов мониторинга;
- ❖ механизмы поддержки и экономического стимулирования развития муниципальных систем общего образования по результатам мониторинга.



# **Формирование современной социокультурной среды в условиях становления эффективной системы управления школой**

---

*И.П. Казначеева, муниципальное автономное  
образовательное учреждение  
«Средняя общеобразовательная школа №1» г. Тамбова*

Развитие территориального образовательного пространства требовало от каждой образовательной организации города Тамбова определить особенности своего развития с учетом внешних связей и отношений, а также требований, предъявляемых школе окружающей ее социальной среды.

Вопрос повышения эффективности управления образовательной организацией в постоянно изменяющихся условиях развития современного общества является актуальным для каждого руководителя школы.

Анализируя собственную управленческую деятельность, нам хочется отметить актуальные для нас моменты, которые позволяют решать основную задачу — становление эффективной системы управления школой и образовательной деятельностью, направленной на развитие личности ученика и обеспечение нового качества образования в школе.

Понимание проблем и трудностей образовательной организации, необходимость применения адекватных мер для их решения привело нас к мысли, что основным управленческим механизмом должно стать проектирование современной социокультурной среды.

Необходимыми элементами структуры социокультурной среды является система отношений, культура, пространство деятельности и временная организация жизни, или пространственно-временной хронотип, где образовательная организация занимает свое место.

Современный педагог учитывает влияние среды на развитие личности. Социокультурная среда, обеспечивающая эффективное развитие личности ребенка, характеризуется:

- ❖ относительной стабильностью и устойчивостью;
- ❖ связью, взаимодействием, непротиворечивостью различных дополняющих и взаимокompенсирующих друг друга пространств, в которых протекает жизнь ребенка;
- ❖ побудительным, а не запрещающим характером регламентации жизни;
- ❖ присвоенностью, осмысленностью всех видов деятельности, в которые включается ребенок;

- ❖ творческой средой ребенка как условием его самореализации, воплощения себя во внешнем мире;
- ❖ достаточным богатством, разнообразием различных элементов среды, побуждающих делать выбор и дающих возможность найти свою социокультурную нишу;
- ❖ направленностью на общекультурные нормы и ценности, воспринимаемые ребенком как нечто само собой разумеющееся, являющееся необходимым условием.

На младшего школьника социокультурная среда влияет как совокупность социальных и природных условий. Поскольку младший школьник — это формирующаяся личность, воздействие социокультурной среды является определяющим фактором его личностного развития.

Социальное развитие ребенка связано с основными этапами его творческого роста в культурно-досуговой деятельности. Оптимальное совершенствование творческих способностей происходит в той среде, которая наиболее благоприятна для младшего школьника. Социокультурная среда предполагает наличие трех обязательных элементов: субъектов социотворческого процесса, творческой общности (студии, клуба, группы), самого процесса творческой деятельности на всех ее этапах, а также объективных условий для осуществления творчества.

Но каждая школа уникальна и отличается от других тем, что имеет определенные условия, возможности, потребности, заказ конкретных родителей и школьников для организации и обеспечения образовательной деятельности. И интенсивные инновационные процессы, которые были запущены в школе, потребовали от управленческой команды совершенно иных решений. Главное, с чего начала новая, сложившаяся с прошлого учебного года управленческая команда — определила стратегию развития своей образовательной организации:

- ❖ умение видеть будущее школы (миссию школы), перспективы ее развития;
- ❖ определять цели и задачи своей образовательной организации;
- ❖ умение выбирать формы реализации стратегии;
- ❖ умение реализовать стратегический замысел;
- ❖ умение дать оценку реализации стратегии.

В 2010 году на территории активного малоэтажного строительства микрорайона построено и введено в действие новое здание социально-культурного центра, где сегодня осуществляется обучение детей 1–6 классов. В состав центра также входит культурно-досуговый блок, включающий зрительный зал, холл, библиотеку, конференц-зал,

помещения для организации дополнительного образования, активные рекреации, спортивный комплекс, столовую.

В школе реализуются 3 модели: школа — социокультурный центр, школа в режиме полного дня и общественно активная школа. Миссия школы — обеспечить «дружественное» отношение к ребенку как совместную деятельность всех субъектов образовательной деятельности, осуществляя таким образом общественно-ориентированное образование.

Школа, по своей сути, есть особое социокультурное пространство, в котором закладывается тот культурный базис, который человек потом пронесет через всю жизнь.

Семейный досуг — основа работы социокультурного центра. План работы составляется совместно с муниципальными органами образования и культуры.

Самым важным в своей работе педагогический коллектив считает участие родителей в образовательной деятельности через совместные творческие дела.

Для учащихся и родителей, как и для жителей микрорайона, ответственности города проводятся всероссийские кинофестивали «Свет Лучезарного ангела», фестивали анимационных фильмов, балы, в том числе и благотворительные, фольклорные праздники «Рождественские посиделки», «Масленица», «Пасхальный благовест», концертные программы «Весенняя капель», «День Победы», спортивные соревнования. Выставки семейного творчества, встречи с интересными людьми города, конкурсы, акции, спортивные состязания, праздники и другие интересные дела делают насыщенной не только жизнь школы, но и всего муниципального образования.

В июне каждого года для жителей микрорайона проводится традиционная «Русская ярмарка», на которой выступают лучшие коллективы школы и фольклорные ансамбли города. Однако самым долгожданным моментом праздника является «Обжорный ряд» — десятки столов, заставленных всевозможными сладостями и кондитерскими изделиями, приготовленными родителями и сотрудниками школы.

Особая гордость — это балы. Традиционно проводится Лермонтовский бал. Гости попадают в эпоху Лермонтова, где становятся не только зрителями, но и участниками настоящего светского мероприятия. Далее зрители приглашаются в залу на литературно-музыкальную композицию. Стихи великого поэта читают не только учащиеся школы, но и учителя, жители нашего микрорайона.

Инициаторами новогодних балов выступают родители. В канун Нового года проводится Благотворительный новогодний бал-маскарад. Задача, которую ставят перед собой организаторы, — раскрыть творческий потенциал жителей микрорайона школы, родителей и учащихся. На средства от благотворительного бала приобретаются игрушки, книги, детские товары для детей интернатов области.

Семьи мы вовлекаем в активное сотрудничество в рамках регионального проекта «Старшему поколению — активное долголетие», создаем условия для повышения качества жизни граждан старшего поколения, укрепления духовной связи между людьми разных поколений. Опыт работы по данному проекту обобщен на первом региональном фестивале. В рамках этого проекта проводятся мастер-классы, киноконференции, акции, встречи с представителями регионального отделения Ассоциации юристов России по различным вопросам.

Эффективность воспитания ребенка зависит от того, насколько тесно взаимодействуют школа и семья. Вот такая совместная работа, сотворчество, сотрудничество коллектива школы, родителей, жителей нашего микрорайона делает школьную жизнь интересней, и это действительно пример для наших детей.

Школа открыта для конструктивного диалога с родительской общественностью, с местным сообществом. Управленческая команда совместно с Управляющим советом постоянно проводит мониторинг удовлетворенности посредством анкетирования родительской ответственности качеством образовательных услуг школы. Мы думаем, что главную свою управленческую задачу — становление в инновационной школе коллективного управления, при котором, увлекает общая цель и решаются общие задачи школы, — мы выполняем.

### **Литература**

1. Андреева Г.М. Социальная идентичность: временные и средовые компоненты // *Личность и предметно-пространственная среда: Хрестоматия.* — Краснодар: КГУ, 2000. — с. 30–43.
2. Крылова Н.Б. *Культурология образования.* М.: Народное образование, 2000.



# **Социальное партнерство как форма эффективного взаимодействия предприятий компании «Фосагро» с образовательными организациями**

---

*Т.П. Калинина, Н.Ю. Красильникова, А.А. Разумовская,  
Балаковский филиал АО «Апатит»,  
Комитет образования администрации  
Балаковского муниципального района Саратовской области,  
Муниципальное автономное общеобразовательное  
учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 25»  
г. Балаково Саратовской области*

## **1. Социальное партнерство как неотъемлемая часть сферы труда**

В последнее время в РФ повышенное внимание уделяется вопросам реформирования социальной сферы, что говорит об актуальности проблемы формирования оптимальной для России модели социальной политики.

Одним из ключевых компонентов социальной политики является образование, так как от уровня образования напрямую зависит качество трудовых ресурсов, а следовательно, и состояние экономики.

Современная образовательная организация, по словам министра образования Д.В. Ливанова, — это не только новейшая материально-техническая база и инфраструктура, но и новый уровень культуры социального партнерства с предприятиями, способность гибко настраиваться на изменяющиеся запросы экономики, это работа на результат, который согласован и нужен для предприятий-партнеров.

По словам министра занятости, труда и миграции Саратовской области Н.Ю. Соколовой, в соответствии с потребностью рынка труда, в области вводятся новые направления подготовки молодых специалистов. [3, с. 7] При этом объемы и профили подготовки молодых кадров согласуются с министерством. Таким образом происходит сближение системы образования с предприятиями области.

Социальное партнерство постепенно становится неотъемлемой частью сферы труда. При этом речь идет о достижении оптимального баланса между партнерами путем выработки и осуществления единой, согласованной позиции, о создании такого положения, при котором любой из партнеров извлекает из совместной деятельности максимальную для себя выгоду.

Предприятие и система образования при всем кажущемся различии являются двумя сторонами образовательного процесса. Система образования выступает как производитель, а предприятие — потребитель специалистов. С другой стороны, предприятие является заказчиком, а система образования — исполнителем социального заказа. От эффективности их взаимодействия зависит степень соответствия качества подготовки специалистов пожеланиям работодателя и, как следствие, востребованность выпускника на производстве.

Современному производству необходимы специалисты, которые могут не только достигать поставленных целей, но и делать это квалифицированно и эффективно. Решение вопроса о подготовке такого уровня специалистов возможно лишь при создании системы, в которой работодатель способен влиять на компоненты образовательной программы, а учреждения системы образования — иметь полигон, где в процессе обучения «опробуется» качество и степень подготовки обучающихся.

Одним из главных инструментов реализации долгосрочной кадровой программы компании «ФосАгро» является непосредственное участие в системе непрерывного образования, формирующей условия для притока в компанию талантливой, профессионально подготовленной молодежи. Программа эта предполагает реализацию трех взаимосвязанных проектов:

- ❖ проект создания центров здорового образа жизни по модели «ДРОЗД»;
- ❖ проект «ФосАгро-классы»;
- ❖ проект «Молодые талантливые специалисты».
- ❖

## **2. Реализация совместных проектов как наиболее эффективная форма партнерства предприятия и образовательных организаций**

### **2.1 Реализация проекта «ДРОЗД»**

#### *Актуальность*

В 2003 году член Совета Федерации А. Гурьев выступил с инициативой создания НП «Дети России образованны и здоровы — ДРОЗД», а учредителями стали компания «ФосАгро» и ГОУ Центр образования «Самбо-70».

Стратегической целью движения «ДРОЗД» является повышение уровня образованности подрастающего поколения, приобщение детей к здоровому образу жизни, снижение уровня заболеваемости,



детской преступности, алкоголизма, наркомании и других социально опасных явлений.

В рамках проекта «ДРОЗД» решаются важные задачи:

- ❖ мониторинг физического состояния здоровья обучающихся образовательных организаций;
- ❖ обеспечение преемственности физического воспитания на разных этапах развития, от дошкольного возраста до возраста молодого специалиста, пришедшего на предприятие;
- ❖ дополнительное финансирование образовательных организаций за счет коммерческих предприятий и др.

#### *Механизм реализации проекта*

При финансовой поддержке градообразующих предприятий, входящих в холдинг компании «ФосАгро», в городах присутствия компании (Апатиты и Кировск Мурманской области, Череповец Вологодской области, Воскресенск Московской области, Балаково Саратовской области) созданы центры, в которых дети бесплатно посещают по выбору спортивные секции, занимаются в образовательных группах.

В рамках движения «ДРОЗД» создан действенный механизм управления инновационной деятельностью, объединивший усилия всех заинтересованных организаций. Организаторами движения были установлены партнерские отношения с Министерством образования и науки РФ, Министерством здравоохранения и социальной политики РФ, Институтом психолого-педагогических проблем РАО, Министерством спорта, туризма и молодежной политики РФ, главами муниципальных образований более 40 городов России и со многими общественными организациями.

В основе реализации проекта в г. Балаково — механизм взаимодействия различных учреждений в одной сетевой модели.

На базе Детского сада № 70 и МАОУ СОШ № 25 АНО «ДРОЗД» при финансовой поддержке БФ АО «Апатит» ежегодно и по единым показателям проводит мониторинг здоровья обучающихся. Цель мониторинга: давать научно обоснованную оценку состояния здоровья обучающихся; следить за изменением состояния здоровья в динамике по годам; давать рекомендации по улучшению отстающих показателей здоровья.

На основании обследования формируются индивидуальные карты «Индекс физического здоровья» для каждого ребенка. По итогам тестирования:

- ❖ с обучающимися и родителями проводятся собрания (профили физического здоровья передаются в личное пользование, даются

разъяснения и рекомендации по их использованию и улучшению физического здоровья детей);

- ❖ для учителей-предметников разрабатываются рекомендации по отстающим показателям здоровья детей с целью применения данных показателей на уроках, во время проведения утренней зарядки и физкультминуток;
- ❖ классным руководителям доводятся до сведения результаты тестирования класса с передачей следующих материалов: распределение учащихся по шкале ИФЗ;
- ❖ статистика отклонений показателей здоровья;
- ❖ средний балл ИФЗ класса.

Аналитический отчет о результатах мониторинга представляется заместителю директора, чтобы корректировать работу по внедрению здоровьесформирующих технологий в образовательный процесс всего учреждения.

#### *Результативность проекта*

Об эффективности данного проекта говорят конкретные результаты.

Согласно мониторингу здоровья, по итогам 2014 года показатели оценки здоровья от 5,0 баллов и выше имели 55 детей, в 2015 — более 200.

Растет число детей, обследованных в рамках мониторинга. Для сравнения: в 2010 году обследовано 290 детей, в 2014 году — 827 детей, в 2015 — 863 ребенка. Достигнуты положительные результаты по стабилизации здоровья обучающихся (в 2013 уч. году ИФЗ составил 3,2; в 2014 году — 3,7, в 2015 — 4,4). Во всех классах наблюдается динамика роста оценки здоровья.

По результатам взаимодействия с АНО «ДРОЗД» школа стала базой для деятельности федеральной стажировочной площадки «Распространение в Саратовской области моделей формирования здорового и безопасного образа жизни обучающихся». За два года на базе школы прошли стажировку более 400 педагогов Балаковского района.

#### *Финансирование проекта*

На реализацию проекта АНО «ДРОЗД» Балаковским филиалом АО «Апатит» за период с 2003 по 2014 гг. было выделено 74 089 007 руб.

Средства компании используются на приобретение спортивного инвентаря и формы, ремонт спортивных залов, проведение соревнований и участие в них детей, проведение мониторинга состояния здоровья детей, оплату работы тренеров-преподавателей, которые дополнительно занимаются с детьми в детских садах и школах.

Вкладывая средства в здоровье и образование детей, компания решает не только важную корпоративную задачу — подготовку кадров

для своего предприятия, но и государственную — воспитание здорового, всесторонне развитого поколения, а также показывает пример социальной ответственности.

### *Выводы*

Таким образом, результаты деятельности одного партнера (АНО «ДРОЗД») позволяют другому (школе) фиксировать плюсы и минусы своей работы, корректировать направления дальнейшего развития образовательной организации. Результаты мониторинга не позволяют стоять на месте, требуют новых идей для решения возникающих проблем.

## **2.2 Реализация проекта «ФосАгро-классы»**

### *Актуальность*

Распоряжением Правительства Саратовской области от 26 марта 2014 года Утверждена Концепция развития системы профессиональной ориентации молодежи в Саратовской области до 2020 года. Данная Концепция определяет основные цели, задачи и принципы профориентационной работы.

Разработка Концепции обусловлена возникшим на рынке труда несоответствием между спросом и предложением. Так, рынок труда Саратовской области нуждается в специалистах для обрабатывающего производства, обслуживания автотранспортных средств, строительства, сельского хозяйства, для предоставления коммунальных, социальных и персональных услуг; специалистах в области здравоохранения и образования. А в центры занятости населения обращаются выпускники вузов, имеющие профессии «экономист» (23,9%), «инженер» (19%), «юрисконсульт» (16%), «специалист» (11,1%), «менеджер» (10,9 %).

Результаты анализа запросов рынка труда привели к необходимости выйти на новую волну взаимоотношений. Предприятие, работая в тесном взаимодействии с системой образования, может организовать подготовку резерва рабочих кадров на базе школ. Такой проект перспективен, поскольку позволяет выработать эффективную кадровую политику и сдерживать отток трудоспособного населения из региона за счет создания эффективной образовательной инфраструктуры.

В 2013 году компанией «ФосАгро» совместно с Комитетом образования АБМР на базе школы № 25 начал реализовываться проект «ФосАгро-классы».

Главная идея проекта — в создании классов, работающих по программам, ориентированным на выбор профессий, востребованных конкретным предприятием.

В основе проекта лежат идеи дуального образования. Подобная модель профессионального образования уже много лет функционирует в европейских государствах. Так, в Германии модель профессионального образования непосредственно ориентирована на предприятие. [2, с. 8–13]

Перечень образовательных программ, реализуемых в рамках этой системы, определяется, исходя из потребностей экономики. Содержание образовательной программы зависит от того, какие требования будут впоследствии предъявлены к потенциальному сотруднику.

Проект по внедрению элементов дуальной системы образования в России был поддержан на Наблюдательном совете Агентства стратегических инициатив (АСИ) Президентом РФ В.В. Путиным. [1, с. 74] Таким образом, дуальное образование уже внедряется в систему профессионального образования. Проект «ФосАгро-классы» содержит предложение внедрять элементы дуального образования уже на уровне школы.

Основной задачей проекта является целевая подготовка школьников, направленная на своевременное решение кадровых проблем.

Основными участниками проекта в г. Балаково выступают Комитета образования АБМР, школа № 25, высшие учебные заведения и БФ АО «Апатит» как предприятие компании «ФосАгро». Взаимоотношения между участниками проекта строятся на основании соглашений о сотрудничестве.

Проект предполагает эффективное сотрудничество на условиях, выгодных всем.

Для школы — это средства на ремонт кабинетов, современное оборудование, которое позволяет сделать процесс обучения более эффективным, и целый ряд мероприятий, направленных на решение проблем адаптации и социализации подростков.

Для компании — это приток профессионалов, воспитанных в корпоративном духе, заинтересованных в конкурентоспособности предприятия.

Для детей — это возможность:

- ❖ углубленно изучать профильные предметы под руководством педагогов-профессионалов (в том числе из вузов);
- ❖ использовать в ходе обучения современные технические средства;
- ❖ получать материальные поощрения по итогам олимпиад, конкурсов и за успешное окончание учебного года (от 15 до 20 тыс. рублей);

- ❖ участвовать в корпоративных олимпиадах, семинарах, фестивалях, проводимых преподавателями престижных вузов России;
- ❖ знакомиться с производством, изучать рынок профессий, востребованных компанией.

#### *Механизм реализации проекта*

В настоящее время на базе школы № 25 функционируют два «ФосАгро-класса». Состав и структура классов определяются администрацией школы и представителями от предприятия, исходя из перспективной потребности в персонале на предприятии.

В учебный план включены профильные дисциплины, преподаваемые по углубленным программам и согласованные с вузом. Большая роль в реализации программы отводится профориентационной работе, воспитанию корпоративного духа компании. За счет вариативной составляющей учебного плана и в рамках изучения предметов «обществознание», «право», «экономика» обучающимся предложены для изучения вопросы менеджмента организации, экономики предприятия, планирования карьеры, корпоративной культуры и т. д. Обучающиеся «ФосАгро-классов» являются активными участниками совместных мероприятий со специалистами БФ АО «Апатит». Так преодолевается барьер, существующий между школой и предприятием.

В случае хороших результатов обучения данный проект дает выпускнику возможность поступления по целевому направлению в лучшие вузы страны и гарантирует трудоустройство по окончании вуза на предприятиях компании.

#### *Результативность проекта*

В ходе реализации данного проекта предполагаются следующие результаты:

- ❖ сформированы условия для осознанного профессионального самоопределения старшеклассников;
- ❖ создана инфраструктура, поддерживающая функционирование модели непрерывного образования «школа-вуз-предприятие»;
- ❖ обеспечены качество, доступность, непрерывность общего и профессионального образования на основе интеграции ресурсов школы, вузов, производства;
- ❖ отчасти решена кадровая проблема;
- ❖ обеспечены условия для роста восприимчивости образовательных организаций к запросам общества и рынка труда.

Данному проекту чуть больше года, но уже можно говорить о его эффективности. Одним из результатов работы проекта можно считать выбор обучающимися 11-х «ФосАгро-классов» специальностей

по целевому направлению в вузы (информация дана по всем пяти площадкам):

- ❖ химическая технология неорганических веществ — 15 чел.
- ❖ электроэнергетика и электротехника — 9 чел.
- ❖ горные машины и оборудование — 6 чел.
- ❖ промышленно-гражданское строительство — 6 чел.
- ❖ теплоэнергетика/теплотехника — 5 чел.
- ❖ системный анализ управления — 3 чел.
- ❖ технологические машины и оборудование — 3 чел. и др.

В 2015 году 11 обучающихся «ФосАгро-класса» школы № 25 подали заявки на целевые направления в ведущие профильные вузы страны: Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева, Казанский национальный исследовательский технологический университет, Национальный минерально-сырьевой университет «Горный» в Санкт-Петербурге и др.

#### *Финансирование проекта*

За 2013–2014 гг. расходы на реализацию Программы «ФосАгро-классы» составили 9 948 тыс. руб. Помимо финансирования Программы, были перечислены денежные средства на другие нужды в размере 980,145 тыс. руб.

На совещании в Балаковском филиале АО «Апатит» при генеральном директоре ЗАО «ФосАгро АГ» от 23 января 2015 года было принято решение в рамках оказания благотворительной помощи разработать программу проектных работ по ремонту МАОУ СОШ № 25 г. Балаково на 2015–2017 гг.

#### *Выводы*

Опыт работы по взаимодействию школы и предприятия в 2014 году представлен на II Всероссийском образовательном форуме «Школа будущего. Проблемы и перспективы развития современной школы в России». В рамках форума были подведены итоги конкурса «100 лучших школ России», который проводится при участии и поддержке Государственной Думы, Совета Федерации, Международной академии качества и маркетинга. Лауреатом конкурса в номинации «Школа — лидер в сфере сотрудничества школы и градообразующего предприятия» признана МАОУ СОШ № 25 г. Балаково. За всестороннюю поддержку и большой вклад в реализацию инновационных образовательных программ дипломом лауреата было награждено предприятие БФ АО «Апатит».

### 2.3 Реализация проекта

#### «Молодые талантливые специалисты»

##### *Актуальность*

В 2011 году руководство компании «ФосАгро» выступило с инициативой реализации программы «Молодые талантливые специалисты», направленной на организацию сотрудничества с профильными вузами. Программа реализуется на всех четырех управляемых предприятиях Компании: АО «Апатит», ОАО «ФосАгро-Череповец», БФ АО «Апатит», ЗАО «Метахим».

*Цель программы* — привлечение в Компанию талантливых выпускников вузов по приоритетным направлениям деятельности.

Среди основных *задач* — своевременное удовлетворение потребностей Компании в молодых специалистах; подготовка кадрового резерва на ключевые должности; создание условий для адаптации молодых специалистов на предприятии, их профессиональное, личностное и управленческое развитие.

##### *Механизм реализации проекта*

В рамках проекта для предприятия БФ АО «Апатит» определена потребность в молодых специалистах по следующим специальностям:

- ❖ химическая технология неорганических веществ;
- ❖ промышленное и гражданское строительство;
- ❖ машины и аппараты химических производств;
- ❖ энергоснабжение промышленных предприятий;
- ❖ энергоснабжение промышленных предприятий;
- ❖ автоматизация технологических процессов и производств и др.

Программа «Молодые талантливые специалисты» предполагает 3 этапа реализации.

В рамках первого этапа происходит отбор и привлечение выпускников вузов: студенты заполняют анкеты на участие в программе, проходят тестирование, собеседование со специалистами Компании. Трудоустройство осуществляется тогда, когда кандидат соответствует всем требованиям, предъявляемым Компанией.

В рамках второго этапа осуществляется реализация индивидуального развития молодого специалиста: профессиональная подготовка совместно с наставником; участие в тренингах и семинарах с целью развития личностных и управленческих компетенций; разработка и защита проектов по повышению эффективности работы.

Третий этап предполагает карьерный рост молодого специалиста.

Для реализации проекта БФ АО «Апатит» с ноября 2012 г. по июль 2014 г. проделана следующая работа:

- ❖ организованы мероприятия в 11 вузах: проведены презентации в вузах, организована работа на ярмарках вакансий, днях карьеры, работа с кафедрами вузов;
- ❖ организована работа с представителями информационных отделов вузов по опубликованию на информационных досках и сайтах данных об условиях участия в программе для молодых специалистов;
- ❖ организовано прохождение производственной практики студентами профильных специальностей вузов (при этом студенты трудоустраиваются на период прохождения практики с выплатой з/п и обеспечиваются жильем за счет предприятия);
- ❖ для кандидатов и практикантов, желающих познакомиться с деятельностью предприятия, проводятся экскурсии в музей завода и обзорные экскурсии по г. Балаково.

#### Результативность проекта

В результате проделанной работы на сегодняшний день на предприятии работает 16 молодых специалистов. 10 из них успешно защитили проекты по повышению эффективности работы структурных подразделений. Трое из них переведены на вышестоящие должности. В 2015 г. планируется трудоустройство 5 специалистов.

Для всех молодых специалистов, работающих на предприятии, составлен план мероприятий по развитию на весь период действия программы.

#### *Финансирование проекта*

Для исполнения цели проекта выпускникам предлагаются следующие условия:

- ❖ Конкурентная заработная плата (28 000 руб. + индексация);
- ❖ Стимулирующая выплата за диплом с отличием в сумме 5000 руб.;
- ❖ Компенсация расходов по переезду молодого специалиста и членов его семьи, а также других расходов, связанных с переездом к месту работы (для иногородних кандидатов);
- ❖ Выплата подъемных средств на обустройство на новом месте при приеме на работу (50 000 руб.);
- ❖ Предоставление служебного жилья или компенсация за съем жилья (для иногородних кандидатов);
- ❖ Возможность участия в программе жилищного строительства при непрерывном стаже работы не менее двух лет;
- ❖ Программа индивидуального развития, профессионального и карьерного роста, разрабатываемая для каждого молодого специалиста;



- ❖ Система наставничества — за каждым молодым специалистом закрепляется опытный наставник;
- ❖ При наличии непрерывного стажа работы в Компании не менее трех лет, молодые специалисты после прохождения оценки могут быть включены в кадровый резерв предприятия.

Плановая цифра общего бюджета целевой программы «Молодые талантливые специалисты» на 2012–2014 годы составила 22,6 млн. руб., фактически затрачено 12,5 млн. руб. На 2015 год в бюджет программы заложено 9,2 млн. руб.

### *Выводы*

Реализация Программы «Молодые талантливые специалисты» позволяет решить конкретные вопросы, ориентированные на создание условий для привлечения, мотивации и закрепления молодежи, стимулирования их инициативы, самореализации, совершенствования их профессиональных навыков.

### **3. Социальное партнерство как форма эффективного взаимодействия**

Таким образом, реализация компанией «ФосАгро» проекта «ДРОЗД» позволяет объединить усилия дошкольного и школьного образования по решению проблемы формирования культуры здорового и безопасного образа жизни. Проект «ФосАгро-классы» нацелен на выстраивание партнерских отношений между школой и высшими учебными заведениями. Программа «Молодые талантливые специалисты» объединяет усилия системы образования и предприятия в решении кадровой проблемы. Объединяющим звеном на всех этапах реализации проектов является компания «ФосАгро».

Как следствие, при реализации идеи социального партнерства образовательных организаций и предприятия «ФосАгро» выигрывают все:

- ❖ система образования, которая реализует свою цель — воспитать не только образованного, здорового, но и успешного, социально адаптированного выпускника;
- ❖ предприятие, подготовившее хорошего специалиста по нужной ему специальности;
- ❖ выпускник, имеющий возможность поступить в вуз, о котором мечтал, и быть уверенным в том, что по окончании вуза его ждут на предприятии.

Общность интересов системы образования и компании «ФосАгро» является залогом успеха совместной деятельности, гарантией того, что

выпускник школы, вуза будет социально адаптированным и успешным человеком, достойным гражданином своей страны.

### **Литература**

1. Кашапов Р.Р. Дуальное образование в 10 пилотных регионах // Директор ссуза. — 2014. — № 3.
2. Крылова А. Система профессионального образования в Европе: четыре страны — четыре модели // Директор ссуза. — 2014. — № 3.
3. Поздеева Е. Процесс пошел. Совместные усилия заинтересованных сторон в решении проблемы дефицита рабочих кадров начинают приносить плоды // Саратовская областная газета. — 2014. — 30 апреля (№ 68).



## **Интегральное воздействие интеллектуальной среды как основа образовательной деятельности**

---

*И.А. Киселева, директор МАОУ лицея № 4 (ТМОЛ)*

Управление образовательным учреждением — это, прежде всего, деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, на анализ и подведение итогов на основе достоверной информации. Управление означает воздействие руководителя на участников учебно-воспитательного процесса с целью достижения запланированного результата. Объектом управления в данном случае являются учебно-воспитательные процессы и обеспечивающие их программно-методические, кадровые, материально-технические, нормативно-правовые условия, а целью — умелое использование имеющегося в образовательной системе потенциала, повышение его эффективности. Эффективность управления образовательным учреждением во многом определяется наличием системного подхода к управлению всеми его звеньями. Очень важно умение видеть перспективы развития образовательного учреждения, строить программную деятельность с опорой на творческий потенциал педагогического коллектива.

Считаем, что эффективность функционирования лицея зависит от механизма и качества обратной связи, так как для этого важны все компоненты внешней и внутренней среды; это результат достижения

целей управленческой деятельности, а действенность управления образовательным учреждением — результат достижения целей образовательного учреждения. Если нужные свойства результата достигаются быстро и с экономией ресурсов, правомерно говорить об эффективном управлении. От того, насколько полно, целесообразно, реально и конкретно распределены функциональные и должностные обязанности между руководителями, зависит эффективность управляющей системы, а, следовательно, и жизнедеятельности учреждения в целом. Итак, технология управления — это научное обоснованное, целенаправленное взаимодействие руководителей с другими субъектами учебно-воспитательного процесса, ориентированного на достижение запланированного результата. Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от способности администрации образовательного учреждения осуществлять руководство учебно-воспитательным процессом на основе технологического подхода.

К основным направлениям повышения эффективности реализации организационно-исполнительской функции относим реализацию личностно-ориентированного подхода к организации деятельности; научно и практически обоснованное распределение функциональных обязанностей внутри аппарата органов управления руководителями и членами педагогического коллектива; рациональную организацию труда; формирование относительно автономных систем внутрилицейского управления. Эффективность использования организационных форм управления, прежде всего, определяется их подготовленностью, целенаправленностью. Педсовет, совещание при директоре или оперативные формы организации управленческой деятельности достигают своей цели при условии взаимной заинтересованности, понимания необходимости выполняемой работы и ее значимости.

Согласно годовому учебно-воспитательному плану работы, в лице проводятся тематические педсоветы, совещания при директоре, совещания методических объединений, взаимопосещения уроков, открытые занятия и другие мероприятия. Контроль, является одним из средств повышения эффективности, так как благодаря этому выявляются не только недостатки, но и положительный опыт, который в дальнейшем получает распространение в деятельности всей организации. Таким образом, эффективность характеризует степень успешности функционирования педагогической системы в достижении цели. Поскольку цели могут быть различными (дидактические, воспитательные, образовательные, управленческие), существуют соответствующие составляющие педагогической эффективности, которые, в свою

очередь, являются функциями двух переменных — затрат (трудовых, временных, материальных ресурсов) участников образовательного процесса и результатов педагогической деятельности, отраженных в определенных показателях, которыми характеризуется состояние объекта педагогической деятельности.

Основная стратегическая цель образовательного процесса в ТМОЛ — формирование интеллектуальной культуротворческой среды (см. рис. 1.) на основе общих интеллектуальных и духовных потребностей всех субъектов образовательного процесса.

Основные приоритеты работы ТМОЛ:

- ❖ создание благоприятных условий и возможностей для полноценного развития личности, сохранения здоровья и жизни обучающихся;
- ❖ социализация одаренных учащихся, направленная на выявление способностей и путей их совершенствования в условиях образовательной среды;
- ❖ развитие различных форм мотивации учащихся к образовательно-социальной деятельности (проектная деятельность, образовательный рейтинг обучающихся, тренинги и т. д.);
- ❖ создание условий для проявления творческой активности и мотивации к ней учащихся в различных сферах социально значимой деятельности;
- ❖ освоение и использование в практической деятельности новых педагогических технологий — развитие системы непрерывного дистанционного образования.

В настоящее время МАОУ лицей № 4 (ТМОЛ) занимает одно из ведущих мест в системе подготовки технической элиты в г. Таганроге и обеспечивает выпускникам возможность успешного продолжения обучения в лучших вузах Российской Федерации. Продолжая тесно сотрудничать с подразделениям ИТА ЮФУ, он превратился в признанный центр организации работы с одаренными детьми, опыт которого активно используется аналогичными образовательными организациями.

Системообразующей основой всей деятельности лицея служит интегральное воздействие интеллектуальной среды. Именно эта среда определяет характер функционирования всех составляющих элементов ТМОЛ как образовательного учреждения, характеризующегося эффективной системой управления.

**Особенностями организации образовательного процесса в ТМОЛ являются:**

1. Высокая степень научного, кадрового, материального потенциала, что обеспечивается благодаря участию ИТА ЮФУ. С момента начала функционирования ТМОЛ (с 1988 г.) ряд учебных предметов преподают высококвалифицированные специалисты этого вуза. Сегодня в лицее работают 17 кандидатов наук и 1 доктор наук — опытные преподаватели ИТА ЮФУ, Таганрогского института им. А.П. Чехова (филиалом) «РГЭУ (РИНХ)» и др.

2. Система подготовки расписания и максимальная интенсификация образовательного процесса. Так, в профильных лицейских классах (8–11 классы) расписание включает сдвоенные уроки (пары), что позволяет минимизировать затраты времени на подготовку к урокам, так как обучающимся необходимо готовиться не к шести учебным предметам на следующий день, а к трем. Расписание преподавателей ИТА ЮФУ, работающих в ТМОЛ по совместительству, тоже составляется особым образом. Администрация ТМОЛ тесно сотрудничает с диспетчерской службой ИТА ЮФУ, которая занимается составлением расписания, поэтому уроки, которые профессорско-преподавательский состав проводит в ТМОЛ, включены в их общее расписание, что освещается на сайте университета.

3. Особый подход к формированию и постоянному реформированию состава учебных групп. В профильные классы ТМОЛ (8–10 классы) набор осуществляется при условии успешного участия обучающихся в межшкольной олимпиаде («ТМОЛиаде»). На основе набранных баллов составляется рейтинг участия в межшкольной олимпиаде. Когда заканчивается предварительное формирование классов, в первую неделю сентября лицеисты пишут входную диагностическую работу, по результатам которой администрация ТМОЛ еще раз делит класс на две группы для таких предметов, как английский язык, информатика. Учащихся 10-х классов позже еще раз делят на дополнительные группы для занятий по физике, алгебре, русскому языку.

4. Конкретизация профессиональной ориентации лицеистов: каждый получает возможность и обязанность «живого» контакта с факультетами ИТА ЮФУ. Для этого администрацией ТМОЛ организован ряд факультативов совместно с кафедрами ИТА ЮФУ. Лицеисты посещают занятия в институте 1 раз в неделю по 2 ч для ознакомления с деятельностью кафедр (предметы: программирование С++ и криптография, робототехника, нанотехнологии).

### **Профильная составляющая образовательного процесса**

Образовательная деятельность — систематически организованная педагогом деятельность обучающихся, направленная на преобразование

и расширение их собственного опыта на основе воссоздания и личностного присваивания, освоения культурных форм и способов действия.

В ТМОЛ реализуются образовательные программы: начального общего образования, основного общего образования, среднего (полного) общего образования, обеспечивающие углубленную подготовку обучающихся по предметам физико-математического, химико-биологического и социального циклов.

Научно-исследовательская деятельность — деятельность лицеистов связанная с решением творческой, исследовательской задачи с заранее неизвестным решением (в отличие от практикума, который служит для иллюстрации законов природы) и предполагающая наличие основных этапов, характерных для исследования в научной сфере, нормированная исходя из принятых в науке традиций.

Научное общество обучающихся «ТМОЛиУМ» объединяет лицеистов, способных к научному поиску, заинтересованных в повышении своего интеллектуального и культурного уровня, стремящихся к углублению знаний, как по отдельным предметам, так и в области современных научных знаний.

Работа в научном обществе дает ученикам огромные возможности для закрепления многих учебных навыков и приобретения новых компетенций, развивает творческие способности и вырабатывает исследовательские навыки, позволяет определить профессиональную ориентацию, готовность к предстоящей трудовой деятельности.

Кроме того, обучающиеся получают дополнительную научную информацию, которая существенно помогает им при освоении наук не только в рамках учебной программы, но и в дальнейшем обучении в вузах.

В начале учебного года учащиеся выбирают темы исследования, работают над ними в течение всего учебного года, а результаты докладывают на научно-практической конференции исследовательских работ учащихся, которая проводится в ТМОЛ ежегодно в конце учебного года. Лучшие работы учащихся докладываются на студенческих конференциях вузов, городского научного общества, на всероссийских и областных конкурсах и традиционно занимают призовые места. Награждение победителей и призеров конференций различного уровня проводятся в актовом зале Центральной городской публичной библиотеки имени А.П. Чехова г. Таганрога. В 2013 г. был выпущен первый совместный сборник исследовательских работ, в настоящее время готовится к выпуску второй сборник.

### **Развитие сетевой модели образования**

Образовательная программа ТМОЛ — это программа школы полного дня, которая организует пространство жизнедеятельности учащегося, чередуя разнообразие видов его деятельности в наиболее комфортном для него порядке. Расширить образовательную среду ТМОЛ, не перегружая ее при этом, позволило развитие сетевой модели образования, использование возможностей других ОО, учреждений культуры и спорта для выявления и поддержки талантливых учащихся (например, для организации работы кружков и спортивных секций для лицеистов используется материально-техническая база ФГОУ ВПО «Южный федеральный университет», для публикации о деятельности и достижениях ТМОЛ организовано сотрудничество со средствами массовой информации: «Независимая газета» г. Таганрога, газета «Радиосигнал» ФГОУ ВПО «Южный федеральный университет» и т. д.).

В 2011 г. ТМОЛ стал площадкой проведения V Всероссийского интеллектуального форума-олимпиады по нанотехнологиям «Нанотехнологии — прорыв в будущее». С 2013 г. ТМОЛ сотрудничает с АНПО «Школьная Лига РОСНАНО».

АНПО «Школьная Лига РОСНАНО» — сетевой проект, целью которого является продвижение в школах Российской Федерации идей и опыта, направленных на развитие современного, в первую очередь, естественнонаучного образования.

Также с целью расширения образовательной и научно-исследовательской инновационной деятельности администрацией ТМОЛ было заключено соглашение о партнерстве с автономной некоммерческой организацией дополнительного профессионального образования «СофтЛайн Эдюкейшн», руководителем которой является выпускник ТМОЛ. Цель сотрудничества — организация, проведение и участие в образовательных проектах по внедрению инновационных решений по повышению качества общего образования и реализации соответствующих эффективных образовательных практик, включая разработку учебных программ и методических материалов для обучения педагогов использованию инновационных решений. Партнеры создали и обслуживают сайт ТМОЛ, организовали для учащихся лица бесплатные факультативные занятия по программированию, также бесплатно занимаются с учащимися и помогают им готовить научно-исследовательские работы по информатике.

### **Информационно-образовательная среда**

В 2010/11 уч. г. стартовал новый экспериментальный проект «Электронный класс Университета». При поддержке Центра довузовской подготовки Таганрогского технологического института ФГОУ ВПО «Южный федеральный университет» (далее — ТТИ ЮФУ) был сформирован электронный класс, в котором учащиеся 10-х классов начали изучение отдельных предметов (русский язык, физика и математика) с использованием интерактивных учебных ресурсов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде профильного обучения.

Занятия проходят в оборудованном мультимедийном классе с интерактивной доской и мобильным проекционным оборудованием, с 30 персональными рабочими местами с высокоскоростным выходом в информационную образовательную среду (далее — ИОС), подключенными к ресурсам сети Интернет.

В результате реализации проекта каждый учащийся собрал для себя солидный портфолио: лицеисты принимают участие и побеждают не только в общешкольных и городских мероприятиях, но и во всероссийских. В 2012/13 уч. г. сделан первый выпуск электронного класса. Все учащиеся класса успешно сдали ЕГЭ, 8 учащихся стали призерами всероссийских олимпиад школьников, внесенных в Перечень олимпиад школьников, утв. приказом Минобрнауки РФ от 07.11.2011 № 2598.

### **Стимулирование мотивации учащихся к обучению**

Методическая работа в ТМОЛ осуществляется в соответствии с целью, заключающейся в совершенствовании личностных и профессиональных качеств учителя, в соответствии с единой методической темой по формированию проектно-исследовательской образовательной среды ТМОЛ в контексте гуманизации и повышения качества образования.

Реализуемая в течение последних 25 лет модель образования в ТМОЛ, компоненты которой были представлены выше, становится средством развития мотивации учащихся, так как она позволила разработать и обосновать содержание образования, включающее специально спроектированные задания и упражнения, направленные на развитие мотивации обучающегося, выбрать технологии обучения, которые позволяют сформировать на оптимальном уровне мотивацию учебно-познавательной деятельности и учитывают индивидуальные различия, а также творческие способности учащихся.



Для объективной оценки качества образования в ТМОЛ систематически ведется мониторинг за развитием личностных качеств учащихся на основе использования комплексной методики определения уровня развития мотивации.

С 2007 г. в ТМОЛ введена матричная система организации образовательного процесса, которая предполагает работу различных творческих групп в рамках тематических лабораторий. Задачи, которые стоят перед коллективом ТМОЛ, заключаются в следующем:

- ❖ проведение диагностики уровня сформированных компетентностей обучающихся, вновь поступивших в текущем учебном году;
- ❖ совершенствование условий индивидуального развития личности учащихся, соответствующих их способностям и дарованиям;
- ❖ реализация условий для осуществления исследовательской деятельности обучающихся и педагогов в процессе совместной разработки проектов в области профессионального образования.

Работа с одаренными детьми — это многогранная и многофункциональная деятельность всего педагогического коллектива. Необходимо предусмотреть степень и меру самораскрытия учащихся, создать развивающую среду, обогатить содержание лицейского образования через исследовательский метод обучения, сознательно организованное индивидуальное и предметное окружение учащегося. Индивидуальное поле ученика, «обогащенная образовательная среда» — это пространство воспитания и обучения, совместно создаваемое учителем и учеником по законам творчества и диалектики познания.

Одним из направлений стимулирования мотивации к обучению одаренных учащихся является работа в научном обществе.

Наша управленческая практика подтверждает, что мотивация на успех в любой инновационной деятельности возможна только путем достижений в решении предшествующих задач. Поэтому успешное управление — это управление целенаправленным движением коллектива от решения простых, оперативных и доступных задач к решению более сложных, стратегических целей и задач.

Оценка эффективности успешного управления является чрезвычайно важной и вместе с тем малоразработанной и противоречивой проблемой.

С одной стороны, возможна оценка эффективности управления по показателям самого управления, т. е. по оценкам качества осуществления педагогического анализа, планирования, организации, контроля и регулирования независимо от конечных результатов деятельности лицея как системы или отдельных подсистем.

С другой же стороны, управление — не самоцель, и эффективность его следует оценивать по тому, какова динамика педагогических процессов в лицее и как осуществляемые преобразования оказывают влияние на развитие личности каждого обучаемого и воспитываемого ученика.

Считаем, что для эффективного управления лицеем необходимо знать, что является критериями его успешности или, наоборот, чем вызваны проблемы, и отслеживать динамику по этим критериям, анализируя результаты и корректируя управленческий стиль. Правильный выбор критериев эффективности — важнейшее требование, так как неверно выбранные показатели не позволяют достичь результатов, которые определены целью.

Критериальный комплекс включает в себя четыре группы критериев, конкретизированные в их важнейших показателях и индикаторах (признаках):

- ❖ критерии качества результатов образования;
- ❖ критерий эффективности функционирования образовательного процесса;
- ❖ критерий эффективности созданных в лицее условий;
- ❖ критерии престижа лицея.

**Оценка эффективности управления** по выделенным показателям коррелируется с показателями результативности лицея.

По итогам 2012/2013, 2013/2014 уч. годах МАОУ лицей № 4 (ТМОЛ) вошел в перечень 500 лучших школ России. В 2014 году, наряду со списком ТОП 500 лучших школ, лицей вошел в перечень 200 лучших школ России, а также в перечень 100 лучших школ России, обеспечивающих высокий уровень подготовки в профильных предметных областях (включен в перечень по двум профилям: физико-математический и физико-химический).

В 2014 г. лицей — Лауреат конкурса «100 лучших школ России» в номинации «100 лучших лицеев России», проводимого независимым общественным советом в рамках Всероссийского образовательного форума «Школа будущего. Проблемы и перспективы развития современной школы». В рамках конкурса директору лицея присуждено звание «Лучший директор — 2014».

За последние 5 лет команда МАОУ лицея № 4 (ТМОЛ) занимала I место в командном зачете по итогам муниципального этапа Всероссийской олимпиады школьников по общеобразовательным предметам. По итогам участия школьников Таганрога в региональном этапе олимпиад в 2014 году лицей также имел наибольшее количество победителей и призеров (22 учащих).

В 2014 году К. Заруба (10 «Б» класс) занял призовое место в заключительном этапе Всероссийской олимпиады школьников по физике.

География конкурсов очень широка:

- ❖ командное участие в Первой международной олимпиаде по экспериментальной физике IERPhO — 2013 (К. Заруба занял 1 место).
- ❖ командное участие в XXII Международной олимпиаде «Интеллектуальный марафон-2013» (Барселона, Испания) (кубок победителей и 4 медали в общекомандном зачете, 8 медалей в личном первенстве).
- ❖ командное участие в I Международном конкурсе «Турнир юных естествоиспытателей» (Эскишехир, Турция, 2013 г.) (команда «ТМОЛимпийцы» — 3 место).
- ❖ командное участие в Первом Европейском «Турнире юных естествоиспытателей», 2014 г. (команда «Космос» — 1 место, команда «ТМОЛимпийцы» — 2 место).
- ❖ Всероссийский форум «Будущие интеллектуальные лидеры России», проводившейся по распоряжению Президента Российской Федерации (Ярославль, 2013, 2014 гг.).
- ❖ Всероссийский форум научной молодежи «Шаг в будущее» (дипломант I степени за высокие результаты в научных исследованиях (Москва, 2013 г.)).
- ❖ Всероссийский конкурс научных работ школьников «Юниор», 2014 г. (1 место, секция «Информатика»).
- ❖ Международный конкурс по физике для учащихся старших классов школ нестоличных городов России, организованный инвестиционно-промышленным холдингом GSGroup (1 место (Гусев Калининградской обл., 2014 г.)).

В 2013/2014 учебном году победителей и призеров в олимпиадах, грамоты по которым верифицируются (100 баллов по Единому государственному экзамену) — 14 человек по физике, 5 человек по математике, 8 по русскому языку и 1 по химии.

Ежегодно учащиеся лица становятся обладателями Премии для поддержки талантливой молодежи Президента РФ, Премии губернатора Ростовской области.

Таким образом, выделив критериальный комплекс, конкретизированный в важнейших показателях, и рассмотрев результативность лица, было показано, что все функции менеджмента влияют на эффективность управления образовательного учреждения.



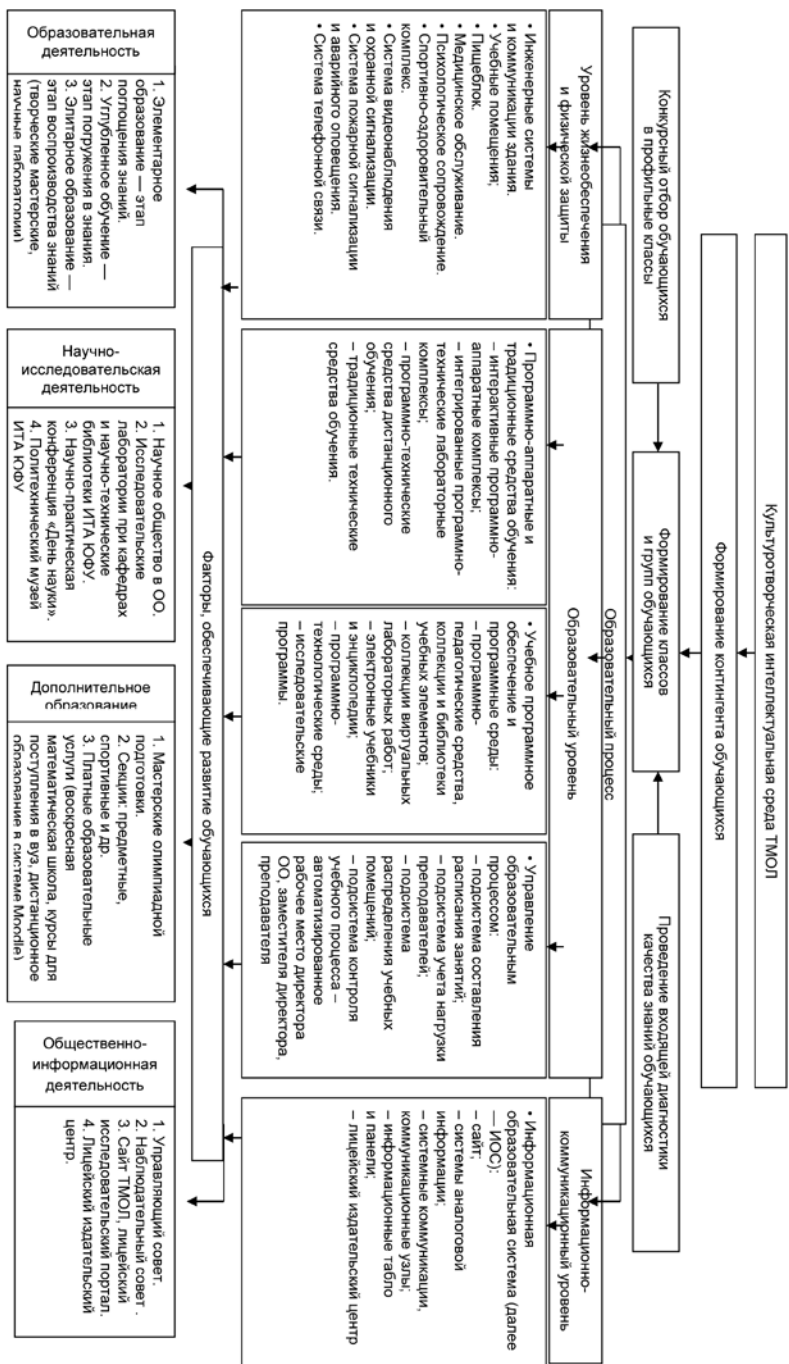


Рис. 1. Интеллектуальная образовательная среда ТМОЛ

## **Модель организации внутрикорпоративного повышения квалификации педагогов в условиях введения новых стандартов образования**

---

*Н.М. Мусина, Муниципальное бюджетное  
образовательное учреждение  
«Средняя общеобразовательная школа № 43»*

Термин «развитие» в федеральном государственном образовательном стандарте является ключевым понятием педагогического процесса, заключающим в себе сущность современного образования, цель которого не просто приобретение учащимися знаний и умений, а развитие у них универсальных учебных действий и определенных качеств личности. Ключевой фигурой в реализации требований ФГОС, без сомнений, является педагог, именно на него возлагается большая часть ответственности за создание условий развития личности учащегося. Соответственно и реализация модернизации образования напрямую зависит от уровня подготовки педагогических кадров. В основополагающих документах, обеспечивающих реализацию ФГОС, подчеркивается, что темпы модернизации подготовки и переподготовки педагогических кадров должны опережать темпы модернизации системы образования. Существующая же система повышения квалификации не отвечает запросам и ожиданиям педагогов, не являются целостной и адекватной инновационной системой, так как характеризуется рядом недостатков:

- 1) преобладанием информационных моделей повышения квалификации;
- 2) реализацией повышения квалификации через недостаточно эффективные традиционно существующие формы;
- 3) отсутствием послекурсового сопровождения педагогов;
- 4) недостаточным вниманием к личностным факторам педагогов, осуществляющих инновации;
- 5) имитацией деятельности при введении ФГОС.

На решение указанных проблем ориентирована модель организации внутрикорпоративного повышения квалификации педагогов в условиях введения новых стандартов образования. В целях развития новых компетенций учителя в МБОУ «СОШ № 43» разработаны концептуальные подходы и принципы деятельности методической службы по организации внутрикорпоративного повышения квалификации кадров. Основными направлениями реализации управленческо-педагогического

сопровождения педагога в условиях введения ФГОС являются: нормативное, научно-методическое, технологическое, информационное, инструментальное [4, с. 52]. Представляемая модель является прототипом каскадной модели повышения квалификации [5, с. 11–14], модели внутришкольного повышения квалификации учителя в условиях введения ФГОС автора Сиденко Е.А. [4, с. 53]. Инновационность модели ВКПКП определяется:

- ❖ новизной методического подхода к организации обучения педагогических кадров в условиях введения ФГОС, базирующегося на концептуальных идеях внутрикорпоративного обучения-процесса инициированного и управляемого самой организацией, основанного на стремлении к достижению единства интересов каждого отдельного педагога и организации в целом, в соответствии с целями модернизации системы образования;
- ❖ нетрадиционностью технологий обучения, используемых в процессе профессиональной технологической подготовки педагогических кадров к реализации требований новых стандартов образования, основанных на деятельностном подходе (технологии мастерских, кейс-технология, модерации и др.).

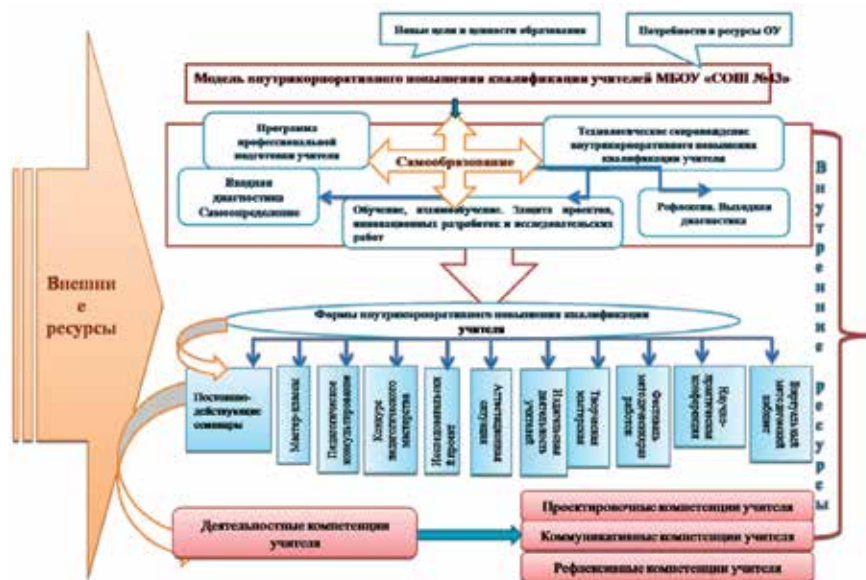


Рис. 1. Модель внутрикорпоративного повышения квалификации педагогических кадров

С позиции модернизации российского образования модель ВКП-КП характеризуют следующие аспекты:

1. Компетентностно-деятельностный подход в организации обучения педагогов.
2. Расширение информационного пространства за счет привлечения внешних ресурсов (притока свежих идей) и внутренних ресурсов (подготовка собственных модераторов и тьюторов).
3. Гибкость и разнообразие форм повышения квалификации, ориентированных на удовлетворение индивидуальных запросов педагогических работников [3, с. 6].
4. Использование опыта и потенциала инновационных школ и лучших учителей в системе повышения квалификации.
5. Создание внутри образовательного учреждения профессионально-развивающей среды для осознания членами администрации и педагогами новых целей и ценностей образования, самоопределения относительно своей роли и функции при введении ФГОС на внутрикорпоративном уровне.

Внутрикорпоративное повышение квалификации учителя призвано обеспечить реализацию системы непрерывного профессионального педагогического образования — формирование нового поколения педагогов, готовых реализовать требования ФГОС. Целевой ориентир реализации модели на этапе введения новых ФГОС — создание условий для развития профессиональной компетентности педагогов через организацию непрерывного процесса обучения и активные формы деятельности.



Рис. 2. Кадровые ресурсы, участвующие в реализации модели ВКПК

Согласно положениям педагогической инноватики [2, с. 230], подготовка педагогического коллектива к инновационной деятельности по освоению и внедрению педагогических нововведений в педагогическую практику, должна предусматривать три направления: информационное, психологическое и методическое. Предлагаемая модель внутрикорпоративного повышения квалификации предусматривает все три направления, что и определяет ее инновационность.

В реализации основных направлений ВКПКП особое внимание уделяется кадровым ресурсам. Лидерами являются, прежде всего, педагогические работники службы сопровождения и педагоги, мотивированные к обучению. Психологическая подготовка педагогов к нововведениям, как важная составляющая часть психологического сопровождения, направлена на адаптацию педагогических кадров к условиям введения ФГОС. Методическая подготовка педагогов ориентирована непосредственно на обучение педагогического коллектива тому, как именно учить по-новому. Информационная подготовка педагогического коллектива осуществляется как администрацией школы, так и представителями внешних организаций. В системе повышения квалификации особое место занимает внедрение информационных технологий в образовательный процесс (дистанционное обучение в программе МУ-MOODLE, школьный виртуальный методический кабинет и др.). Важнейшими элементами модели ВКПКП являются формы организации обучения педагогов и деятельностные компетенции, для развития которых создаются условия в образовательном учреждении. Логика образовательной деятельности на уровне внутрикорпоративного обучения отражена на рисунке 3.



Рис. 3. Схема реализации модели ВКПКП



Представленная схема демонстрирует четыре основных этапа обучения: первые два — учебно-методическая подготовка. Третий этап — деятельностный, включающий систему мероприятий ВКПКП. Данному этапу предшествует входная диагностика профессиональной компетентности педагогов, позволяющая педагогам получить достоверное представление о дефицитах в профессиональной подготовке. На основе полученных данных происходит дифференциация деятельности (формируются группы педагогов: выделяются явные лидеры; творческие группы, работающие по конкретному направлению в опережающем режиме; группа педагогов, самообразовательная деятельность которых выполняется при поддержке педагогов — модераторов и тьюторов). На третьем этапе происходит самооценка, самоопределение педагога; осуществляется переход от предметной деятельности к созидательной. Четвертый этап — практический, на данном этапе происходит самореализация педагога, осуществляется авторская профессиональная деятельность, создание нового профессионального опыта. Педагог без особого труда выстраивает свой индивидуальный образовательный маршрут; организует самостоятельную работу с информационными кейсами, получает по требованию консультации в виртуальном методическом кабинете. Одной из ведущих форм работы обучения педагогических кадров, которые используются для вовлечения педагогов в деятельностный процесс, является «педагогического ателье», основанное на технологии «мастерских». На первом и втором этапе реализации модели ВКПКП главной целью «мастерских» является подготовка группы модераторов и тьюторов, выполняющих роль мастера на деятельностном этапе обучения. Ниже приводится перечень разработанных мастерских, которые были использованы в ВКПКП.

Мастерская 1	Техники графического моделирования информации как средство для формирования умений информационной грамотности
Мастерская 2	Техники групповой работы
Мастерская 3	Техники технологии развития критического мышления через чтение и письмо
Мастерская 4	Техники дискуссии
Мастерская 5	Технология АМОиМ
Мастерская 6	Проектирование технологической карты урока
Мастерская 7	Мастерская «построения знаний»: «Техники технологии развития критического мышления»

Мастерская 8	Техники рефлексии как инструмент формирования оценки и самооценки индивидуальных достижений обучающихся
Мастерская 9	Технология применения «рабочего листа», как средство активизации познавательной деятельности обучающихся посредством Интернет-ресурсов
Мастерская 10	Проектирование урока в соответствии с требованиями ФГОС

Главным результатом внутрикорпоративного повышения квалификации педагога являются профессиональные изменения:

- ❖ динамика личностного развития педагогов, осваивающих и внедряющих новый образовательный стандарт;
- ❖ сформированность базовых компетентностей и функциональной грамотности педагогов, что предусматривает оценку их способности к решению различных проблем в предметном и метапредметном планах;
- ❖ способность быть тьютором.

Автор статьи считает целесообразным рассматривать результативность (эффекты) с точки зрения развития профессиональных компетентностей педагога, и возможного влияния эффектов на получение новых результатов обучения, предъявляемых ФГОС.

Эффект	Описание эффекта	Результат
Формирование прочных теоретических знаний педагогики и психологии	Организация занятий с педагогами в деятельностной форме с использованием активных методов обучения, предполагает самостоятельную познавательную деятельность.	Возрастает уровень теоретической и психологической готовности педагогов к инновационной деятельности. 100% участие педагогов, работающих в пилотных классах в проектной и исследовательской деятельности.
Развитие коммуникативных компетентностей	Формируются навыки работы в группе. Во время обучения формируется интерактивная обучающая среда, в которой происходит активизация познавательной деятельности педагогов за счет использования активных методов обучения на протяжении всего занятия.	Умение устанавливать субъект-субъектные отношения (70% педагогов, работающих в пилотных классах используют диалоговые методы и приемы организации познавательного процесса на уроке). Формируются творческие группы педагогов, связанные общей темой исследования (7 групп).

Обеспечение высокой мотивации к обучению	У педагогов повышается заинтересованность в получении личного результата обучения.	Умение создавать условия для обеспечения позитивной мотивации учащихся, для самомотивирования (за 2 года 30 учителей прошли курсовую подготовку в дистанционном режиме, 70% данных педагогов являются модераторами и тьюторами).
100% включение педагогов в деятельность	Погружение в деятельность на протяжении всего занятия.	Деятельностный подход в системе корпоративного обучения педагогов, направлен на развитие умений творчески находить, усваивать и пользоваться получаемой информацией в различных проблемных ситуациях.
«Знаю, как надо»	Педагог точно знает, как разработать и провести современный урок.	3 педагога — призеры регионального проекта-конкурса «Урок в условиях ФГОС», 60% педагогов освоили технологическую карту урока, 12 лучших разработок технологических карт уроков вошли в школьный сборник, опыт 19 учителей по реализации ФГОС успешно прошел общественную экспертизу на муниципальном и региональном уровне.
Открытие себя и окружающих людей, развитие творческого начала у педагога	Активизация процесса обучения «вынуждает» педагогов проявлять свои самые разнообразные, порой, скрытые качества.	По результатам корпоративного обучения издательским центром ОУ выпущен методические журналы (2012 г., 2013 г. готовится сборник за 2014–15 г.), 4 методических пособия, методических рекомендаций — 5, где размещен опыт по внедрению новейших технологий, методов и приемов работы с информацией, КОЗы — 17 учителей; подготовлено 6 сертифицированных модераторов, 15 тьюторов.
Социальный эффект	Возрастет значимость самообразования, способствующее получению непосредственно собственных знаний, приобретению новых навыков и умений в организации собственной работы.	Формирование профессиональных компетентностей педагога, отвечающих требованиям ФГОС (100% индивидуальных методических тем педагогов связаны с реализацией требований ФГОС).

Реализация предложенной модели способствует решению ряда актуальных для образовательного учреждения задач: рост профессионализма кадров; создание креативной среды, обеспечивающей саморазвитие учителей и обучающихся; создание конкурентоспособного образовательного учреждения. Позволяет создать условия, дающие возможность для преодоления:

- ❖ непонимания сущности инноваций, связанных с введением новых стандартов образования;
- ❖ стереотипа мышления, педагогической и психологической инерции;
- ❖ отсутствия готовности к переменам;
- ❖ отсутствия команды профессионалов, нацеленных на достижение корпоративных целей;
- ❖ низкого уровня компетентности педагогов, а также эффективности деятельности ОУ в целом.

Данная модель ВКПКП реализуется в образовательном учреждении с 2013 г., является победителем конкурса пилотных и стажировочных площадок опережающего введения ФГОС ООО в реализации проектов модернизации и развития образования (приказ ДОиМП ХМАО-Югры №888 от 02.07.2014).

### **Литература**

1. Лазарев В.С. Управление инновациями в школе. Учеб. пособие. — М.: Центр педагогического образования, 2008.
2. Хуторской А.В. Педагогическая инноватика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — М.: Изд. центр «Академия», 2008.
3. Неклюдова Л.В. Непрерывная курсовая подготовка педагогов в системе повышения квалификации // Образование и общество. — № 1. — 2013. — С. 6.
4. Сиденко Е.А. Подготовка педагогических коллективов к реализации ФГОС второго поколения // Современные проблемы науки и образования. — № 3. — 2012. — С. 52–56.
5. Синенко В.Я. Каскадная (циклическая) система повышения квалификации работников образования // Вестник образования. — № 20. — 2012. — С. 11–14.



## **Проект «Богатая сельская школа»**

---

*Т.П. Софронова, отдел образования  
администрации Еловского района Пермского края*

Богатая сельская школа. Наверное, многие недоверчиво улыбнулись, увидев это сочетание слов. Может ли в современных условиях небольшая сельская школа быть богатой? Мы убеждены, что может. Если не богатой, то уж состоятельной точно. Она обладает достаточно серьезными ресурсами: хорошие просторные здания, большое количество земли, мастерские со швейными машинками и станками. Людские ресурсы тоже весьма неплохи: как правило, в школе имеются опытные педагоги, любящие свое село, и ученики, которые обладают разными способностями и массой свободного времени, так как выбор объединений дополнительного образования в селах весьма невелик. Максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы — вот важнейшая задача для руководителей сельских школ.

Одним из недостатков нынешнего сельского образования мы считаем полное отсутствие связи между системой образования и развитием муниципалитетов. Хорошо работающая школа в селе, помогающая выпускникам достигать высоких результатов, способствует оттоку молодежи в города на поиски достойной работы и зарплаты. На сегодняшний день дела обстоят так, что из села уезжают не только умные и способные ученики, но и слабоуспевающие, которые работают потом в городах грузчиками, дворниками и т. п. Если на этот процесс никак не влиять, то в скором времени в нашем районе молодого населения практически не останется.

Как же можно закрепить выпускников на территории муниципалитета? Для ценных специалистов, в которых нуждаются бюджетные учреждения (врачи, учителя, работники культуры) государством и местными властями уже предусмотрены различные виды поддержки — единовременные выплаты, надбавки молодым специалистам, предоставление служебного жилья. А вот что можно сделать для остального контингента, который не проявил особых успехов в обучении, но тоже мечтает о высоком уровне жизни?

В 2014 году в Еловском муниципальном районе Пермского края началась реализация проекта «Богатая сельская школа», который был разработан во время обучения на президентской программе «Подготовка управленческих кадров в сфере образования и здравоохранения» в 2013 году.

Этим проектом мы хотим попытаться решить проблему оттока молодежи из района. Основная причина, по которой уезжают в города, — отсутствие рабочих мест с хорошей зарплатой. И вместе с тем, у нас в каждом селе есть успешные предприниматели с весьма высоким уровнем жизни и доходов. Проект ориентирован на формирование у школьников предпринимательских компетенций в сельскохозяйственной сфере.

### **Цель проекта**

Целью проекта стало создание в сельской школе такой профессиональной среды, которая предоставляла бы возможности для самоопределения учащихся и формировала бы их предпринимательские компетенции.

Чтобы наиболее эффективно достичь этой цели, необходимо соединить три вещи: воспитание, обучение и практику.

Воспитание мы намеренно ставим первым в этом ряду. В последние десятилетия сельский образ жизни совершенно не позиционируется как позитивный и привлекательный для молодежи. Единственный, пожалуй, положительный рекламный ролик на эту тему: «Хорошо иметь домик в деревне»... Педагоги школ достаточно робко на уроках и классных часах говорят о любви к своей малой родине и о личной ответственности каждого жителя за ее судьбу. Поэтому важной задачей нашего проекта является создание современной воспитательной системы школы на базе традиционных ценностей сельской жизни.

Обучение в нашем проекте состоит из курса по основам ведения бизнеса на сельской территории и курсов по отдельным сельскохозяйственным направлениям (картофелеводство, питомниководство и т. д.). Преподавание осуществляют сотрудники краевой сельскохозяйственной академии и специалисты районного центра занятости, отделов экономики и сельского хозяйства районной администрации. Курс по основам ведения бизнеса максимально приближен к местным условиям. Школьники узнают о видах поддержки начинающих предпринимателей, о программах по сельскому хозяйству, о налогообложении.

Практический блок интересен тем, что ученики получают денежные гранты на реализацию своих бизнес-проектов и в итоге получают реальную прибыль. Школа также защищает свой бизнес-проект на конкурсе и реализует его, получая при этом внебюджетные средства. Первый участник проекта в Еловском районе — МОУ «Дубровская СОШ» выбрала два основных направления — питомниководство ягодных

и декоративных кустарников и выращивание овощей в открытом грунте. Реализовывать свою продукцию участники проекта будут на районной сельскохозяйственной ярмарке. А сбыт овощей будет производиться учреждениями бюджетной сферы района по договорам. Также важным аспектом практической стороны проекта будут экскурсии в успешные частные сельскохозяйственные предприятия. Думается, что большой интерес у ребят вызовет посещение страусиной фермы, розария, питомника плодовых культур.

### **Управленческие механизмы**

Основные управленческие механизмы, используемые Отделом образования при запуске и реализации проекта, таковы:

1. Консолидация усилий различных районных ведомств (отделы администрации: образования, экономики и сельского хозяйства, Центр занятости населения) и вовлечение в проект краевых организаций (Министерство сельского хозяйства, сельскохозяйственная академия).

2. Нормативно-правовое и финансовое обеспечение проекта (подготовка Постановлений администрации, издание приказов Отдела образования).

3. Организация информационного сопровождения проекта и формирование позитивного общественного мнения (на сельских сходах, через официальный сайт администрации Еловского района и Министерства сельского хозяйства, через публикации в районной газете).

4. Мотивирование руководителя и педагогического коллектива образовательного учреждения на инновационную деятельность (участие в проекте).

### **Что уже сделано**

В рамках работы по проекту в 2013–2015 гг. были проведены следующие мероприятия:

Ноябрь 2013 — знакомство отделов районной администрации и главы администрации с проектом, разработка плана взаимодействия различных ведомств.

Декабрь 2013 — выделение Администрацией Еловского муниципального района финансирования проекта на 2014 год в сумме 100 тыс. руб.

Январь 2014 — определено образовательное учреждение, участвующее в проекте — МОУ «Дубровская средняя общеобразовательная школа».

Март 2014 — заключение предварительных договоренностей о сотрудничестве с Пермской сельскохозяйственной академией и с Министерством сельского хозяйства Пермского края.

Апрель–май 2014 — закупка современного оборудования на пришкольный участок: мотоблок, теплица, сортовой посадочный материал.

Май 2014 — выезд сотрудников Пермской с/х академии в МОУ «Дубровская СОШ» с целью анализа возможностей пришкольного участка. Принято решение, что основным направлением будет питомниководство ягодных кустарников, а также выращивание овощей (свекла, морковь, лук, чеснок, капуста).

Июнь–август — непосредственная работа на участке.

Сентябрь 2014 – март 2015 — курс по разработке бизнес-планов в сфере питомниководства для учащихся МОУ «Дубровская СОШ» и их родителей. Основной преподаватель — научный сотрудник Пермской сельскохозяйственной академии. Дополнительно занятия проводили специалисты Центра занятости населения и отдела экономики Администрации Еловского района. Их задачей было рассказать о конкретных возможностях ведения бизнеса на территории Еловского района, о самых успешных предпринимателях, о видах поддержки начинающих предпринимателей.

Март–апрель 2015 — написание бизнес-проектов школой и учащимися.

### **Что еще предстоит сделать**

Конец апреля 2015 — защита бизнес-проектов учащимися, получение средств на реализацию проектов. Защита бизнес-проекта школы.

Май–сентябрь 2015 — реализация бизнес-проектов учащимися и школой, непосредственная работа на пришкольном участке.

Май–сентябрь 2015 — разработка новой воспитательной системы школы, ориентированной на традиционные сельские ценности.

Июнь 2015 — заключение предварительных договоров сбыта овощей с пришкольного участка с учреждениями социальной сферы района.

Сентябрь 2015 — участие в районной сельскохозяйственной ярмарке, продажа выращенной продукции.

Сентябрь 2015 — март 2016 — изучение возможностей проекта в достижении образовательных результатов, предусмотренных ФГОС. Методические разработки на эту тему педагогов начальной школы, педагогов, преподающих дисциплины естественно-научного цикла, учителей технологии.

Октябрь 2015 — подведение финансовых итогов проекта. Анализ доходности. Запуск повторного цикла проекта в МОУ «Дубровская СОШ».

Ноябрь 2015 — ознакомление образовательных учреждений Еловского района с итогами проекта.



Декабрь 2015 — определение образовательных учреждений — новых участников проекта «Богатая сельская школа». Планирование финансирования для них.

2020-2025 годы — замеры отдаленных результатов проекта: количество выпускников, открывших свое дело в сельскохозяйственной сфере в Еловском муниципальном районе.

### **Ожидаемые результаты проекта**

Полноценная реализация этого проекта может дать мультипликативный эффект:

1. Повышается уровень финансовой грамотности школьников, участвующих в проекте.
2. Учащиеся овладевают предпринимательскими компетенциями.
3. Учащиеся приобретают сельскохозяйственную грамотность.
4. Эффективно реализуется практическая часть учебных предметов «Биология», «Химия», «Технология», «Окружающий мир».
5. Достигаются личностные (и др.) результаты образования по ФГОС.
6. Сельская школа ведет деятельность, приносящую доход. Появляются внебюджетные финансовые средства. Происходит развитие материально-технической базы. У школы появляются возможности материального стимулирования учащихся.
7. Существенное удешевление и улучшение качества питания за счет самостоятельно выращенных овощей и картофеля.
8. Подростки из малообеспеченных и асоциальных семей получают возможность успешно социализироваться в сельском сообществе.
9. Очень важным эффектом будет преодоление иждивенческой позиции сельской молодежи и нацеленность на производительный труд.
10. Сельский образ жизни станет более привлекателен для молодежи и, соответственно, уменьшится миграция населения в города. Будет наблюдаться прирост численности постоянного населения в Еловском муниципальном районе.
11. Увеличение количества вновь созданных ИП и КФХ в Еловском муниципальном районе. Муниципальное образование «Еловский район» будет развиваться.



## **Создание образовательных холдингов как необходимое условие модернизации системы образования**

---

*Л.И. Удовиченко, магистрант  
Московского государственного  
гуманитарного университета им. М.А. Шолохова*

Современное управление образованием — это, прежде всего, управление процессом его развития, а не только управление учреждениями и людьми; оно должно быть ориентировано на конечный результат. В условиях технологической революции, в условиях информационного общества конечным результатом системы образования является конкурентоспособность экономики, уровень развития высоких технологий производства, высокие показатели внутреннего валового дохода, высокий уровень материальной и духовной жизни населения [2, с. 4].

Основой прогрессивного развития каждой страны и всего человечества в целом является сам Человек, его нравственная позиция, многоплановая, природосообразная деятельность, его культура, образованность, профессиональная компетентность [3, с. 16].

В Москве произошла реорганизация образовательных учреждений по округам: было — 684, стало — 255. Прделанная работа предусматривала решение образовательных, экономических задач. Формирование жизненно важных компетенций учащихся — коммуникативных, информационных, социальных, поликультурных, способности к творческой деятельности, к саморазвитию и самовоспитанию личности, необходимые для успешной адаптации в социальной среде. С позиции экономической эффективности, — расширение образовательных услуг, возможность более полного удовлетворения спроса, с меньшими затратами ресурсов.

Могут ли созданные ОК (образовательные комплексы) решить задачи, стоящие перед образованием на современном этапе?

Создание научно-образовательного — производственного холдинга предусматривает целостность, которая заключается в интеграции школа — вуз — наука — бизнес — производство. Только при этом условии можно говорить об эффективности ОК — подготовки выпускника, способного реализовать в теории и на практике в будущем идею прорыва на шестой технологический уровень; развитие экономики и социальной сферы территорий.

С точки зрения системного подхода, любая система, а в нашем случае образовательный комплекс, предусматривает определение ее состава, структуры и допустимых множеств. Состав — кто входит в систему; структура — кто с кем взаимодействует; институциональные ограничения — модель взаимодействия учебных учреждений.

Прежде чем перейти к созданию модели ОК, необходимо определить готовность внешней среды к эффективному функционированию с ОК.

1. Будем считать, что существует инновационная направленность промышленной политики государства, а именно создание машиностроения, химической, электротехнической промышленности, высокотехнологических рабочих мест. В связи с санкциями оказалось, что 50% продукции машиностроения закупали за границей и многие передовые технологии оказались нам недоступны.

2. Задача технологической независимости требует серьезных инвестиций со стороны бизнеса в научные исследования. Для этого необходимо предусмотреть понижение налогов для бизнеса, который осуществляет деятельность с наукой, образованием.

Новые вызовы времени обострили проблему конкурентоспособности российских компаний. Выход из кризиса будет осуществлен лишь в случае достижения российским бизнесом нового уровня эффективного управления [6, с. 3]. В России базовая управленческая парадигма не сложилась. Американская, японская, европейская, китайская парадигмы управления основаны на конкурентных моделях экономики.

В основе базовой парадигмы лежат производственные и экономические взаимоотношения: собственников, менеджеров, наемных работников, а также потребителей и поставщиков [6, с. 4].

Главные вопросы: как устроены конкуренция и поиск баланса интересов в этих отношениях, приводящие, с одной стороны, к развитию и выбору лучших работников, продуктов, процессов, активов, а с другой — к сотрудничеству и эффективному взаимодействию, а также на какие культурные ценности опираются заинтересованные стороны [6, с. 4].

Под управлением системой понимается целеустремленная целостность взаимосвязанных элементов, имеющая новые интегративные свойства, отсутствующие у каждого из них, связанная с внешней средой [4, с. 8].

Наш образовательный комплекс представляет целостную систему взаимосвязанных элементов с концентрацией ресурсов для удовлетворения образовательных потребностей населения и обеспечения развития экономики и социальной сферы своей территории и отрасли.

Модели ОК должны быть свойственны ингерентность (неотъемлемая часть среды), простота, адекватность.

Образовательный комплекс характеризуется тремя критериями:

- ❖ степень горизонтальной интеграции — число реализуемых в нем образовательных программ одного уровня;
- ❖ степень вертикальной интеграции — число реализуемых в нем образовательных программ различных (последовательных) уровней;
- ❖ степень организационной интеграции, характеризующей самостоятельность или несамостоятельность (в том числе — юридическую) образовательных учреждений, входящих в ОК.

Степень горизонтальной и вертикальной интеграции характеризуют содержание — согласованность и преемственность образовательных программ. Степень организационной интеграции отражает самостоятельность образовательных учреждений, входящих в образовательный комплекс, т. е. степень их экономической и административной самостоятельности [2, с. 17].

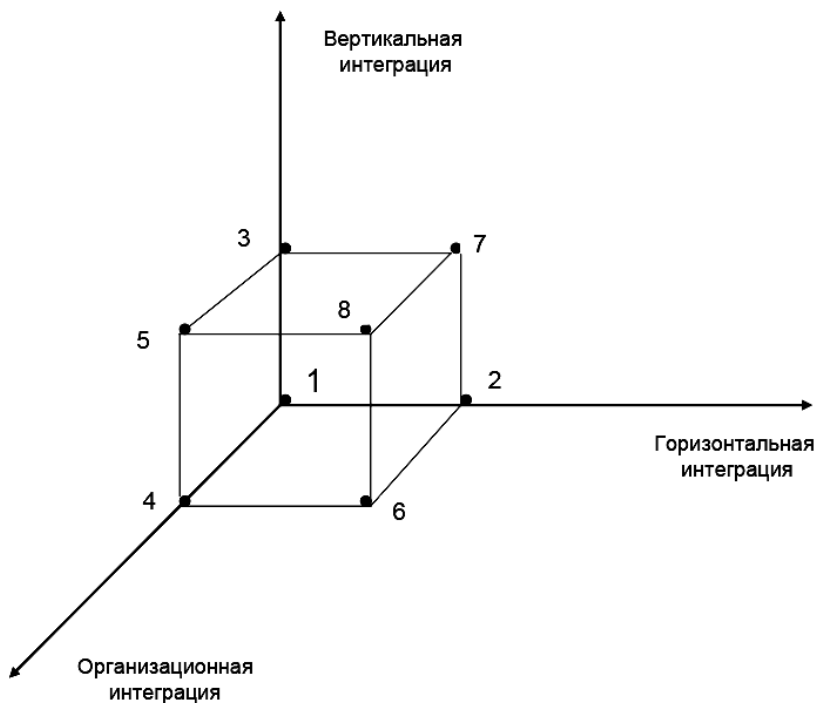


Рис. 1. Образовательные комплексы различных типов в критериальном пространстве [2, с. 23]

Образовательный комплекс восьмого типа с полной интеграцией образовательных программ и существенной организационной интеграцией является базой для создания функционально-структурной модели образовательного холдинга.

С точки зрения современной экономической теории, рациональный размер организации определяется балансом организационных и транзакционных издержек.

Если у набора образовательных учреждений транзакционные издержки превышают организационные, то они будут стремиться к организационной интеграции. Если в образовательном комплексе организационные издержки превышают транзакционные, то возникают центробежные тенденции — отдельные ОУ (образовательные учреждения) могут стремиться выйти из состава ОК [2, с. 26].

Определение оптимального набора образовательных учреждений, включаемых во создаваемый образовательный комплекс решается посредством математического моделирования [2, с. 72].

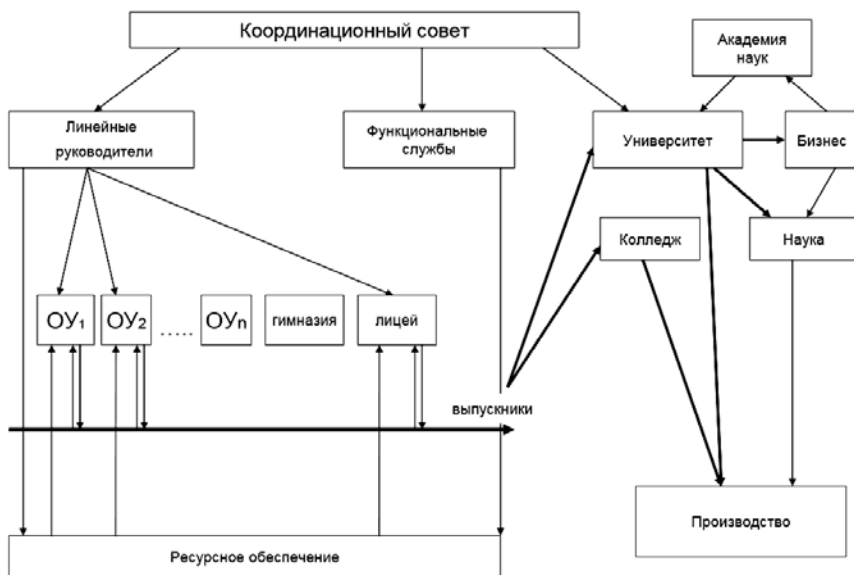


Рис. 2. Функционально-структурная модель образовательного холдинга

Модель образовательного холдинга, изображенная на рисунке 2, представляет собой научно-образовательный — производственный холдинг, объединение элементов которых осуществляется по отраслевому признаку.

Управление холдингом осуществляет координационный совет, в который входят линейные руководители школы, руководители центра методического обеспечения образовательных учреждений университета, руководитель отдела стратегического развития производства отрасли.

Школьное объединение представляет собой набор ОУ (1, ... ОУп, лицей, колледж), за ресурсное обеспечение которых отвечают функциональные службы. Линейные руководители несут ответственность за деятельность образовательных учреждений. Линейные руководители и функциональные службы подчиняются координационному совету.

Университет играет роль центра методического обеспечения образовательных учреждений холдинга, повышения квалификации преподавателей, формирует образовательную среду, ведет целевую подготовку кадров для производственной сферы.

Интеграция комплекса в научно-технической деятельности с университетом осуществляется в рамках договора.

Все профессии в дальнейшем будут связаны с шестым технологическим укладом, состоящего из «био, нано, инфо, когно» элементов (биотехнологии, нанотехнологии, информационные технологии, когнитивные технологии) [7, с.1]. Необходимо расширение факультетов университета — физики, химии, программирования, космологии, кибернетики, биологии, технических наук, т. е. того, что является центральной областью научного знания. Студентов должны готовить по новым программам, с практикой на производстве, а по окончании университета на договорной основе трудоустраивать специалистов на высокотехнологическом производстве.

При университете создан колледж, который готовит высококвалифицированных рабочих по профессиям, связанным с шестым технологическим укладом, для работы в высокотехнологическом производстве, применяется дуальное образование. Студенты практическую часть подготовки проходят на производстве, а теоретическую часть — на базе университета.

Необходимо поднятие престижа высококвалифицированных рабочих профессий.

Университет осуществляет научную работу под эгидой Академии наук, которая осуществляет фундаментальные исследования в стратегических отраслях. Научные разработки на базе университета внедряются на производстве.

На современном этапе развития экономики, модернизации образования, решение задачи технологической независимости требует

инвестиций бизнеса в научные исследования. Это неотъемлемая, необходимая часть функционально-структурной модели холдинга.

В последнее время происходит переориентация учебных заведений от предложения образовательных услуг по отдельным ОП (образовательные программы) к предложению траекторий движения в образовательном пространстве [2, с. 53].

Образовательный технологический холдинг обеспечивает потоковую траекторию движения выпускника, начиная с поступления в детский сад — начальная школа — средняя, профориентация (колледж) — специализация (лицей, гимназия) — колледж или университет — наука или производство или бизнес.

Образовательный холдинг мы рассматриваем как организационную систему, с учетом педагогической, экономической и социальной специфики.

Классификация управлений:

- ❖ управление составом;
- ❖ управление структурой;
- ❖ институциональное управление (управление «допустимыми множествами»);
- ❖ мотивационное управление (управление предпочтениями и интересами);
- ❖ информационное управление (управление информацией, которой обладают участники системы на момент принятия решений);
- ❖ управление порядком функционирования [2, с. 58].

Для эффективной деятельности образовательного холдинга важно предусмотреть механизмы процедур принятия управленческих решений.

В соответствии с общими функциями управления, выделяют четыре общих класса механизмов управления: механизм планирования, механизм организации, механизм стимулирования (мотивации) и механизм контроля.

Для эффективной деятельности образовательного холдинга необходимо решение актуальных задач управления [2, с. 65]:

- ❖ управление составом и структурой ОУ и образовательных программ (задача структурной оптимизации);
- ❖ управление пропускными способностями элементов (задача потоковой оптимизации);
- ❖ управление ресурсными ограничениями (задача распределения ресурсов);
- ❖ управление персоналом (задача мотивационного управления).

Основные выводы по управлению развитием образовательного холдинга:

1. Интеграция школа — вуз — наука — бизнес — производство.
2. Отраслевая направленность.
3. Государственно-общественный характер управления.
4. Использование маркетинга в продвижении образовательных услуг (выпускников).
5. Применение математического моделирования в системе образования (расчет состава модели, принятия решений).
6. Необходимость программы промышленной политики государства.
7. Вовлечение бизнеса в сферу образования.
8. Контрактная система с выпускниками вузов и колледжей.
9. Руководитель образовательного холдинга должен иметь квалификацию менеджера.
10. Инициатива по созданию образовательных холдингов должна начинаться сверху.

Эффективное управление образовательным холдингом будет иметь место тогда, когда воздействие на все элементы управляемой системы в конечном итоге обеспечит главные результаты — новое качество и эффективность образования.

### **Литература**

1. Новиков Д.А. Модели и механизмы управления развитием региональных образовательных систем. — М.: ИПУ РАН, 2001.
2. Новиков Д.А., Глотова Н.П. Модели и механизмы управления образовательными сетями и комплексами. — М.: Ин-т управления образованием РАО, 2004.
3. Новиков А.М. Российское образование в новой эпохе / Парадоксы наследия, векторы развития. — М.: Эгвес, 2000.
4. Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Шибанова Г.Н. Управление образовательными системами / под ред. Т.И. Шамовой. — 3-е изд., стер. — М.: Изд. центр «Академия», 2006.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1998.
6. «Эксперт» № 18 (703) Управленческие войны и инновации, сайт [expert.ru/expert/2010/18/...](http://expert.ru/expert/2010/18/...) (01.04.15).
7. Keidoor От 6-го технологического уклада — к неведомому космическому 7-му — [vnp.ru.Livejournal, com/95990.html](http://vnp.ru.Livejournal.com/95990.html) (27.02.15).





## **Проект «Управленческие инновации в ДОУ – важный фактор повышения качества дошкольного образования»**

---

*С.Р. Худайбердина, МДОБУ ЦРР-детский сад «Аленушка»*

Проект реализуется в течение 4 лет и имеет определенные результаты. Цель проекта: Совершенствование системы управления дошкольным образовательным учреждением путем внедрения инновационных технологий. Реализация проекта проходила в 3 этапа по направлениям: инновации в управленческой деятельности, в работе с педагогическими кадрами, в содержании образования, укрепление материально-технической базы. В ходе реализации проекта разработана и действует «Программа управления инновационной деятельностью в ДОУ», внедрены инновационные формы работы с педагогическими кадрами, разработаны модели интеллектуального развития детей «Каждый ребенок талантлив!», «Сплоченный коллектив — дети, педагоги, родители», укреплена материально-техническая база.

В современном мире ключевым вопросом модернизации образования является повышение его качества, приведение в соответствие с мировыми стандартами. Огромными способностями повышения качества образования обладает организация и внедрение в педагогическую практику образовательных организаций инновационной деятельности, направленной на проектирование стратегии обновления управления дошкольной организацией, а также организацию инновационной методической работы с педагогическими кадрами.

Новизна проекта заключается в том, что определены объективные направления и этапы внедрения управленческих инноваций, доказана их необходимость для повышения эффективности управления ДОУ.

*Гипотеза проекта:* внедрение инноваций в управленческую деятельность руководителя ДОУ будет успешным при реализации следующих условий:

- ❖ организована работа по повышению профессиональной квалификации педагогов;
- ❖ создан мониторинг образовательного процесса;
- ❖ ведется планомерная работа по укреплению материально-технической базы.

*Цель проекта.* Совершенствование системы управления дошкольным образовательным учреждением путем внедрения инновационных технологий.

Основные задачи проекта: повысить качество образовательного процесса, уровень профессионального мастерства руководителя и педагогов ДОО; осуществить информационную, научно-методическую и психолого-педагогическую поддержку творческих поисков, активизировать экспериментально-научные исследования педагогов, нацеленные на разработку перспективных технологий развития и воспитания детей.

Принципы реализации проекта: гуманизм, демократизация, научность, системный подход, перспективность, ритмичность, реальность поставленных целей.

Реализация инновационного проекта предполагает вовлечение участников образовательного процесса: воспитанники, педагоги детского сада, родители (законные представители).

### **Ожидаемые результаты реализации проекта**

- ❖ Повышение качества образовательного процесса и научно-методической работы в ДОО.
- ❖ Повышение профессионального уровня и квалификации педагогов, владеющих современными образовательными технологиями.
- ❖ Активное участие педагогов в обобщении и распространении инновационного педагогического опыта работы в городском, республиканском и российском масштабе.
- ❖ Развитие материально-технической базы ДОО, совершенствование предметно-развивающей среды
- ❖ Формирование позитивного имиджа ДОО, повышение его престижа и конкурентоспособности по отношению к традиционным ДОО и, как следствие, привлечение дополнительных инвестиций, расширение партнерских связей.

### **Этапы реализации проекта**

I ЭТАП предполагал выявление инновационных потребностей ДОО и создание информационного фонда путем сбора и анализа информации; формулирование идей и возможностей инноваций в ДОО, планирование этапов работы.

II ЭТАП: мотивация и стимулирование педагогических работников к инновационной деятельности; исследовательская, творческая, рефлексивная деятельность педагогов; содержание образовательной деятельности.

III ЭТАП: разработка презентационных материалов; обобщение опыта работы на городском, республиканском и российском уровнях.

На данный момент реализуется IV этап проекта.

## **Деятельность в рамках проекта.**

### **Направления реализации проекта**

1. Инновации в управленческой деятельности.
2. Инновации в работе с педагогическими кадрами.
3. Инновации в содержании образования.
4. Укрепление материально-технической базы.

**Инновации в управленческой деятельности** предполагает программно-целевой педагогический менеджмент и маркетинг. Инновационный менеджмент — это совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом. Как и для любой другой области менеджмента, для него характерно следующее: постановка цели и выбор стратегии; планирование, определение условий и организация, исполнение, руководство.

Инновационный менеджмент в ходе реализации проекта предполагает разработку программы и планов инновационной деятельности; наблюдение за ходом разработки инновационного проекта и его внедрением; финансовое, материально-техническое и информационно-методическое обеспечение инновационных процессов; управление персоналом, осуществляющим инновации; создание целевых групп для комплексного решения инновационных проблем; формирование структуры управления ДООУ (модель системы управления детского сада); создание нормативно-правовой базы, регламентирующей инновационную деятельность в ДООУ, разработка «Программы управления инновационной деятельностью в ДООУ».

### **Инновации в работе с педагогическими кадрами**

«К достижению качества через достижения личности» — вот, пожалуй, лозунг современного дошкольного образования. Движущей силой развития ДООУ является творческий потенциал педагогов: их профессиональный рост, отношение к работе, способности выявить потенциальные возможности своих воспитанников.

В ДООУ созданы условия для профессионального развития педагогических работников, в том числе их дополнительного профессионального образования; консультативной поддержки педагогических работников по вопросам образования и охраны здоровья детей; организационно-методического сопровождения образовательного процесса, в том числе во взаимодействии со сверстниками и взрослыми.

*Инновационные формы работы с педагогическими кадрами*

- ❖ Внедрение проектных моделей. Одной из таких эффективных форм является внедрение в повседневную практику проектных моделей: «Банк идей» нацелен на формирование накопительного центра педагогических, творческих и научных идей, их обработки и применения в практике педагогов; «Педагогическое портфолио ДООУ», направленное на систематизацию достигнутых результатов и распространение педагогического опыта в социуме, а также повышение имиджа ДООУ.
- ❖ Система повышения квалификации педагогов. Современное дошкольное образование не может обойтись без профессионального менеджмента и новых технологий развития персонала. Одно из таких направлений — коучинг. В деятельности ДООУ данная идея используется в виде взаимопосещений опытными педагогами занятий молодых воспитателей, консультаций старшего воспитателя, приглашения научных консультантов из научно-методического центра отдела образования, института. Одной из важных целей коучинга является разработка эффективной стратегии на будущее. То есть, сессия не предполагает только решение проблемы, выработанная стратегия должна обеспечить предупреждение и моментальное решение подобных проблем по мере их возникновения. Применительно к педагогической деятельности это дает очень привлекательные результаты: в реальном времени разрабатываются действенные педагогические стратегии, придумываются новые методы для быстрого решения тех или иных проблем в процессе обучения и воспитания. Преимуществом коучинг-сессий является гибкость этой организационной формы.
- ❖ Мастер-классы проводятся с целью обучения педагогов. Открытый показ даёт возможность устанавливать непосредственный контакт с педагогом во время занятия, получить ответы на интересующие вопросы, помогает проникнуть в своего рода творческую лабораторию воспитателя.
- ❖ Проектная деятельность. Обновлено содержание образования дошкольника использованием современных технологий — педагогами учреждения разработано и внедрено в образовательную практику более 40 проектов.

В ДООУ активно используются следующие самореализационные формы повышения профессиональной квалификации:

- ❖ Творческие конкурсы. Педагоги являются постоянными участниками и победителями конкурсов педагогического мастерства

различного уровня. Это победители республиканского конкурса на лучшую методическую разработку музыкального занятия, лучший проект игровой деятельности, российских конкурсов на лучшие методические разработки. Всего за 4 года педагоги явились победителями более 20 конкурсов.

- ❖ Издательская деятельность. В 2013 году было издано методическое пособие «Приобщение родителей к участию в жизни детского сада через поиск и внедрение наиболее эффективных форм работы». В 2014 — «Инновации в сфере управленческой деятельности как фактор повышения качества образования».
- ❖ Участие в научно-практических конференциях. Мы являемся участниками республиканских, всероссийских и международных научно-практических конференций. За последние 2 года наши педагоги участвовали в 10 НПК.

Педагогами дошкольного учреждения активно создаются персональные веб-сайты, где участники имеют возможность представить опыт инновационной деятельности.

### **Инновации в содержании образования**

Условия реализации Программы должны обеспечивать полноценное развитие личности детей во всех основных образовательных областях, а именно: в сферах социально-коммуникативного, познавательного, речевого, художественно-эстетического и физического развития личности детей на фоне их эмоционального благополучия и положительного отношения к миру, к себе и к другим людям.

В ДОУ разработана модель интеллектуального развития детей «Каждый ребенок талантлив!», обеспечивающая развитие личности, мотивации и способностей детей в различных видах деятельности, представляющие определенные направления развития и образования детей: социально-коммуникативное развитие, познавательное развитие, речевое развитие и словотворчество; художественно-эстетическое развитие. «Каждый ребенок талантлив!» — эта формула является ключевой в предлагаемой модели. В ней мы пересмотрели технологию развития интеллектуальных возможностей, включив в нее различные направления деятельности развивающего и творческого характера.

Одним из самых важных аспектов интеллектуального роста ребенка является словотворчество. Работа эта многогранна и интересна. Наши дети и педагоги находят вдохновение для сочинения своих стихов всюду: дома, в детском саду, на улице, на природе, и делают это с превеликим удовольствием. И у нас уже есть большие успехи.

12 детей стали победителями городских, республиканских, всероссийских и международных конкурсов литературного творчества. Более 10 произведений было напечатано на страницах городской прессы. Большое достижение для нас — это выход в свет наших книг «Радуга детского творчества», «Мир в моих ладонях», «Слово — как музыка детских сердец» с авторскими стихотворениями и рассказами воспитанников, воспитателей и родителей. Стихи и рассказы наши дети пишут не только на русском языке, но и на своем родном, башкирском. Тем самым мы осуществляем задачу воспитания достойного представителя своего народа.

В нашем детском саду уделяется огромное внимание познавательному развитию и развитию математических способностей у дошкольников, в том числе и занятиям шашками. Ежегодно наши воспитанники занимают призовые места в городском турнире по шашкам среди воспитанников детских садов города. Наши дети — победители международного образовательного конкурса «Радуга -малышка», всероссийских викторин и олимпиад по математике, окружающему миру и познанию.

Мы нашли ту сферу художественной деятельности, которые привлекают ребенка больше всего, а именно в разнообразии творческой деятельности: дети поют, читают стихи, танцуют, рисуют и конструируют. Они не только «исполнители», но и «творцы» — они сочиняют песенки, воплощают свои замыслы в песнях и танцах, рисунках. Это и есть первые творческие, а значит и интеллектуальные появления. Результаты: победы в городских, республиканских, всероссийских и международных конкурсах изобразительного искусства и художественного и декоративно –прикладного творчества, а их на данный момент — 72.

Вся работа проводится при оптимальном сочетании основного и дополнительного образования. В детском саду работает 15 кружков интеллектуального и творческого развития.

В ДОО разработана модель «Сплоченный коллектив — дети, педагоги, родители», которая кроме основных и традиционных форм работы с родителями включает и инновационные: в ДОО работает «Школа молодой семьи», задачами которой являются: сотрудничество взрослого с ребенком; улучшение детско-родительских отношений; совместная деятельность родителя и ребенка. Заседания проводятся 1 раз в месяц, тематика различная.

Совместное участие в конкурсах, совместное творчество. Дети участвуют в конкурсах и вместе с родителями, пишут стихи и рассказы. В последнем сборнике стихов и рассказов, который вышел на днях, вы можете увидеть их совместное творчество. Этому посвящена

одна из глав, которая так и называется «Сочиняет мама, сочиняет папа, сочиняет бабушка, сочиняю я». Отраднo, что в процесс включаются уже не только родители, но и бабушки и дедушки.

Вот уже 3 года традицией детского сада стало проведение совместных мероприятий с родителями. Это вечер добра, который был посвящен доброте и радости семейных отношений и совместного творчества, вечер «Таланты нашей дружной семьи», где наши семьи выступали с интересными номерами. Это их еще больше сплотило и объединило. В 2013 году мы совместно с родителями провели «Новую волну Аленушки». На этом мероприятии более 50 воспитанников детского сада получили награды городского, республиканского и международного уровня.

Эта форма работы дала огромные результаты. Родители стали не просто наблюдателями, а активными участниками образовательного процесса.

### **Укрепление материально-технической базы**

ФГОС определяет требования к материально-техническим условиям реализации основной образовательной программы дошкольного образования, к развивающей предметно-пространственной среде. В детском саду создана прекрасная предметно-развивающая среда, которая служит интересам и потребностям каждого ребенка. Организация помещений детского сада педагогически целесообразна, создает комфортное настроение, способствует эмоциональному благополучию детей. За 3 года обновилась и материально-техническая база учреждения.. Сделан капитальный ремонт водоснабжения и канализации, пищеблока, косметический ремонт в группах, ремонт холлов и коридоров. Детский сад стал светлым и уютным, появилась новая удобная и красивая мебель, оргтехника.

### **Деятельность руководителя в рамках проекта**

Постоянное участие в научно –практических конференциях, педагогических форумах различного уровня. Последние из них: вторая международная НПК «Дошкольное образование в стране и мире: исторический опыт, состояние и перспективы», Прага, 2013 г., всероссийский форум «Педагоги России: инновации в образовании», Челябинск, 2014 г., всероссийский форум «Взгляд в будущее», Санкт-Петербург. Руководитель является автором учебно- методического пособия «Инновации в сфере управленческой деятельности как фактор повышения качества образования». В 2013 году прошла профессиональную

переподготовку в СИБГУ по специальности «Менеджмент в сфере образования», постоянное обучение на КПК.

### **Эффективность проекта заключается в следующих направлениях**

Успехи воспитанников		
Международные, всероссийские, республиканские и городские конкурсы		
2011/2012 учебный год	2012/2013 учебный год	2013/2014 учебный год
25	48	66
Успехи педагогов		
Международные, всероссийские, республиканские и городские конкурсы		
	2011/2013 учебный год	2011/2013 учебный год
	14	26
Успехи учреждения		
2012 год — 1 место в городском конкурсе «Лучшее учреждение дошкольного образования-2012»	2013 год — Лучший детский сад года — за эффективное управление и постоянное совершенствование и поиск новых форм в учебной и воспитательной работе с подрастающим поколением	2014 год — Лауреат всероссийского конкурса «100 лучших дошкольных образовательных организаций России» в номинации «Лидер в разработке и внедрении методов развития интеллектуальных способностей детей»

### **Перспективы дальнейшего развития проекта**

Участие ДОУ и отдельных педагогов в научно-практических конференциях, конкурсах, выпуске методических пособий, научных статей, в том числе, используя возможности электронных ресурсов для организации распространения инновационного опыта; мониторинг процесса становления профессиональной компетентности, инновационного потенциала педагогов; расширение форм работы с детьми и родителями; дальнейшее укрепление материально-технической базы; обобщение опыта работы на городском, республиканском и российском уровнях.

### **Заключение**

Предлагаемый проект является результатом деятельности педагогов ДОУ, которые заинтересованы в его развитии и желают реализовать его перспективы и возможности. Происходящие в последние годы изменения в области дошкольного образования позволили выдвинуть



идеи и планы, которые были заложены в проект, благодаря которым определились ее такие возможности как реалистичность, целостной и обоснованность. Многого удалось достичь. И мы продолжим дальнейшую работу по реализации данного проекта. Наш детский сад называют кузницей талантов. И мы верим в будущее.

### **Литература**

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Закон Республики Башкортостан от 1 июля 2013 г. № 696-з «Об образовании в Республике Башкортостан» (с изменениями и дополнениями).
3. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. № 1155.
4. Виноградова Н.А., Микляева Н.В., Микляева Ю.В. Дошкольная педагогика: учебник для бакалавров. — М.: Изд. Юрайт, 2013.
5. Управление качеством в образовательном учреждении. Вып. 3 // Сб. науч. ст. и тезисов / Урал. гос. пед. ун-т. — Екатеринбург, 2012.
6. Хабибуллина Р.Ш. Контрольно-аналитическая деятельность руководителя дошкольного образовательного учреждения. — СПб.: Детство-пресс, 2009.
7. Зубкова Е.Н. Методическая работа в ДООУ как фактор управления качеством воспитательно-образовательного процесса // Актуальные задачи педагогики: материалы IV Международной научной конференции / Чита, октябрь 2013 г.
8. Захарова Т.И. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс. — М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009.
9. Урмина И.А. Инновационная деятельность в ДООУ. — М.: Линка-Пресс, 2009.
10. Яковлева Г.В. Условия эффективности инновационной методической работы в дошкольном образовательном учреждении: Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Т. 12, № 5, 2010.



# **Разработка и внедрение управленческой модели урока в МАОУ лицей № 33 города Ростова-на-Дону в рамках муниципального проекта «Профессиональное развитие педагогов через внедрение единых требований к управленческой модели урока»**

---

*Т.М. Шевченко, муниципальное автономное общеобразовательное учреждение города Ростова-на-Дону лицей № 33 «Физико-математический» имени Ростовского полка народного ополчения*

В деле обучения и воспитания,  
во всем школьном деле ничего нельзя улучшить,  
минуя голову учителя.  
*К.Д. Ушинский*

С переходом российского образования на гуманистическую парадигму изменились взгляды на образование: на его цели, содержание, технологии управления и организации образовательного процесса, стиль взаимодействия учителя и обучающихся. Меняется отношение к ученику как объекту педагогических воздействий, и он становится субъектом образования и собственной жизни, обладающим уникальной индивидуальностью.

Поэтому педагогическое сопровождение и поддержка детской индивидуальности рассматриваются как главные цели образования в таких нормативно-правовых и концептуальных государственных документах, как Закон об образовании, ФЦПРО, Концепция Федеральных образовательных стандартов общего образования, Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа», профессиональный стандарт «Педагог».

Очевидно, что ценностное, содержательное, технологическое обновление образования неизбежно требует изменения и самого учителя, его профессиональных компетентностей, педагогической позиции, личностных качеств.

Необходимость изменения позиции учителя в образовательном процессе и стиля его взаимодействия с обучающимися отражена в профессиональном стандарте «Педагог».

Способность и компетентностная готовность педагога к педагогическому сопровождению и поддержке каждого обучающегося с учетом его запросов и индивидуальных особенностей в профессиональном

стандарте «Педагог» красной нитью проходит через все наименования трудовых и общепедагогических функций: обучение, воспитательная деятельность, развивающая деятельность, педагогическая деятельность по реализации программ основного и среднего общего образования. Умения педагогов осуществлять педагогическое сопровождение и поддержку обучающихся в обучении, воспитании и развитии сформулированы в контексте гуманистической педагогики и отнесены к необходимым умениям в реализации названных функций.

Но, как свидетельствует практика, именно компетентность педагога как самый важный ресурс обновления образования, не в полной мере соответствует сути происходящих изменений. Традиционная позиция учителя-ментора до сих пор доминирует в образовательном процессе. Даже тогда, когда он применяет инновационные, личностно-ориентированные технологии, формально соблюдая технологическую последовательность педагогических процедур, во взаимодействии с учащимися он занимает прежнюю позицию.

В формулировании целей урока продолжают доминировать глаголы: дать, рассказать, показать, объяснить, оценить, проверить и даже *поставить* ученика в ситуацию субъекта т. д. И в сугубо личностно-развивающей технологии проектного обучения учитель сам задает тему проекта, распределяет задания, дает указания по выполнению каждого этапа проектирования и каждого действия в нем, сам оценивает качество выполнения проекта и выставляет отметку. И таким образом из технологии выхолащивается ее развивающая, личностно-ориентированная сущность: технология инновационная, а суть остается традиционной.

Несмотря на то, что термины «сопровождение» и «поддержка» имеют древнюю историю, а в современной педагогике и образовании, начиная с К. Роджерса, используются большинством отечественных разработчиков и исследователей личностно-ориентированного образования, не существует специально разработанной, научно обоснованной и технологически обеспеченной педагогической модели, которая системно и целостно могла бы быть реализована в массовой образовательной практике, отсутствует четкое представление о технологическом их обеспечении, что значительно затрудняет их практическую реализацию в массовой практике. А учителя-инноваторы, реально осуществляющие сопровождение и поддержку в обучении и воспитании своих воспитанников, опираются в основном на свою интуицию и личностные качества человека-гуманиста.

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение города Ростова-на-Дону лицей № 33 «Физико-математический» имени

Ростовского пока народного ополчения — старейшее в городе учебное заведение, где сложилась стабильная традиционная система обучения с проверенными временем структурой и методами обучения, где работает высокопрофессиональный коллектив, что обеспечивает высокие результаты обученности учащихся. Лицей № 33 — инновационное учреждение. Коллектив лицея № 33 участвовал в 18 экспериментальных и инновационных проектах разного уровня: от муниципального до федерального. Результатом работы можно считать стабильно высокие показатели ЕГЭ (выше регионального и Российской Федерации), ежегодные победы обучающихся лицея на муниципальных и региональных олимпиадах, поступление выпускников в престижные вузы Российской Федерации.

МАОУ лицей № 33 — победитель конкурса общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационно-образовательные программы в рамках Приоритетного национального проекта «Образование» (2006 год), внесен в реестр «Ведущие образовательные учреждения России» (2013 год), входит в пятерку лучших образовательных организаций города Ростова-на-Дону (2014 год).

Однако социальные изменения, особенно новые требования к качеству образования, поэтапное введение в ФГОС нового поколения заставили коллектив лицея прийти к решению сместить акцент в своей работе на усиление развивающего, личностного и практико-ориентированного влияния обучения, сохраняя высокую планку знаниевого компонента.

Поэтому особо актуальна для лицейского образования проблема профессиональной и личностной готовности педагогов к взаимодействию с обучающимися на основе компетентностного владения педагогами лицея технологиями педагогического сопровождения и поддержки.

Во-первых, в связи с тем, что для успешного освоения содержания лицейского образования с углубленным изучением физики и математики объективно требуются неординарные, специфические способности лицеистов, а лицей обязан принимать не только одаренных в этой области детей, но всех, кто проживает в данном микрорайоне. Лицей обязан всем без исключения лицеистам предоставить качественное образование лицейского уровня. И в этих условиях нельзя полагаться только на талант и интуицию отдельных учителей. Компетентностное владение педагогами технологиями педагогического сопровождения и поддержки всех обучающихся с учетом их индивидуальных особенностей, позволит значительно повысить качество образования

в целом, а для каждого ученика сделать обучение успешным, радостным, психологически экологичным и здоровьесохраняющим.

Во-вторых, общеобразовательные учреждения типа лицеев традиционно предназначены для выявления и выращивания одаренной, интеллектуальной, высококультурной элиты страны. Но решить эту задачу в условиях традиционного, только формирующего, директивно управляемого образовательного процесса невозможно. Для развития таких детей необходима среда, насыщенная творческой деятельностью, возможностью свободно проявлять свою субъектную позицию в определении целей, в выборе содержания и способов познавательной деятельности. Вместе с тем, чтобы эта деятельность была для них успешной, чтобы дети действительно могли реализовать свои мечты, планы, способности, их нужно научить культуре деятельности, помочь понять себя и выбрать целесообразные способы ее осуществления.

Все эти задачи можно решить, если педагог будет четко представлять структуру современного урока, уметь управлять процессами на уроке, обладать инструментарием (технологиями) и умениями применять их на практике.

В таких условиях система управления образовательной организации должна быть эффективной. Управление МАОУ лицей № 33 осуществляется в соответствии с законодательством РФ и строится на принципах демократичности, открытости, единоначалия и самоуправления. В управлении лицеем № 33 используется программно-целевой подход.

Управление лицеем № 33 основано на наиболее эффективных законах менеджмента. В частности, активно используется **Теория всеобщего управления качеством** в менеджменте — это принципиально новый подход к управлению любой организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов (персонала во всех подразделениях и на всех уровнях организационной структуры) и направленный на достижение долгосрочного успеха посредством удовлетворения требований потребителя и выгоды, как для сотрудников организации, так и для общества в целом.

Педагоги лицея активно работали над проблемой повышения качества образования с 2000 года. В современных условиях основная единица образовательного процесса — урок, с точки зрения менеджмента, является «неуправляемой зоной», и в содержательное наполнение урока необходимо внести требования к управлению процессами.

В своей работе мы основывались на концепции Криса Хазбендза, который выделил пять стратегий, приводящих к реальным изменениям. На начальном этапе мы выделили эти стратегии:

**1 стратегия** — наличие высокопрофессионального педагогического коллектива лицея № 33.

**2 стратегия** — повышение квалификации в области менеджмента, современных педагогических технологий и успешности их применения на практике (внешнее ПК — ИПК и ПРО, дистанционные курсы; внутреннее ПК — система наставничества, открытые уроки, мастер-классы, семинары, учительские конференции).

Кроме того, МАОУ лицей № 33 является региональной областной площадкой по проблеме «Компетентностная готовность учителя к педагогическому сопровождению индивидуально-личностного развития лицеистов в контексте профессионального стандарта «Педагог», что позволяет каждому педагогу активно участвовать в разработке новых подходов к современному уроку.

**3 стратегия** — директором лицея № 33 были даны четкие инструкции о целях и задачах, которые предстояло решить в ходе муниципального проекта.

**4 стратегия** — определен главный приоритет деятельности педагогического коллектива лицея № 33 в рамках муниципального проекта — разработка управленческой модели урока, которая будет являться эффективной для лицейского образования.

**5 стратегия** — создание ясной картины изменений — внедрение управленческой модели урока, которая будет являться эффективной для лицейского образования.

Реализация этих стратегий основывается на модели «**Трехмерное пространство**» процесса трансформации (Стив Дихтер, Крис Гэньон, Ашок Александер).

В соответствии с ней проект в лицее № 33 был запущен «**сверху вниз**» (**первая составляющая трехмерной модели**). На педагогическом совете в августе 2012 года директором лицея были разъяснены цели и задачи муниципального проекта, поставлены конкретные цели и четкие задачи по выработке оптимальных показателей оценки современного урока в лицее.

**Вторая составляющая трехмерной модели «сверху вниз»** включала в себя участие всех педагогов в реализации поставленных целей и задач. В лицее № 33 прошли мероприятия, направленные на обобщение опыта работы педагогов, выявление эффективных показателей урока с целью создания «скелета» модели современного урока и наполнения его определенным инструментарием. Эти мероприятия включали: открытые уроки, мастер-классы, семинары.

На основании результатов этой работы была представлена эффективная модель урока в лицее № 33. После этого были проведены педсоветы по направлениям: мотивация, деятельность, рефлексия. Все педагоги лицея работали в различных творческих группах по выработке единых требований к управлению этими структурными единицами на уроке. В результате модель урока лицея № 33 была усовершенствована, насыщена инструментарием и представлена на районном круглом столе в марте 2014 года.

В ходе работе на первом и втором этапе муниципального проекта были выявлены педагоги лицея, которые не только обладают высоким профессионализмом, но и проявили себя как управленцы на уроке.

Они составили группу учителей-управленцев (сетевых менеджеров). Остальная часть педагогического коллектива, исходя из диагностики, была поделена на группы:

- ❖ педагоги, имеющие представление о менеджменте и способные применять отдельные приемы на практике (77%);
- ❖ педагоги, имеющие представление о менеджменте, но не умеющие применять их на практике (18%);
- ❖ педагоги-аутсайдеры, незнакомые с менеджментом (5%).

Творческая группа учителей-менеджеров разработала программы обучения основам менеджмента и его практического применения на уроке.

После этого каждый сетевой менеджер работал со своей группой педагогов.

После окончания обучения была проведена диагностическая работа: самодиагностика и посещение урока педагога. В результате была отмечена позитивная динамика изменений:

- ❖ в настоящее время, педагоги, имеющие представление о менеджменте и способные применять отдельные приемы на практике (91%),
- ❖ педагоги, имеющие представление о менеджменте, но не умеющие применять их на практике (7%),
- ❖ педагоги-аутсайдеры, незнакомые с менеджментом (2%).

В настоящее время учителя — сетевые менеджеры продолжают работу внутри коллектива с педагогами (9%).

Таким образом, реализация первого и второго направления модели «Трехмерного пространства» процесса трансформации позволила разработать эффективную модель управления уроком в лицее (**третья составляющая**).

Кроме того была проведена внешняя экспертиза удовлетворенности качеством образовательного процесса в лицее. Обучающиеся

отметили, что им стало интересно на уроке, возрос интерес к обучению, деятельность стала более разнообразной, активно используются ИКТ.

Рейтинг лица среди других образовательных учреждений повышается, о чем свидетельствует большое количество родителей, желающих обучать своего ребенка в лицее.

Итогом работы МАОУ лица № 33 на первом и втором этапах проекта «Профессиональное развитие педагогов через внедрение единых требований к управленческой модели урока» является:

1. Активное использование моделей менеджмента в управлении лицеем.

2. Разработанная единая управленческая модель урока в лицее на основе теоретического анализа успешных технологий в образовании, законов менеджмента, практики работы успешных учителей.

3. Повышение квалификации педагогического коллектива в области менеджмента и активного его применения в модели управления уроком.

4. Создание комфортной психологической среды лица (педагогически-обучающиеся-родители).

5. Повышение рейтинга лица № 33 в муниципальном сообществе города Ростова-на-Дону.



---

## **Основные элементы управленческой деятельности по развитию образовательных систем**

---

*Н.А. Штурбина, канд. пед. наук, директор  
Центра развития образовательных систем  
РАНХ и ГС при Президенте РФ*

Совместный труд воспламеняет в людях  
такую ярость свершения,  
какой они редко могут достичь в одиночку

*Р. Эмерсон*

На протяжении многих лет идет дискуссия, какой руководитель нужен образовательной организации, какими способностями, личностными характеристиками он должен обладать. Все это происходит в тесной взаимосвязи с развитием организации и ее эффективностью. Пытаются найти методики «высевания таких лидеров» и их



подготовки к руководящей деятельности. Пятый год наша команда занимается подготовкой руководящих кадров для сферы образования, и за это время пришло точное понимание, что это важный, но далеко не единственный аспект управленческой деятельности в развитии образовательной системы.

Для начала давайте обратится к материалам Ицхака Адизеса. Он показывает, что для результативного и эффективного управления развитием организации лидер должен обладать четырьмя качествами (Адизес И. «Управляя изменениями» — Питер, 2010):

- ❖ производитель качества (P, producer) — производит выдающиеся результаты работы;
- ❖ администратор (A, administrator) — организация оптимального порядка в процессах;
- ❖ предприниматель (E, entrepreneur) — генерация инновационных идей, новых тенденций;
- ❖ интегратор (I, Integrator) — гармонизация отношений в коллективе и развитие связей.

Эти качества, а соответственно, и компетенции, обеспечивающие их, не могут быть одинаково хорошо сформированы у одного человека. Более того, как утверждает Адизес, они противоречат в некоторой степени друг другу.

Таким образом, замыкать эффективность развития организации на одном лидере нецелесообразно.

Попробуем привести ниже некоторые размышления в данной проблематике, основанные на опыте работы в системе подготовки руководителей системы образования.

### **Управленческая команда**

Персонал предприятия — это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей

*Якокка Ли*

На протяжении последних четырех лет мы организовываем работу двух президентских программ повышения квалификации руководителей сферы образования.

Обе программы построены на основе проектного подхода — итогом обучения становится разработанный проект. Но если на одной программе это индивидуальная работа каждого слушателя, то на второй — групповая

работа над проектом. Группы формируются из руководителей различных муниципалитетов и регионов (требования к организации программы).

Проведя анализ результативности этих подходов мы выделили:

- ❖ индивидуальная работа над проектом более затратная по времени, хуже прорабатываются альтернативные проектные решения, узко прорабатывается ход реализации проекта, требует много времени научного руководителя по сопровождению разработки;
- ❖ групповая работа позволяет определить проектную стратегию в короткие сроки, различный опыт, уровень компетенций позволяют включить интегрированный потенциал группы для поиска уникальных предложений, модератор группы становится только ведущим организатором деятельности группы по рубежным точкам отчетности;
- ❖ в связи с тем, что в группе работают слушатели из разных организаций, в последствие это затрудняло внедрение проектов, так как, возвращаясь на место работы, руководитель оставался без команды единомышленников по проекту, и требовалось время погружения своих сотрудников в него.

На основании этого опыта нами была разработана программа «Управление в сфере образования. Техники эффективного менеджмента» для подготовки управленческих «команд развития», которые в процессе обучения создают реальный проект по развитию своей системы. Причем обучение не заканчивается на этапе разработки проекта, а мы сопровождаем начало его внедрения (в нашей практике мы не встречали программы). Такой подход позволил рассматривать команду развития как целостный управленческий механизм, способный запускать развитием системы. В данном случае управленческие компетенции используются интегративно и более эффективно, чем когда проектной стратегией занимается единолично руководитель.

В программах оценка компетенций происходит в контексте проектного менеджмента, и в оценивание вовлечены разные субъекты: самооценка слушателя, анонимное оценивание слушателями друг друга, оценка модератором и общая оценка проекта внешними экспертами. Таким образом, объективность повышается, так как оценка происходит в условиях реального наблюдения процесса работы над проектом разными людьми.

В этом направлении мы стали разрабатывать методологию отбора и подготовки управленческого резерва в сфере образования. По результатам такого подхода возможно не только выявлять эффективных руководителей, но и рекомендовать составы управленческих

команд, на основе взаимодоплнения компетенций, личностных характеристик и т. д. Тогда такая команда будет целостно управлять развитием системы, а не являться «скопищем ярких личностей».

Поэтому важно, *не только выявлять и готовить руководителя-лидера организации, а делать это в интеграции с формированием и обучением лидерской управленческой командой. Причем тогда на первый план выходит способность этого руководителя создавать такие команды и организовывать их взаимодействие.*

## **Включение всех сотрудников в управление развитием**

Свеча не теряет ни единой частицы света,  
если зажечь от нее другую свечу

*Д. Келлер*

Рассмотрев выше эффективность создания и обучения «команд развития» для управления системами образования, необходимо отметить, что этого не достаточно для включения всего потенциала системы в ее развитие.

Обратимся к материалам интересного исследования, результаты которого мы используем в проектах и видим результативность данной модели управления преобразованиями.

Стив Дихтер, Крис Гэньон и Ашок Александер («Как руководить процессом преобразований» из материалов «Вестника McKinsey» <http://www.vestnikmckinsey.ru>) предприняли детальное исследование опыта реформирования более 30 ведущих корпораций с целью определения ключевых ориентиров в управлении, приводящие к успеху в развитии организации. Было выявлено, что при всей уникальности каждого проекта, во всех успешных управленческих стратегиях присутствуют три главные «оси», формирующие «трехмерное пространство» процесса трансформации:

- ❖ «...сверху вниз» — установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения;
- ❖ «снизу вверх» — движение широких масс сотрудников корпорации, направленное на поиск новых подходов к преодолению возникающих трудностей и обеспечению роста эффективности;
- ❖ «горизонтальная» (межфункциональная) — реорганизация ключевых бизнес-процессов (установление новых взаимосвязей между

направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением) для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как затраты, качество и своевременность...

Причем неполноценность хотя бы одной из осей обрекает на неудачу всю программу».

На первый взгляд, кажущая простота данной модели нашими слушателями воспринималась словами — «мы так и делаем». Но подробный разбор их управленческих практик, а в дальнейшем и их проектных предложений показал, что в системе образования очень сложно управленцы могут реализовать данную модель на практике.

Это стало основой для организации проектного подхода в развитии организации в наших программах.

Мы отметили *следующие проблемы, которые особо выделяются в системе образования:*

- 1) Первая ось — в системе образования зачастую цели прописаны в форме общих лозунгов и недоступны для ясного понимания всеми сотрудниками четких ориентиров для их деятельности.
- 2) Вторая ось — включение всех сотрудников в движение к стратегическим целям западает уже на уровне системы повышения квалификации педагогических работников, так как она имеет характер индивидуального обучения. Фактически отсутствует корпоративное обучение, позволяющее ценностные установки достижения целей прорабатывать изначально через обучение и потом в практике деятельности.
- 3) Третья ось — организация группового движения к целям — в массовой практике слабо развита. Мы встречаем групповую работу в образовательных организациях над отдельными проектами, которые не всегда обеспечивают реализацию стратегических целей в своей целостности. Иногда такие групповые проекты рождаются случайно. Еще одна из проблем — в такие группы входят только активные сотрудники. Когда основной упор в преобразовании системы необходимо делать именно на вовлечение пассивных педагогов. А в данном исследовании было определено — *«...реализации отдельных специализированных программ недостаточно для успеха трансформации в целом. Компания может потратить много времени, денег и энергии на реализацию широкомасштабных инициатив по улучшению качества продукции, повышению квалификации персонала, изменению корпоративной культуры. Однако результаты такой*

*деятельности, ... оказываются, как правило, гораздо менее высокими, чем планировалось».*

Для устранения этих проблем, нами разработано несколько программ, направленных на включение *всех* сотрудников в движение к целям, как индивидуально, так и в групповом формате, т. е. постановка каждого сотрудника в лидерскую позицию по каким-либо направлениям деятельности организации.

Апробация корпоративного обучения сотрудников нескольких школ в формате проектно-аналитических сессий «Проектирование образовательного процесса в контексте стратегической модели управления развитием организации» позволила создать условия для устойчивого развития образовательной системы организации на основе проектного подхода к управлению процессами.

Работа организовывалась в следующих направлениях:

- ❖ формирование перечня проблем и перспектив развития образовательной организации;
- ❖ анализ дальнего и ближнего окружения, ресурсов образовательной организации;
- ❖ выявление противоречий устойчивого развития организации;
- ❖ определение стратегических направлений развития образовательной организации;
- ❖ формирование перечня проектов реализации стратегических направлений развития;
- ❖ разработка прототипов проектов.

Главный результат нашей работы в данной модели — включение всех сотрудников образовательной организации в управление развитием системы на основе единого концептуального подхода, запуск движения всех сотрудников к реализации целей системы (каждый сотрудник — лидер). Происходит формирование проектных управленческих компетенций у всех сотрудников, что непосредственно влияет на результативность и эффективность деятельности организации.

Важным результатом для нас стало то, что эта технология включающая всех в управление в позволяет запускать развитие образовательных систем в более короткие сроки, чем при традиционном индивидуальном подходе к повышению квалификации кадров, линейном управлении процессами.

*Развитие любых систем зависит напрямую от эффективности управления. На основе вышеуказанных рассуждений можно определить основные элементы управленческой деятельности в образовательной системе.*

- 1) *Руководитель, способный подбирать, прежде всего, управленческую команду, при помощи которой запускать движение широких масс сотрудников к стратегическим целям.*
- 2) *Управленческая команда, способная разделяя единое стратегическое видение развития организации планировать проектные направления по ее реализации и включать в них всех сотрудников.*
- 3) *Все сотрудники образовательной системы, включенные в проектно-экспертную работу по управлению ее развитием.*

*Таким образом, каждый сотрудник, почувствовав свои управленческие компетенции, использует свой внутренний потенциал в контексте развития организации. Включенный потенциал каждого сотрудника в управление образовательной системой во много раз перекрывает способности руководителя и управленческой команды, тем самым увеличивая эффективность организации многократно.*



## **Система образования как фактор производительности труда в России**

---

*Е.С. Яхонтова, доктор соц. наук,  
профессор РАНХиГС при Президенте РФ*

### **Производительность труда и конкурентоспособность экономики**

Повышение конкурентоспособности российской экономики неразрывно связано с ростом производительности труда. С. Кириенко отметил: «С точки зрения модернизации, ключевая вещь — производительность труда» [1]. Внешнеполитическая ситуация переводит эту задачу в ранг государственных приоритетов. Экономический кризис, обостренный усилиями США и ряда стран ЕС по созданию преград ее экономическому развитию, требуют консолидированных действий со стороны государства и компаний по совершенствованию деятельности и повышению конкурентоспособности отечественных компаний. Так, в интервью АиФ В.А. Мау констатировал: «Наша экономика подошла к границе своего потенциала: в ней задействованы все существующие мощности, низка безработица. Нужны специальные меры для повышения производительности труда» [2]. В этой связи повышается

актуальность мер по совершенствованию образования россиян как решающего условия роста производительности труда. Пока производительность труда в отечественных компаниях гораздо ниже мировых образцов. Россия отстает по росту производительности труда даже от Болгарии на 3,3% и Румынии на 8,7%. [3] Производительность труда складывается из вклада каждого сотрудника в доход компании в виде совокупной стоимости произведенных им продукции и услуг. Так, средний европеец в год производит продукции на \$ 54333, в то время как даже в высокотехнологичных отраслях (электронная промышленность, авиастроение) россиянин в среднем производит продукции примерно на \$7000 [4].

Для выживания и развития отечественным компаниям необходимо научиться высокопроизводительному труду. Ключевые направления для роста производительности труда — развитие производственной системы на основе концепции бережливого производства, модернизация оборудования, оптимизация структуры и аутсорсинг. Однако все эти действия приведут к ожидаемому успеху, исключительно если компания обеспечила себя высококвалифицированными человеческими ресурсами, способными к высокопроизводительному труду. Потребность компаний и организаций в таких ресурсах значительно превышает их наличие. Именно поэтому современный этап развития характеризуется ужесточением конкуренции за эти ресурсы. Еще в 2004 году на Экономическом Форуме в Давосе руководитель кадровой корпорации Manpower Джеффри А. Джоррес заявил о том, что человечество вступает в новую эпоху — эпоху человеческого капитала, которая изменит не только мир бизнеса и ценностные ориентации людей [5]. Экономическая конкуренция смещается из областей сырьевых ресурсов и технологий в область человеческого капитала. Технологии и качество в настоящее время являются не столько областью конкуренции, сколько барьером входа на рынок и возможностью удержаться на нем. Только обладание таким капиталом, как талант, может позволить компании иметь конкурентное преимущество над другими игроками на рынке. Талант — это сотрудник с высоким потенциалом к профессиональному и личностному развитию, который демонстрирует высокую производительность труда при выполнении работы в настоящее время и сохраняет это свойство при усложнении задач в будущем. Та страна, которая сможет создать конвейер, обеспечивающий поступление на национальный рынок труда таких работников, определяет преимущества своей экономике в глобальном мире. Решающая роль в решении этой задачи отводится системе образования.

### Особенности российского рынка труда

По мнению Е. Гонтмахера, руководителя Центра социальной политики Института экономики РАН, отечественный рынок труда служит препятствием на пути экономического роста [6]. Главная причина — отсутствие баланса между спросом и предложением. Компании и организации нуждаются в одних работниках, а на отечественный рынок труда поставляются совершенно иные ресурсы. Результаты совместного исследования компании IBS, Национального исследовательского университета — Высшей школы экономики и ВЦИОМ в июне–ноябре 2010 года убедительно свидетельствуют о наличии критического несоответствия структуры и качества подготовки кадров требованиям бизнеса и целям развития российской экономики. Более всего экономика нуждается в квалифицированных рабочих и специалистах высшего уровня квалификации (рис. 1). Однако, система образования выпускает на рынок труда совершенно иные категории человеческих ресурсов.

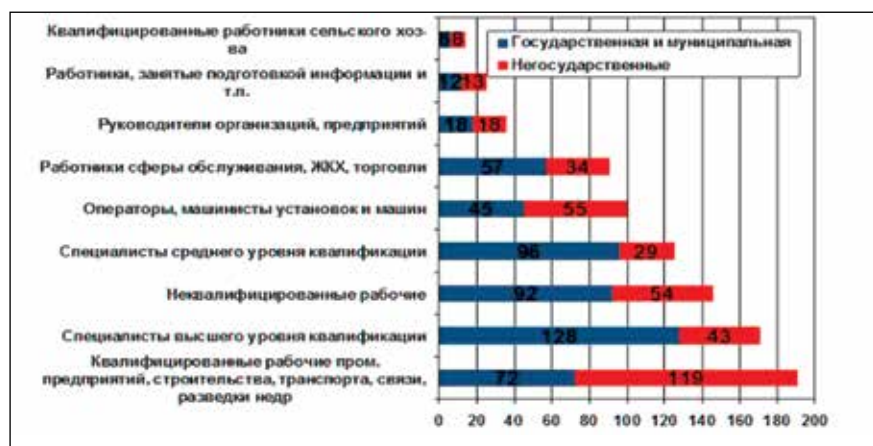


Рис. 1. Потребность в человеческих ресурсах в 2009 г.

Источник: <http://www.ibusiness.ru>

Проблема усугубляется тем, что в экономике знаний структура экономики быстро меняется, что незамедлительно ведет к изменению требований к количественным и качественным характеристикам человеческих ресурсов и, соответственно, к системе их подготовки. Уменьшается потребность в одних профессиях, возрастает потребность в других, которые еще недавно не были так востребованы, и появляется потребность в тех, которых, по сути, еще нет (таблица 1).



На сайте профориентация Грейс школьников и взрослых в России представлен список 10 профессий будущего, среди них IT-специалисты, инженеры, нано-технологи, логисты, экологи, медики, химики, маркетологи, интернет-журналисты и специалисты в области сервиса. [7]. Это хорошо известные профессии, для которых существуют программы подготовки профессионалов. Но уже сейчас есть прогнозы относительно появления в недалеком будущем потребности в специалистах, которых пока никто не готовит.

Таблица 1. Наиболее востребованные профессии на российском рынке труда

Годы	Профессии
2010–2012	Главные бухгалтера, финансовые менеджеры/контролеры, финансовые/бюджетные аналитики, аудиторы, экономисты, HR-менеджеры, руководители юридических департаментов, менеджеры по фармацевтическому продукту и групп-продакт менеджеры, специалисты по регистрации лекарственных средств, менеджеры по продажам медицинского оборудования, сервисные инженеры по медицинскому оборудованию, специалисты по применению медицинского оборудования; менеджеры по продажам, менеджеры по логистическому планированию, руководители отдела логистики, специалисты по обслуживанию клиентов, бренд менеджеры, менеджеры по работе с ключевыми клиентами, категорийные менеджеры, арт-баеры, специалисты по стратегическому планированию в области медиа, IT-разработчики, системные аналитики, специалисты по поддержке бизнес-приложений; ведущие и главные инженеры (технические директора), инженеры КИПиА, АСУТП, менеджеры по качеству, главные технологи, менеджеры по охране труда и экологии; менеджеры по интернет-маркетингу SAP-консультанты. Водители, слесари, токари, электромонтеры, наладчики машин, операторы, пружинщики, кладовщики, продавцы, грузчики, уборщики, подсобные рабочие.
2015	Инженерно-технические специальности, юристы и экономисты, IT-разработчики, веб-дизайнеры, разработчики нанотехнологий, микробиологи, маркетологи, специалисты сервиса, логисты, экологи, медики и химики [8]. Коллекторы, аудиторы, веб-мастера, личные телохранители, пропагандисты, интернет-организаторы, ИТ-специалисты, личные водители, шеф-повара, стоматологи [9].

Агентство стратегических инициатив разработало Атлас новых профессий [10]. В нем представлены профессии, с высокой степенью вероятности необходимые в различных отраслях российской экономике в ближайшее десятилетие:

- ❖ *В образовании:* модератор, разработчик образовательных траекторий, разработчик семейной траектории развития, тьютор, организатор проектного обучения, координатор образовательной

онлайн-платформы, ментор стартапов, игромастер, игропедагог, тренер по майнд-фитнесу, разработчик инструментов обучения состояниям сознания.

- ❖ *В менеджменте*: тайм-брокер, форсайтер, координатор производств в распределенных сообществах, виртуальный адвокат, корпоративный антрополог и др.
- ❖ *В финансах*: оценщик интеллектуальной собственности, мультивалютный переводчик, менеджер фонда прямых инвестиций в талантливых людей и др.
- ❖ *В строительстве*: специалист по перестройке и усилению старых строительных конструкций, архитектор «энергонулевых» домов, проектировщик инфраструктуры «умного дома», проектировщик 3D печати в строительстве и др.
- ❖ *Добывающая отрасль*: экоаналитик в добывающей отрасли, инженер роботизированных систем, системный горный инженер и др.
- ❖ *IT*: архитектор информационных систем, архитектор виртуальности, дизайнер интерфейсов, IT-проповедник, цифровой лингвист и др.
- ❖ *Нанотехнологии*: проектировщик «умной среды», специалист по безопасности в nanoиндустрии, проектировщик наноматериалов и др.
- ❖ *Биотехнологии*: системный биотехнолог, архитектор живых систем, урбанист-эколог, биофармаколог, ГМО-агроном, сити-фермер и др.
- ❖ *Медицина*: IT-медик, архитектор медоборудования, биоэтик, генетический консультант, мед маркетолог, молекулярный диетолог, оператор медицинских роботов, IT-генетик, консультант по здоровой старости и др.
- ❖ *Наземный транспорт*: оператор автоматизированных транспортных систем, инженер по безопасности транспортной сети, оператор кросс-логистики, проектировщик интермодальных транспортных узлов и др.
- ❖ *Авиация*: проектировщик интерфейсов беспилотной авиации, инженер производства малой авиации и др.
- ❖ *Космос*: менеджер космотуризма, инженер-космодорожник, космобиолог и др.

Одновременно эксперты прогнозируют исчезновение к 2020 году целого ряда профессий, таких, как библиотекарь, копирайтер, турагент, стенографист/расшифровщик, почтальон, лифтер, билетер, оператор call-центра, швея, газетный корректор, чертежник, фотограф и др.

Основная причина их исчезновения — развитие информационных технологий, которые по факту ликвидируют работы, связанные с данными профессиями.

В этой ситуации система образования становится решающим фактором, определяющим своевременность поступления на рынок труда человеческих ресурсов, которые нужны экономике сегодня и в отдаленной перспективе. Насколько способна отечественная система образования реагировать на эти вызовы?

### **Особенности российской системы образования**

В соответствии с Законом РФ об образовании от 13.01.1996 г., образование — это многофункциональная система со сложной структурой. Под системой образования в соответствии с этим законом понимают совокупность систем преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного направления и уровня; сети реализующих их образовательных учреждений независимо от организационно-правовых форм, типов и видов; системы органов управления образованием и подведомственных им учреждений, и организаций [11]. В систему российского образования входят подсистемы дошкольного, общего, профессионального и дополнительного образования. Структура и численность обучающихся представлены в таблице 2.

Таблица 2. Количество образовательных организаций и численность обучающихся в РФ в 2000 году. Источник: Основные показатели развития сферы образования в России// [http://studopedia.net/14\\_33336\\_osnovnie-pokazateli-razvitiya-sferi-obrazovaniya-v-rossii.html](http://studopedia.net/14_33336_osnovnie-pokazateli-razvitiya-sferi-obrazovaniya-v-rossii.html) (27.04.2015)

<b>Подсистемы образования</b>	<b>Количество образовательных организаций</b>	<b>Количество обучающихся</b>
Дошкольное образование	51,3 тыс.	4,3 млн дошкольников (56%)
Общее образование	66,4 тыс.	20 млн.
Начальное профессиональное образование	3893	1670 тыс.
Среднее профессиональное образование	2589, из них 114 негосударственных	2,3 млн, из них 52,2 тыс. студентов в негосударственных (2.2%)
Высшее профессиональное образование	607, из них 358 негосударственных	4,3 млн., из них 471 тыс. студентов негосударственных вузов (9,9%)

Дополнительное образование	8,6 тыс., из них 1350 для взрослых	7,6 млн., из них 1,1 — слушатели программ повышения квалификации
----------------------------	------------------------------------	--

В целом отечественная система образования поставляет на рынок труда грамотные и способные к дальнейшему обучению человеческие ресурсы, но не готовых специалистов, способных к высокопроизводительному труду. Государство и бизнес в этой связи вынуждены затрачивать значительные финансово-материальные ресурсы на профессиональную подготовку своих кадров, что сказывается на росте издержек и низкой производительности труда. Так, ректор Высшей школой экономики (НИУ-ВШЭ) Ярослав Кузьминов отметил, что «российские работодатели затрачивают на первичное обучение того, кто к ним приходит, порядка 500 миллиардов рублей в год, это 100% от государственного бюджета профессионального образования и 85–90% от всего бюджета, который приходит в профобразование» [12].

**Современная система образования воспроизводит человеческие ресурсы низкой производительности труда.** Уровень производительности труда во многом определяется действием системы образования. В частности, сегодня система образования закладывает основы квалификаций и компетенций, которые обусловят определенную производительность труда в будущем. Кого готовила система образования в недалеком прошлом и готовит сейчас? Численность персонала современной электростанции 4 сотрудника, на отечественных станциях сейчас работает порядка 400. Это принципиально разные квалификации и функционал. Понятно, что в недалеком будущем обеспечивать качественную и производительную работу отечественных модернизированных электростанций будут 4 высококвалифицированных сотрудника. Знает ли об этом система подготовки кадров? Готовят ли профильные вузы сегодня этих специалистов, или продолжают учить студентов тому, что уже устарело? Есть ли программы переподготовки кадров, чьи компетенции уже устарели? Отрасли, которые высокие технологии еще не так сильно затронули, также не в полной мере удовлетворены качеством подготовки кадров в профильных учебных организациях. Низкие показатели производительности труда программируются учебными организациями, точнее российскими образовательными стандартами. Так, официант, имеющий многолетний опыт работы в итальянских ресторанах, владеет компетенцией одновременного обслуживания до шестидесяти клиентов, в то время как российский официант, обученный по российскому

образовательному стандарту в профессиональном колледже, едва справляется с двенадцатью клиентами. Анализ программы обучения по специальности «технология производства продукции и организация общественного питания» выявил, что перечень развиваемых в вузе умений на 90% не соответствует требованиям работодателей [13].

Российская система высшего образования стала производить без учета реальной потребности экономики большое количество массовых специалистов (менеджеров, экономистов, юристов) в ущерб качеству их подготовки. Причины такого сбоя — стремление государственных вузов наращивать бюджетное финансирование «от достигнутого», резкое ослабление требований к качеству учебного процесса, а также широкая доступность платного высшего образования. Другой причиной того, что профильные и непрофильные вузы стали «штамповать» представителей ряда профессий — это мода и социальный запрос, которые появились в России в начале 90-е годы XX века на такие престижные профессии, как менеджер, маркетолог, юрист. В итоге при всем множестве юридических, экономических и управленческих факультетов у нас по-прежнему наблюдается дефицит квалифицированных кадров.

Эксперты от года к году отмечают устойчивую тенденцию российского рынка труда — падение профессиональных и личностных качеств кандидатов. Так, Андрей Гринберг, начальник отдела информации Управления федеральной службы занятости по Москве, отмечая отсутствие сбалансированности рынков труда и образовательных услуг, видит главную проблему не столько в перепроизводстве представителей модных профессий, сколько *в качестве их подготовки* [14].

Ситуация усугубляется особенностями реформы системы образования, в частности, укрупнение вузов приводит к тому, что подготовка профильных специалистов из регионов перемещается в крупные города. Выпускники неохотно покидают крупные города после окончания учебы, чтобы начать свою профессиональную деятельность в глубинке. Скажем, развивающемуся российскому высокотехнологичному агропромышленному комплексу необходимы профессионалы высокой квалификации и мотивацией к результативному труду. Отечественные аграрные вузы ежегодно выпускают более 70 тыс. специалистов, однако примерно такое же число составляет дефицит кадров с высшим аграрным образованием на рынке труда в этой отрасли [15]. Большая часть выпускников аграрных вузов не желает покидать города. Решение данной проблемы большинству видится в возвращении системы распределения и развитии системы заказов на определенных специалистов со стороны работодателей. Следует

учитывать опыт других стран. В частности, неплохо себя зарекомендовали центры трудоустройства выпускников В США, которые плотно занимаются студентами старших курсов, следят за их успеваемостью, оценивают личностные и деловые качества и затем рекомендуют их компаниям. Ряд российских вузов также создал при себе центры занятости, но по ряду причин (одной из которых является слабая компетентность персонала центров), эффективность их деятельности пока низкая. Поэтому крупные компании с хорошей репутацией работодателя предпочитают самостоятельно сотрудничать с учебными организациями и подбирать себе будущих специалистов, что увеличивает их издержки и препятствует росту производительности труда.

Высшие учебные заведения, которые сохранили свои ключевые компетенции и готовят преимущественно узкоспециализированных специалистов для государственных структур и поддерживают стратегическое партнерство с профильными ведомствами по организации практики для студентов, такой проблемы не имеют. Большинство их выпускников трудоустраиваются по профилю в соответствующих структурах ведомства.

Система дополнительного образования пока не в состоянии радикально улучшить качество кадров на рынке труда. По данным Департамента труда и занятости Москвы, на 31 декабря 2014 года было уволено 94,4 тыс. работников в связи с сокращением штата или ликвидацией организации, вызванных кризисом. Более 86% из них работали в здравоохранении и предоставлении социальных услуг; финансовой сфере; на производстве и распределении электроэнергии, газа и воды; транспорте и связи; операции с недвижимым имуществом [16]. Подавляющее большинство людей, потерявших работу, не захотели менять свою профессию и, очевидно, не теряют надежды найти новую работу по специальности. Так, приступили к профессиональному обучению по направлению службы занятости 6,4 тыс. безработных граждан по актуальным на рынке труда специальностям [16]. Востребованы на российских рынках труда профессии низкой квалификации, такие, как каменщик, маляр-штукатур, повар, кассир, мастер маникюра и педикюра. На коммерческой основе безработным предлагаются программы переобучения, которые слабо связаны с имеющимися вакансиями. К примеру, Центр дополнительного образования и профессионального роста НОУ ВПО «Академия МНЭПУ» производит набор безработных на программы переобучения (72 часа): логистика, организация и управление туристическим и гостиничным хозяйством, менеджмент персонала, PR-менеджмент, делопроизводство, бухгалтерский учет,

ландшафтный дизайн, референт-переводчик и т. д. [17]. Современное российское дополнительное образование не ориентировано на клиента и не способствует эффективности отечественной экономики.

В контексте цели роста производительности труда система общего образования должна решать задачи повышения качества общего образования и профессиональной ориентации школьников. Реформа общего образования включает масштабные мероприятия по модернизации учебного оборудования, оснащения образовательных организацией компьютерами, интерактивными досками, обеспечению образовательного процесса современными учебниками и пр. Однако в рамках реформирования системы общего образования происходит сокращение количества образовательных учреждений. Так, по России количество школ сократилось в среднем на 15%, дошкольных учреждений — почти на 5% [18]. Количество детей на одну школу или дошкольное учреждение, соответственно, увеличилось, и это происходит в условиях демографического роста. Больше всего школ было сокращено в республике Татарстан, Башкортостан, в Рязанской, Нижегородской, Иркутской и Пензенской областях. В частности, в Иркутской области количество школьников увеличилось на 2,7 тысяч человек, а количество государственных школ стало меньше на 249. В результате, если в 2009 году на школу в среднем приходилось 229 школьников, то в 2013 — уже 293 [18]. Численность педагогов меняется непропорционально увеличению количества школьников, поэтому повышается нагрузка на педагогов и падает качество их работы. Наличие школы на селе служит своего рода реанимацией большого, а ее закрытие похоже на отключение этого большого от системы поддержания жизнедеятельности. Село умирает. Закрытие сельских школ становится настоящим бедствием, поскольку цели развития агробизнеса становятся недостижимыми из-за массового оттока дееспособного населения в места, где есть школы.

В вопросе профессиональной ориентации современные школы занимают пассивную позицию. В апреле 2015 года нами был проведен опрос участников международной научно-практической конференции «Управление развитием образовательных систем» (РАНХиГС при Президенте РФ) с целью выявления мнения руководителей образовательных организаций о степени эффективности деятельности школы по подготовке школьников к последующей работе. В опросе приняли участие руководители школ. Результаты опроса показали скептическое отношение руководителей к качеству деятельности школы по подготовке школьников к успешной работе в современных условиях. К примеру, на вопрос «Оцените степень эффективности школы

в подготовке выпускников к работе в современных компаниях» были получены следующие ответы: «высокая» — 4% респондентов; «средняя» — 54%; «низкая» — 37%; «затрудняюсь с ответом» — 5%. Немногим более высоко оценили участники вклад школы в развитие престижа технического таланта и рабочих профессий (рис. 2).

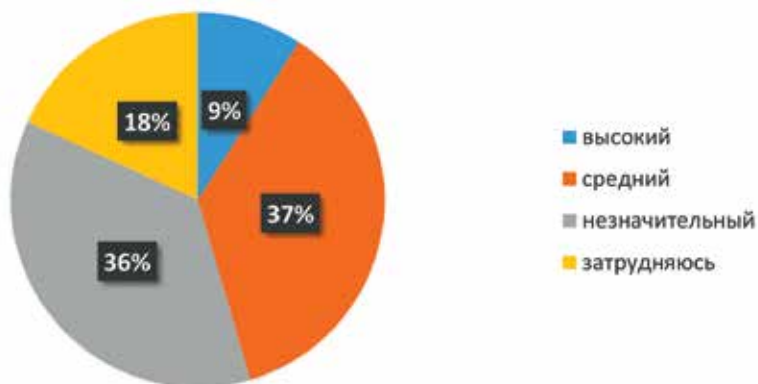


Рис. 2. Оценка вклада школы в развитие престижа технического таланта и рабочих профессий

Инертность мышления руководителей образовательных организаций нашла отражение в оценке потенциала школы в изменении ситуации (рисунок 3). Большинство участников опроса не рассматривают школу как площадку для ранней профессиональной ориентации.

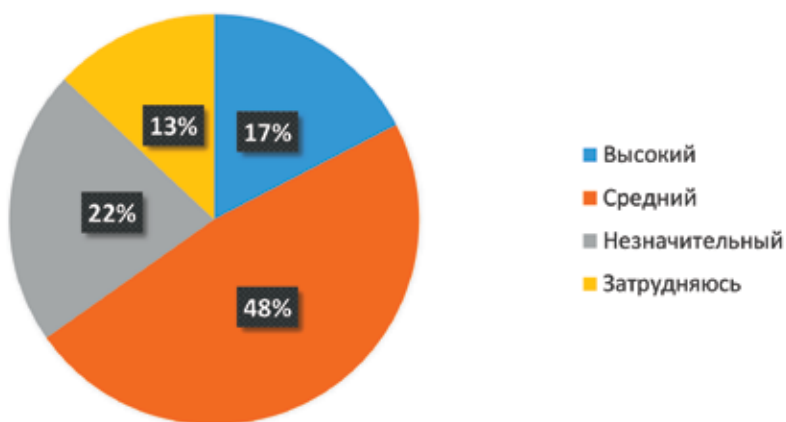


Рис. 3. Оценка потенциал школы в развитие престижа технического таланта и рабочих профессий



Тем не менее, определенная работа в этом направлении по традиции в школах ведется. Наиболее популярными методами профессиональной ориентации школьников являются (по мере убывания): экскурсии на производство; олимпиады; кружки технического творчества; специальные технические классы; встречи с представителями профессий. Но на этот вопрос ответил только 21 участник. Можно предположить, что современная школа не ставит задачей подготовить школьника к работе, а подготовить его к следующему этапу обучения. В настоящее время ждать инициативы от руководства образовательных организаций в установлении партнерских отношений с крупными и средними работодателями не стоит.

Решение задачи повышения качества общего образования также требует изменения подходов к образовательному процессу и внедрение новых образовательных программ. В настоящее время необходимыми атрибутами человеческих ресурсов являются эмоциональные и социальные навыки, которые служат базой для интеграции человека в общественные отношения, залогом его благополучия и успешной трудовой деятельности. Для успеха необходимо начинать развитие данных навыков в детстве, поскольку это способствует формированию разносторонней личности. Сегодня мировое сообщество родителей, учителей и работодателей признает важность данной задачи и констатирует значительный разрыв между требованиями к социальным и эмоциональным компетенциям и фактическими образовательными программами, нацеленными на их развитие. В докладе ОЭСР “Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills” представлены результаты исследования основных типов социальных и эмоциональных навыков, необходимых современнику, и практические рекомендации школам, семьям и политикам по содействию их развития [20]. Авторы отмечают, что создание правильного набора компетенций приводит к снижению уровня безработицы и оптимизации процесса подбора персонала. Работодатели предпочитают соискателей с опытом и определенными качествами и способностями. В свою очередь, молодые люди, независимо от уровня образования, испытывают трудности при переходе от обучения (школы или вуза) к работе. Развитие таких социальных и эмоциональных навыков, как настойчивость, ответственность и мотивация, будут способствовать решению комплекса проблем, включая проблемы роста производительности труда. Типичный выпускник российской школы и вуза испытывает сложности в трудоустройстве и самостоятельной адаптации к условиям работодателя, что определяет низкую производительность его труда.

Решение задачи повышения качества профессионального образования эксперты связывают с внедрением дуального образования, которое основано на интеграции теоретического обучения в вузе или техникуме с практическим производственным обучением на предприятии. На дуальной системе профессионального образования основана подготовки кадров в развитых странах (Германия, Франция и др.) [21]. Пионерами в применении дуальной модели профессионального обучения в России стали «Фольксваген Групп Рус» и Калужский колледж информационных технологий и управления, которые с 2010 года подготовили по данной программе более 130 человек [21]. Широкое внедрение дуального образования требует не только финансирования, но и изменения в управлении образовательными организациями, трансформации их организационных культур и масштабного обучения сотрудников. Эффективное применение данных моделей в образовательном процессе требует развития управленческих компетенций руководителей образовательных организаций и обучение командной работе сотрудников образовательных организаций [22]. В РАНХиГС при Президенте РФ успешно реализуется данная программа Центром развития образовательных систем ИОН (директор Н.А. Штурбина). За четыре года реализации Президентских программ подготовки управленческих кадров в сфере образования было обучено передовым управленческим технологиям порядка 1000 руководителей образовательных организаций из всех регионов России, а также более 150 работников образовательных организаций приняли участие в программе подготовки команд конкретных образовательных проектов.

Есть и другие положительные тенденции в изменении системы российского образования. Так, в настоящее время дорабатывается проект Стратегия развития воспитания в РФ на период до 2025 года, результатом реализации которой должно стать качественное изменение системы воспитания для обеспечения духовно-нравственной зрелости, ценностных ориентаций, мотивации к непрерывному личностному росту и развития компетенций, необходимых для успешной самореализации ребенка в обществе и профессии [23]. Важно, что данный проект Стратегии предусматривает трудовое воспитание и профессиональное самоопределение. Для реализации стратегии воспитания предусмотрены организационно-управленческие, кадровые, научно-методические, финансово-экономические и информационные механизмы.

Согласно Распоряжению Правительства РФ от 03.03.2015 № 349-р «Об утверждении комплекса мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования, на 2015–2020 годы»

к концу 2015 года должен быть составлен список перспективных и востребованных на рынке труда профессий и специальностей, требующих среднего профессионального образования, с выделением 50 наиболее перспективных и востребованных профессий и специальностей [24]. В первой половине 2016 года должны быть разработаны и актуализированы профессиональные стандарты по 50 наиболее перспективным и востребованным профессиям и специальностям, в том числе в соответствии с лучшими зарубежными стандартами и передовыми технологиями. А к концу 2017 года должны быть утверждены государственные образовательные стандарты среднего профессионального образования по этим 50 профессиям с учетом требований профессиональных стандартов. К 2020 году планируется последовательно внедрить в среднем профессиональном образовании дуальную модель обучения, подготовить кадры для обучения и руководства СПО.

К сентябрю 2015 года должен быть разработан Национальный справочник профессий, востребованных на рынке труда. Заместитель министра труда Любовь Ельцова отметила, что «создание такого справочника позволит усовершенствовать систему среднего профессионального образования и создать условия для подготовки специалистов по востребованным и перспективным профессиям» [25]. Если под данный справочник будут также разработаны совершенные образовательные стандарты, то это, безусловно, будет способствовать качеству подготовки кадров для российской экономики. Пока отечественная система образования не в полной мере справляется с задачей подготовки специалистов под современные нужды компаний. Между разработкой образовательных программ, подготовкой по ним специалистов и поступлением подготовленных специалистов на рынок труда проходит значительное время. Поэтому уже сегодня надо разрабатывать образовательные программы под потребности отдаленного будущего.

Однако для положительного эффекта от этих мер необходимо провести совокупность изменений в системе управления образовательными организациями.

*Во-первых*, надо создать систему управления человеческими ресурсами, основанную на применение лучших управленческих технологий (управление по целям, управление по компетенциям, управление талантами и пр.).

*Во-вторых*, особое внимание следует уделять качеству образовательных программ от момента их планирования, разработки и до реализации и оценки эффективности. К этой работе следует привлекать все заинтересованные стороны, прежде всего работодателей.

*В-третьих*, разработать программы совершенствования организационной культуры с фокусом на ориентацию на клиента и качество образовательных услуг.

*В-четвертых*, существенно повысить уровень управленческих компетенций руководителей образовательных организаций и включить их в программы личностного развития для расширения кругозора и развития стратегического видения.

### **Литература**

1. <http://www.atompro.ru/news/?news=723> (07.05.2015)
2. Май В. «Наша экономика подошла к границе своего потенциала» // «Аргументы и Факты», № 46 12/11/2014 // <http://www.aif.ru/money/economy/1379660> (05.05.2015)
3. Плохо работаем // [www.apsc.ru](http://www.apsc.ru) (16.07.2010)
4. [www.rosbalt.ru](http://www.rosbalt.ru) (27.04.2015)
5. HR-тренд. Человечество на пороге новой эпохи — Human Age // [www.e-xutive.ru](http://www.e-xutive.ru) (12/12/2004)
6. Мнение эксперта. Российский рынок труда еще до кризиса был неприемлем для экономического роста // АКПП от 12.05.2009 // <http://www.apsc.ru/> (27.04.2015)
7. <http://proforientation.ru/vostrebovannye-professii.html> (27.04.2015)
8. Стали известны самые востребованные профессии 2015 года в России // [http://finansiko.ru/vostrebovannye\\_professii\\_2015/](http://finansiko.ru/vostrebovannye_professii_2015/) (27.04.2015)
9. Названы самые востребованные профессии 2015 года // <http://bs-life.ru/rabota/personal/professii2015.html> (27.04.2015)
10. <http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/Atlas.pdf> (27.04.2015)
11. [http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/ETEOР/EK\\_TEOR/METHOD/U\\_P1/frame/10.htm](http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/ETEOР/EK_TEOR/METHOD/U_P1/frame/10.htm) (27.04.2015)
12. Кузьминов: работодатели тратят на переобучение до 500 млрд руб. в год // [http://ria.ru/edu\\_news/20111028/473674929.html](http://ria.ru/edu_news/20111028/473674929.html) (27.04.2015)
13. Трофимов Н.В. Институциональный подход в решении проблемы дефицита квалифицированных кадров для малых и средних предприятий сферы ресторанного и семейно-развлекательного бизнеса // Директор ССУЗА. — октябрь 2014.
14. Факультет ненужных людей // <http://www.newizv.ru/society/2005-07-28/28901-fakultet-nenuzhnyh-ljudej.html> (27.04.2015)
15. Селиванов Д.Ю. Кого готовят сельскохозяйственные вузы? 9 февраля, 2013 // <http://demon15.livejournal.com/1547.html> (27.04.2015)
16. [http://trud.mos.ru/statistika\\_i\\_analitika/analiticheskie\\_otchetj/](http://trud.mos.ru/statistika_i_analitika/analiticheskie_otchetj/) (27.04.2015)

17. [http://www.mnpu.ru/obrazovanie/retraining/education\\_center/](http://www.mnpu.ru/obrazovanie/retraining/education_center/) (27.04.2015)
18. Шишкина Н. Итоги либерального эксперимента для регионов России // <http://rusrand.ru/analytics/itogi-liberalnogo-eksperimenta-dlja-regionov-rossii> (27.04.2015)
19. Доклад ОЭСР “Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills” // [http://www.oecd-ilibrary.org/education/skills-for-social-progress\\_9789264226159-en](http://www.oecd-ilibrary.org/education/skills-for-social-progress_9789264226159-en) (27.04.2015)
20. <http://umc-compas.ru/dualnoe-obrazovanie-uzhe-neobhodimost/> (27.04.2015)
21. Дуальное образование. Опыт, развитие, перспективы // Журнал Е / 5 октября 2012 // <http://livepark.pro/blog/yo/10079.html> (30.04.2015)
22. Штурбина Н.А. Роль лидеров и лидерских команд в развитии систем образования // Сборник материалов XII Международной научно-практической конференции «Тенденции развития образования» — Москва: МВШСЭН, 2015.
23. <http://www.edustandart.ru/strategicheskie-orientiry-vospitaniya/> (27.04.2015)
24. <http://www.consultant.ru> (15.03.2015)55555
25. <http://www.regnum.ru/news/economy/1916440.html#ixzz3XeJyMFBq> (27.04.2015)



# **Взаимодействие учебных заведений Торгово-промышленной палаты региона Париж Иль-де-Франс и предприятий**

---

*Elena Vandernotte (Елена Вандернот),  
менеджер международных проектов,  
Торгово-промышленная палата региона Париж Иль-де-Франс*

Исторически учебные заведения региональной Торгово-промышленной палаты Парижа и Иль-де-Франс (ТПП) тесно связаны с предприятиями и стараются отвечать на запросы профессионалов, адаптируя программы обучения и готовя специалистов в соответствии со спросом рынка труда. Как вы знаете, регистрация в ТПП обязательна для всех предприятий, таким образом данное учреждение имеет привилегированный доступ к французскому бизнесу. Такая связь позволяет предприятиям подготовиться к приему новых поколений сотрудников.

## **В чем же конкретно заключается взаимодействие школ ТПП с предприятиями?**

### **1. В оригинальной системе управления**

Главный орган управления ТПП — общее собрание, которое состоит из 98 избранных на 5 летний срок руководителей предприятий.

Данные руководители, работающие на волонтерской основе, заседают в Советах директоров учебных заведений ТПП и, получая информацию из первых рук, имеют возможность непосредственно участвовать в жизни учебных заведений и их стратегической ориентации.

Важно отметить, что предприятия участвуют в финансировании учебных заведений через пошлину на обучение, контракты ученичества и различные фонды...

### **2. В активном участии в образовательном процессе**

Предприятия заняты в разработке и усовершенствовании учебных программ и непосредственно в преподавании. Представители предприятий регулярно выступают на конференциях в учебных заведениях ТПП и делятся со студентами опытом, практикой профессии, новинками в той или иной отрасли. Некоторые программы обучения полностью создаются на основе запросов предприятий: так, например, был создан Институт продаж ТПП и диплом техника по обслуживанию лифтов. В отборочных комиссиях всегда заседают представители предприятий, чаще всего они также являются членами Ассоциаций выпускников.

### **3. В помощи студентам в поиске стажировок и рабочих мест**

Студенты имеют облегченный доступ к электронным базам объявлений, к разнообразным формам встреч с предприятиями (по секторам, годовой Форум, кастинги...)

Стоит подчеркнуть роль Ассоциаций выпускников в помощи студентам в поиске работы — они организуют тренинги по составлению резюме, по подготовке к собеседованиям и т. д.

В ТПП Парижа также развиты два европейских инструмента финансирования мобильности студентов и выпускников: MOVIL'APP et EUROSTART (обеспечивающие стипендии на проживание, питание, транспорт и, иногда, досуг)

### **4. В предоставлении услуг по повышению квалификации и по развитию предпринимательства**

Большинство основных учебных программ предлагаются в форме программы повышения квалификации (или отдельных тренингов и модулей) в ключе непрерывного обучения.

Если же необходимо ответить на специфический запрос предприятия, учебные заведения ТПП составляют программы «на заказ». Во всех программах акцент поставлен на культуру предпринимательства.

### **5. В поддержке исследовательской деятельности**

Предприятие или профессиональный союз обязуется на длительный период (не менее 3 лет) поддерживать исследовательские и учебные программы учебного заведения, близкого к деятельности предприятия, создаются, так называемые, лаборатории.

С точки зрения предприятий, поддержка таких лабораторий имеет двойную цель: создание специализированных программ обучения и способствование сотрудничеству и обмену информацией между предприятием и другими деятелями их сферы.

Большое внимание предприятия уделяют ученым исследователям (в высших школах менеджмента HEC Paris, ESCP Europe, NOVANCIA, где работают 33 преподавателя-исследователя, и чей годовой бюджет составляет 250 000 евро).

#### **Пример школы высокой кухни Ферранди (FERRANDI)**

Ферранди — так называемый Гарвард гастрономии, французская школа кулинарного искусства, основанная в 1920 году, готовит к карьере в сфере общественного питания, изготовления хлебобулочных, кондитерских изделий и сервиса от среднего специального до высшего образования.

75% студентов, зачисленных в Ферранди, обучаются по контракту ученичества, в рамках которого чередуются периоды практической подготовки на предприятии и получения теоретических и практических знаний в школе. Данный процесс дает твердые гарантии профессиональной и социальной интеграции.

На 25 000 м<sup>2</sup> школы Ферранди, нет лекционных залов, каждый студент практикует на кухне, и это лучший способ овладеть техникой признанных специалистов, отточить навыки, перенять все методы и ноу хау великой традиции французской гастрономии.

В Ферранди предприятие находится в центре обучения, школа работает с сетью из 2000 компаний, 700 из которых регулярно принимают учеников по контракту. Многие предприниматели регулярно участвуют в экзаменационных комиссиях и выступают в роли преподавателей. Большинство из них являются выпускниками Ферранди и сохраняют очень крепкую связь со школой. Все преподаватели из профессиональной среды проходят курс педагогики.

Между школой и принимающей компанией ведется непрерывный диалог и гарантируется последовательность обучения. Ученики чувствуют себя комфортно и в школе и на предприятии.

Ферранди развивает стремление к предпринимательской деятельности.

Начиная с недели интеграции (сразу после зачисления в школу) и во время экспериментов в течение всего курса обучения предпринимательский и командный дух всячески поощряются и развиваются. Во время учебы студенты создают мини-предприятия и проходят все этапы вывода на рынок нового продукта. Школа может похвастаться тем, что многие ее выпускники имеют собственный бизнес.

Ферранди организует и проводит многочисленные конкурсы (конкурс скульптур из шоколада или сахара, конкурс «лучший рабочий Франции» и т. д.), преподаватели и ученики работают, живут, переживают вместе. Участие студентов в конкурсах поощряется, так как развивает их креативность, вкус к инновациям.

Благодаря индивидуальному подходу и постоянной поддержке со стороны школы 94% студентов успешно заканчивают обучение и получают дипломы.

Более половины учеников выезжают за границу во время обучения, а студенты бакалавриата обязательно должны пройти длительную стажировку за рубежом, чтобы усовершенствовать иностранный язык, окупиться в другую культуру, ведь это источник личного



и профессионального обогащения и незаменимое средство для достижения успеха и карьерного роста.

### **Культурный центр французской кухни — French Food & Culture Center (FFCC)**

French Food & Culture Center — Культурный центр французской кухни (FFCC) был создан в 1990 году компанией Urban Communications (дочерним предприятием японской фирмы Tokyo Gas Ltd.) и ТПП Парижа Иль-де-Франс. Данная школа, находится в Токио и способствует развитию французской гастрономии, французского образа (искусства) жизни. Интересно узнать, как все начиналось: идеей Токио Газ было распространение использования газа и газовых плит среди профессионалов ресторанного дела. А что может быть лучше для рекламы, чем новейшая лаборатория и уроки ведущих и признанных профессией французских шеф-поваров?

Центр организует для японских студентов обучение на высочайшем уровне в приготовлении пищи, выпечке хлебобулочных изделий и ресторанного сервиса. Кроме того, школа предлагает им возможность обучаться на курсах во Франции в учебных заведениях ТПП Парижа Иль-де-Франс Феранди и Инак, а также пройти стажировку в самых известных французских ресторанах.

Центр организует специальные мероприятия, соревнования, встречи с известными французскими шеф-поварами, благотворительные гала-концерты (в частности, с 2011 года после землетрясения в Фукусиме).

### **Участие Samsung в процессе обучения**

Новейшая лаборатория с самыми современными технологиями, подаренная Самсунгом школе Феранди, — реклама для марки и место практики для студентов. Взрослые также могут попрактиковаться на этой кухне, поскольку школа организует тематические мастер-классы. 130 м<sup>2</sup> технологий на службе у знаменитых шеф-поваров преподавателей Феранди.

- ❖ 1100 студентов 75% по ученическим контрактам
- ❖ 20 кухонь-лабораторий
- ❖ 2 ресторана (цена ужина 45€)
- ❖ 2000 взрослых в непрерывном обучении проходят мастер-классы
- ❖ 200 иностранных студентов
- ❖ 93% выпускников находят работу в течение 6 месяцев после выпуска

### **Пример профессиональной школы информатики Итэсия**

Итэсия (ITESCIA) — высшая школа информатики с 25 летней историей, где 100% образовательных программ проходят по контракту ученичества. 25 лет назад во Франции немногие делали ставку на ученичество, тем более в высшем образовании. Эта школа первой ввела ученичество на самом высоком уровне обучения.

- ❖ Сеть из более чем 11 000 выпускников
- ❖ 17 различных дипломов
- ❖ 1400 студентов по контракту ученичества бак + 2 + 5, в основном в фирме
- ❖ 1000 предприятий-партнеров
- ❖ 250 преподавателей из профессиональной среды
- ❖ 85% успешных экзаменов
- ❖ 83% выпускников находят работу в течение 3 месяцев после окончания их курса
- ❖ 500 дипломов вручается каждый год, с 94% среднего уровня успеха на экзаменах
- ❖ 75% студентов рекомендует их школу Itescia
- ❖ 60% заняты в малых и средних предприятиях, 20% — в аудиторских фирмах, 20% — в крупных компаниях

ИТЭСИЯ широко использует проектную методику в образовании, педагогику реальных проектов. Уже 7 лет существует соглашение по взаимному оцениванию между ИТЭСИЯ и университетом Хао Сен во Вьетнаме.

Цель профессиональной миссии для студентов — создать предприятие и реализовать соответствующий бизнес-план. В рамках брокерской фирмы, специализированной в импорте-экспорте, студенты должны найти новых клиентов и новых поставщиков для французских компаний, участвующих в проекте.

На первом этапе студенты ищут французские компании, желающие завязать или расширить отношения с Вьетнамом. Затем с помощью студентов университета Хоа Сен в Хошимине, они ищут вьетнамские предприятия, способные удовлетворить требованиям французских компаний. В совместном участии французских и вьетнамских компаний и заключается оригинальность данного проекта. По окончании подготовительного этапа французские студенты отправляются во Вьетнам, чтобы завершить работу мультикультурных групп и подтвердить потенциальные возможности развития французских и вьетнамских фирм.

До поездки данная тематика включается в программу обучения (экономика, культура страны...), проводятся семинары и профессиональные мероприятия, чтобы подготовить студентов к работе во Вьетнаме. На месте они участвуют в профессиональных конференциях, посещают предприятия (от небольшого семейного предприятия до международной компании), работают с вьетнамскими студентами, совершают культурные посещения (знакомятся с историей и традициями страны).

По возвращении студенты готовят рапорт о своей работе и представляют результаты компаниям, для которых они осуществляли проект. На финальную презентацию, помимо непосредственных участников проекта, приглашены также предприятия и студенты, заинтересованные в проектах следующего года. Вьетнамские партнеры участвуют в конференции по видеосвязи. Примеры французских компаний, участвующих в проекте: шоколад — F. Pralus, духи — Parfums de France, высококачественное постельное белье — Tradition des Vosges и т. д. Предприятия особенно положительно отзываются о работе учеников, подчеркивая их заинтересованность, энтузиазм и профессионализм. Студенты, участники данной программы, отмечают особенную эффективность и уникальность такого межкультурного и профессионального опыта. Все результаты опыта передаются предприятиям-участникам.

Для примера, в рамках данного проекта в 2014 году студенты связались с 400 предприятиями и нашли 11 заинтересованных в сотрудничестве партнеров.



Презентация Анаис Равэ (Anaïs Ravet), начальник отдела по международному сотрудничеству в сфере образования  
Торгово-промышленная палата региона Париж Иль-де-Франс,  
Elena Vandernotte (Елена Вандернот), менеджер международных проектов



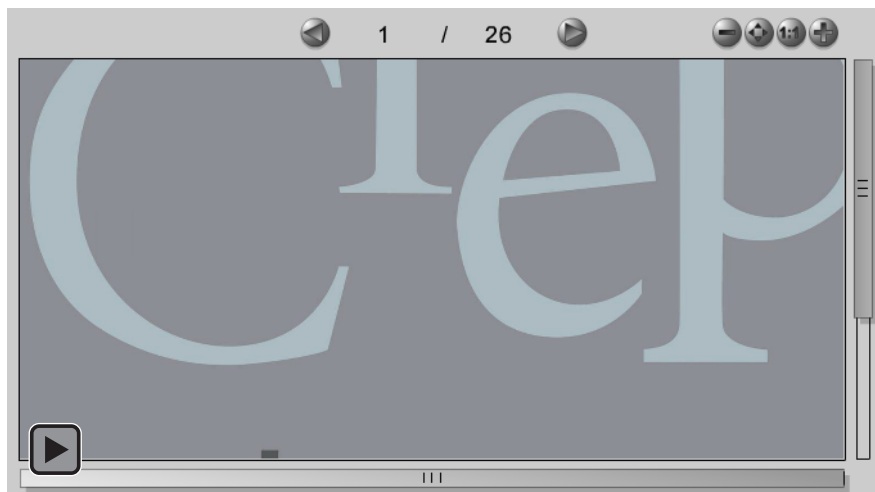
**Торгово-промышленная палата региона Париж Иль-де-Франс  
«ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТПП ПАРИЖА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ»**

Презентация Lisa Vydanova, проектный менеджер CIEP  
международного центра педагогических исследований (г. Севр, Франция),  
программный координатор



**«Система управления образованием Франции и опыт реформ последних лет»**

Презентация Fran ç ois - Xavier de Perthuis de Laillevault  
(Франсуа-Ксавье де Пертьуи де Лайлево),  
PhD , преподаватель в Университете Париж 1 — Сорбонна (Франция)



**«Создание эффективной системы управления образованием,  
на национальном и локальном уровнях, посредством использования  
современных механизмов отчетности и мониторинга» (на фр.языке)**

Научно-методическое издание

**Сборник материалов**

I Международной научно-практической конференции  
продолжительного действия

«Управление развитием образовательных систем».

Тема 2015 года: «Образование в контексте экономики.  
Управленческие практики эффективных бизнес-систем  
для образования»

Сост.: *Н.А. Штурбина;*  
*А.В. Вдовин*

Электронное издание

