

**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Красноярский государственный педагогический университет  
им. В.П. Астафьева»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Кафедра коррекционной педагогики

УТВЕРЖДЕНО  
на заседании кафедры  
Протокол № 8  
от «14» апреля 2026 г.

ОДОБРЕНО  
на заседании научно-методического совета  
(направления подготовки)  
Протокол № 8  
от «21» апреля 2026 г.  
Председатель О.Л. Беляева

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся  
Стратегии командной работы педагогов, специалистов, тьюторов, ассистентов

44.03.03 Специальное (дефектологическое) образование  
(код и наименование направления подготовки)

Деятельность учителя – логопеда по проектированию и реализации адаптированных  
образовательных программ

(направленность (профиль) образовательной программы)

Магистр  
(квалификация (степень) выпускника)

Составитель: Беляева О.Л., доцент, к.п.н.

## 1. Назначение фонда оценочных средств

1.1. **Целью** создания ФОС дисциплины «Стратегии командной работы педагогов, специалистов, тьюторов, ассистентов» является установление соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям основной профессиональной образовательной программы, рабочей программы дисциплины.

### 1.2. ФОС по дисциплине решает задачи:

- контроль и управление процессом приобретения студентами необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций, определенных в ФГОС ВО по соответствующему направлению подготовки;

- контроль (с помощью набора оценочных средств) и управление (с помощью элементов обратной связи) достижением целей реализации ОПОП, определенных в виде набора общепрофессиональных и профессиональных компетенций выпускников;

- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс Университета.

### 1.3. ФОС разработан на основании нормативных документов:

- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.03.03 Специальное (дефектологическое) образование (уровень магистратура);

- образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 44.03.03 Специальное (дефектологическое) образование (уровень магистратура), направленность (профиль) образовательной программы «Деятельность учителя – логопеда по проектированию и реализации адаптированных образовательных программ»;

- Положения о формировании фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева» и его филиалах.

## 2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе изучения дисциплины

### 2.1. Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины:

**УК-4** Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

**УК-3** Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

**ОПК-7** Способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений

**ПК-1** Способен к планированию и реализации содержания коррекционно-развивающих занятий с обучающимися с ОВЗ

### 2.2. Этапы формирования и оценивания компетенций

| Компетенция | Дисциплины, практики, участвующие в формировании компетенции | Тип контроля | Оценочное средство/ КИМы |       |
|-------------|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------|-------|
|             |                                                              |              | Номер                    | Форма |

|                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                               |      |                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>УК-3</b><br>Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели                                  | Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности<br>Модуль 5 «Логопедическая работа по разработке и реализации компонентов АООП для обучающихся, имеющих интеллектуальные, сенсорные и двигательные нарушения»<br>Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена<br>Выполнение и защита выпускной квалификационной работы | текущий контроль успеваемости | 2-5  | Подбор статьи с описанием авторского подхода к стратегиям командной работы и его представление;<br>- Обзор современных коммуникативных технологий и стратегий их выбора для себя в практической деятельности                   |
|                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | промежуточная аттестация      | 1    | Зачет                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>УК-4</b> Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия | Зарубежные исследования в области образования детей с ОВЗ (на иностранном языке)<br>Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности<br>Выполнение и защита выпускной квалификационной работы<br>Практикум «Русский жестовый язык и дактилология»<br>Практикум " Обучение письму и чтению по рельефно-точечной системе Брайля"  | текущий контроль успеваемости | 2-3  | Подбор статьи с описанием авторского подхода к стратегиям командной работы и его представление;<br>- Обзор современных коммуникативных технологий и стратегий их выбора для себя в практической деятельности;                  |
|                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | промежуточная аттестация      | 1    | Зачет                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>ОПК-7</b><br>Способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений                                                              | Организация образования обучающихся с ОВЗ в соответствии с требованиями ФГОС<br>Организация деятельности консилиума образовательной организации<br>Организация взаимодействия с родителями и детьми в процессе инклюзивного образования<br>Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена<br>Выполнение и защита выпускной квалификационной работы | текущий контроль успеваемости | 4, 5 | - Описание кейса затруднительной ситуации в ходе взаимодействия педагогической команды;<br>- Описание конфликта (из практики) и способов выхода из него в команде;<br>- Проектирование конфликта как способа решения проблемы. |

|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                               |     |                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                               |     |                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | промежуточная аттестация      | 1   | Зачет                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>ПК-1</b> Способен к планированию и реализации содержания коррекционно-развивающих занятий с обучающимися с ОВЗ | Организация взаимодействия с родителями и детьми в процессе инклюзивного образования<br>Разработка и реализация индивидуальных планов логопедической работы при дизартрии<br>Разработка и реализация индивидуальных планов логопедической работы при ринолалии<br>Разработка и реализация индивидуальных планов логопедической работы при алалии<br>Программы коррекционной работы с обучающимися с церебральным параличом<br>Логопедическая работа по разработке и реализации СИПР для обучающихся с умеренной и тяжелой умственной отсталостью, тяжелыми и множественными нарушениями развития<br>Дисциплины по выбору:<br>Программы коррекционной работы для обучающихся с кохлеарным имплантом / Программы коррекционной работы для обучающихся с нарушениями слуха<br>Производственная практика: педагогическая практика<br>Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена<br>Выполнение и защита выпускной квалификационной работы<br>Практикум «Русский жестовый язык и дактилология» Практикум "Обучение письму и чтению по рельефно-точечной системе Брайля" | текущий контроль успеваемости | 4-5 | Описание кейса затруднительной ситуации в ходе взаимодействия педагогической команды;<br>- Описание конфликта (из практики) и способов выхода из него в команде;<br>- Проектирование конфликта как способа решения проблемы. |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | промежуточная аттестация      | 1   | Зачет                                                                                                                                                                                                                        |

### 3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

3.1. Фонды оценочных средств включают: вопросы и задания к зачету.

3.2. Оценочные средства

3.2.1. Оценочное средство вопросы и задания к зачету

Критерии оценивания по оценочному средству 1 - вопросы и задания к зачету

| Формируемые компетенции                                                                                                                                                | Продвинутый уровень сформированности компетенций                                                                                                                                         | Базовый уровень сформированности компетенций                                                                                                                                             | Пороговый уровень сформированности компетенций                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                        | (87 - 100 баллов)<br>зачтено                                                                                                                                                             | (73 - 86 баллов)<br>зачтено                                                                                                                                                              | (60 - 72 баллов)*<br>зачтено                                                                                                                                                                        |
| <b>УК-3</b><br>Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели                                  | Обучающийся на высоком уровне способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной                                          | Обучающийся на среднем уровне способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной                                          | Обучающийся на удовлетворительном уровне способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной                                          |
| <b>УК-4</b> Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия | Обучающийся на высоком уровне способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия | Обучающийся на среднем уровне способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия | Обучающийся на удовлетворительном уровне способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия |
| <b>ОПК-7</b><br>Способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений                                                              | Обучающийся на высоком уровне способен взаимодействовать с участниками образовательных отношений в рамках реализации образовательных программ                                            | Обучающийся на среднем уровне способен взаимодействовать с участниками образовательных отношений в рамках реализации образовательных программ                                            | Обучающийся на удовлетворительном уровне способен взаимодействовать с участниками образовательных отношений в рамках реализации образовательных программ                                            |
| <b>ПК-1</b> Способен к планированию и реализации содержания коррекционно-развивающих                                                                                   | Обучающийся на высоком уровне способен реализовывать программы коррекции нарушений развития, образования, психолого-                                                                     | Обучающийся на среднем уровне способен реализовывать программы коррекции                                                                                                                 | Обучающийся на удовлетворительном уровне способен реализовывать программы коррекции нарушений развития,                                                                                             |

|                            |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| занятий обучающимися с ОВЗ | с педагогической реабилитации и социальной адаптации лиц с ОВЗ в образовательных организациях, а также в организациях здравоохранения и социальной защиты | нарушений развития, образования, психолого-педагогической реабилитации и социальной адаптации лиц с ОВЗ в образовательных организациях, а также в организациях здравоохранения и социальной защиты | образования, психолого-педагогической реабилитации и социальной адаптации лиц с ОВЗ в образовательных организациях, а также в организациях здравоохранения и социальной защиты |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

\*Менее 60 баллов – компетенция не сформирована

#### 4. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости

##### 4.1. Фонды оценочных средств включают:

- Подбор статьи с описанием авторского подхода к стратегиям командной работы и его представление;
- Обзор современных коммуникативных технологий и стратегий их выбора для себя в практической деятельности;
- Описание кейса затруднительной ситуации в ходе взаимодействия педагогической команды;
- Описание конфликта (из практики) и способов выхода из него в команде;
- Проектирование конфликта как способа решения проблемы.

##### 4.2.1. Критерии оценивания по оценочному средству 2 - подбор статьи с описанием авторского подхода к стратегиям командной работы и его представление

| Критерии оценивания                                                                                                                       | Количество баллов (вклад в рейтинг) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Ответ полный, обучающийся опирается на теоретические знания из педагогики и психологии, методики, представленные автором выбранной статьи | 5                                   |
| Аргументирует свою точку зрения                                                                                                           | 3                                   |
| Ответ самостоятельный. Обучающийся предлагает несколько вариантов решений с опорой на авторское мнение и свое собственное                 | 2                                   |
| Максимальный балл                                                                                                                         | 10                                  |

##### 4.2.2. Критерии оценивания по оценочному средству 3 - обзор современных коммуникативных технологий и стратегий их выбора для себя

| Критерии оценивания                                       | Количество баллов (вклад в рейтинг) |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Количество источников                                     | 2                                   |
| Адекватность предлагаемой выборки источников              | 2                                   |
| Глубина раскрытия темы                                    | 2                                   |
| Выраженность впечатлений и соображений автора по проблеме | 4                                   |
| Максимальный балл                                         | 10                                  |

##### 4.2.3. Критерии оценивания по оценочному средству 4 - описание кейса затруднительной

ситуации в ходе взаимодействия педагогической команды

| Критерии оценивания                                            | Количество баллов (вклад в рейтинг) |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Обоснованность подбора основных параметров кейса               | 4                                   |
| Правильность представленного описания затруднений и их полнота | 4                                   |
| Грамотность описания кейса                                     | 2                                   |
| Максимальный балл                                              | 10                                  |

4.2.4. Критерии оценивания по оценочному средству 5 - Описание конфликта (из практики) и способов выхода из него в команде

| Критерии оценивания                                                                                               | Количество баллов (вклад в рейтинг) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Полнота описания конфликта, ясность описания                                                                      | 5                                   |
| Предложенные способы выхода из конфликта соответствуют методике конфликтологии, аргументирован авторским подходом | 5                                   |
| Максимальный балл                                                                                                 | 10                                  |

4.2.5. Критерии оценивания по оценочному средству 6 - Проектирование конфликта как способа решения проблемы

| Критерии оценивания                                        | Количество баллов (вклад в рейтинг) |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Объективность способов выхода из конфликта (теоретическая) | 5                                   |
| Максимальный балл                                          | 5                                   |

4.2.6. Критерии оценивания по оценочному средству 7 – проверке и оценке работы учащегося (на примере биологии, физики, химии)

| Критерии оценивания                                                             | Количество баллов (вклад в рейтинг) |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Наличие сформулированных решений конфликта (описательно)                        | 10                                  |
| Доказательность выхода из конфликта и его польза для достижения командных целей | 10                                  |
| Коммуникативная компетентность при изложении материала                          | 10                                  |
| Максимальный балл                                                               | 30                                  |

## **5. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

### **5.1. Типовые вопросы к зачету по дисциплине**

«Стратегии командной работы педагогов, специалистов, тьюторов, ассистентов»

1. Практики взаимодействия с участниками образовательных отношений в рамках реализации образовательных программ

2. Принципы реализации программ коррекции нарушений развития, образования, психолого-педагогической реабилитации и социальной адаптации лиц с ОВЗ в образовательных организациях, а также в организациях здравоохранения и социальной защиты

3. Авторские подходы к командной работе.
4. Стратегии командной работы. Цели, задачи, пути достижения общих целей.
  1. Выбор современных коммуникативных технологий для определенных целей.
  2. Условия достижения общих целей в образовании.
  3. Ситуации взаимодействия в образовании между педагогами, специалистами, тьюторами, ассистентами. Выход из психологически сложных ситуаций.
  4. Решение конфликтов. Проектирование способов командной работы.

## **6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости**

### **6.1. Типовые компетентностно-ориентированные задания**

#### ***Анализ конфликта, выбор стратегий командной работы в команде.***

I этап анализа конфликта

Первым этапом анализа конфликта считается его **развитие во времени, от момента завязки до начала наблюдения за ним**. Здесь необходимо изучить следующие проблемы:

- предмет конфликта и его объект;
- состав участников;
- исторические корни;
- непосредственный повод;
- уровень напряженности в отношениях между сторонами в начальной точке конфликта.

#### **Анализ предмета конфликта**

В этом понятии отражается обыденное восприятие основного противоречия в конфликте. Под предметом конфликта понимают объективно существующую или воображаемую проблему, служащую причиной раздора между сторонами. Это может быть проблема власти, обладания какими-либо ценностями, проблема первенства или несовместимости. Поиск путей разрешения конфликта должен начинаться с определения его предмета, а сделать это часто оказывается нелегко. В сложных и запутанных конфликтах предмет конфликта может не иметь четких границ, стать перетекающим.

#### **Анализ объект конфликта**

Еще одним обязательным элементом конфликта является его объект, который сразу выделить в каждом случае не всегда удастся. Легче определяется основное противоречие или предмет конфликта. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Чтобы стать объектом конфликта, эта ценность должна находиться на пересечении интересов различных социальных субъектов, стремящихся к контролю над ней. Существует мнение, что конфликт может и не иметь явного объекта. Наряду с «объектными» выделяют «безобъектные» конфликты, которые не базируются на взаимных стремлениях к контролю над чем-то. Так, конфликт может начаться из-за того, что случайный прохожий делает замечание хулигану. Здесь нет того объекта, обладать которым хотели бы оба субъекта, скорее один нарушает нравственные представления другого. К таким конфликтам можно отнести ситуацию, в которой отношения индивидов пропитаны беспричинной взаимной ненавистью и даже стремлением уничтожить друг друга.

#### **Участники конфликта и их анализ**

Среди участников конфликта **необходимо выделить непосредственных участников, их союзников и тех, кто косвенно заинтересован в поддержке участников конфликта; определить степень вовлеченности в конфликт всех его участников.**

#### **Исторические корни конфликта и их анализ**

Среди исторических корней конфликта выделяют территориальные споры, национальные противоречия, религиозные противоборства, экономические и другие разногласия.

**Непосредственный повод конфликта** — это описание конкретных событий, приведших

к конфликту. Ими могут быть: принятие административного акта, ущемляющего права одной из групп; спланированные провокации; принятие таможенных ограничений и т.д.

**Уровень напряженности** (или устойчивости) в отношениях между сторонами в начальной точке конфликта. Его можно представить в виде степени удовлетворения различных социальных групп политикой правительства, уровня организованности социальных групп, возможности их давления на политику властей. Социальная напряженность — это индикатор конфликта, психологическое состояние значительных социальных групп, групповые эмоции.

## **II этап анализа конфликта**

Второй этап анализа — **изучение хода конфликта**, а также событий, приносящих принципиально новое качество в развитие конфликта (митинги, забастовки, решения неформальных органов и т.д.). Эти события продвигают его на новую ступень эскалации: или накапливают какое-то качество для скачка, или искусственно задерживают его продвижение. Особую трудность анализа хода конфликта составляет определение его перехода в кризиса.

Кризис — это ситуация внезапного обострения, требующая оперативных решений.

## **III этап анализа конфликта**

Третьим этапом анализа конфликта является **разбивка его течения на временные интервалы**.

Любой конфликт диктует определение временного горизонта и временных интервалов внутри этого горизонта. Каждое рассматриваемое событие должно быть привязано к сетке интервалов и уровню эскалации.

## **IV этап анализа конфликта**

Четвертый этап анализа — **прогнозирование конфликта**.

Прогноз — это вероятностное научно обоснованное суждение относительно ненаблюдаемого состояния объекта в определенный момент времени.

Прогнозирование — это разработка на основе прогностических методик, историко-логического анализа, системного подхода, дедуктивных выводов и др.

В задачу прогноза, главным образом, входит получение ответа на вопрос: что будет, если будут иметь место определенные события.

## **V этап анализа конфликта**

Пятый этап анализа — **разрешение конфликта**. Это процесс решения проблемы, его цель — разрешить конфликт в самой его сути, добраться до действительных его причин. Это процесс распознавания потребностей и ценностей, о которых не удастся договориться, таких как: страх за собственную безопасность, гнев людей из-за отсутствия достаточного общественного признания и т.д.

Эти опасения, а не только материальные интересы (например, более высокая зарплата), обычно лежат в основе самых трудноразрешимых конфликтов.

## **Образец построения конфликта.**

Б.И.Хасан

### **Анализ конфликта**

В ноябре 2009 года руководитель Главного управления образования муниципалитета в интервью на одном из региональных телевизионных каналов сообщила, что принято решение об освобождении зданий, которые в свое время были детскими садами, и возвращении их для использования по основному назначению.

В числе организаций, которые должны освободить ранее занятые помещения была названа гимназия «Универс».

На следующий день руководство гимназии вынужденно было отвечать на многочисленные телефонные звонки родителей учеников.

В основном звонившие интересовались, не скажется ли на условиях обучения

существенное сокращение учебных площадей гимназии.

Для руководителей гимназии заявление в прессе, сделанное учредителем было неожиданным.

Немедленно были предприняты попытки во встрече с руководством муниципальных органов образования выяснить положение вещей.

Начальник Главного управления сообщила директору гимназии и председателю Управляющего совета о том, что решение об изъятии из оперативного управления Гимназии здания бывшего детского сада с последующим его капитальным ремонтом и размещением там муниципального учреждения дошкольного образования на 220 мест, уже принято и обсуждению не подлежит.

### **История вопроса.**

Здание детского сада, о котором идет речь, расположено в непосредственной близости от гимназии. До 1986 года в типовом здании д/с располагался ведомственный д/с крупного машиностроительного предприятия. После освобождения от непрофильного бизнеса, здание было снято с баланса предприятия. В этом же году руководство гимназии обратилось к руководству предприятия и в муниципалитет с предложением принять здание на городской баланс, в оперативное управление гимназии для использования в образовательных целях. После многолетних согласований, решение о передаче здания в муниципальную собственность, в оперативное управление гимназии, в 1992 году был осуществлен капитальный ремонт здания, который финансировался из муниципального бюджета как ремонт здания гимназии. В 1994 году в здании были размещены классы начальной школы гимназии и начали реализовываться общегородские программы дополнительного образования. По инициативе руководства гимназии и мэра города был учрежден Литературный лицей при гимназии, который был размещен в здании филиала.

В 2008 году по соглашению с СФУ был образован Центр исследований в области естественных и точных наук, размещенный также в здании филиала. Для его оснащения СФУ на баланс гимназии было передано оборудование двух лабораторий и одного компьютерного центра.

В ноябре 2009 года в здании (филиал гимназии) расположено:

- 8 детских групп начальной школы общей численностью - 160 детей;
- литературный городской лицей (программа дополнительного образования) для детей Города общей численностью - 86 уч-ся;
- художественная школа (программа дополнительного образования) для детей города общей численностью – 44 уч-ся;
- естественно-научная школа (программа дополнительного профильного образования) совместно с университетом для детей города общей численностью – 50 – 75 уч-ся;
- две группы детского сада, содержащиеся за счет родителей общей численностью – 30 детей.

### **Анализ ситуации**

1. Решение об изъятии здания из оперативного управления гимназии и возвращении ему статуса дошкольного учреждения было принято руководством муниципалитета в связи с острой ситуацией нехватки мест в дошкольных учреждениях.

2. Учредитель считает, что вопрос снижения дефицита мест в дошкольных учреждениях имеет очевидный приоритет над вопросами дополнительного образования.

3. Учредитель считает, что классы начальной школы могут быть размещены в основных зданиях гимназии во вторую смену.

4. Учредителю необходимо отвечать с одной стороны на активные запросы жителей города, испытывающих острую необходимость, которые приобрели характер общественных акций, с другой стороны на требования Главы города о принятии отчетливых, очевидных мер по разрешению ситуации дефицита.

5. Для руководства Гимназии исполнение принятого решения означает существенную перестройку организации образовательной деятельности и очевидный отказ от ряда дополнительных образовательных услуг, договоры о которых уже заключены с родителями, а также пересмотр, вплоть до отказа, от реализации совместных с университетом программ дополнительного образования.

После встречи в Главном управлении, по инициативе родителей был созван Управляющий совет гимназии, на котором большинством его членов было заявлено о необходимости воспрепятствовать исполнению решения учредителя или воздействовать на учредителя с целью добиться отмены принятого решения. Родители предлагали начать протестные мероприятия с мобилизацией политических и информационных ресурсов. По итогам заседания Управляющего совета была создана инициативная группа, в задачу которой входила разработка позиции Гимназии для урегулирования сложившейся конфликтной ситуации.

На следующий день, после заседания УС, руководство гимназии было вызвано к учредителю и предупреждено о недопустимости никаких общественных протестных акций в связи с принятым решением вплоть до увольнения директора гимназии в случае инициирования публичного скандала.

#### **Участники конфликта.**

1. Руководство Гимназии
2. Родительская общественность в лице УС - одна сторона
3. Учредитель - другая сторона

#### **Интересы сторон:**

1. Руководство Гимназии

Сохранение высокого имиджа учебного заведения, как гарантирующего качественные и широкого спектра образовательные услуги.

Сохранение здания как важного ресурса, позволяющего иметь существенные дополнения к бюджету за счет доп. обр. услуг

2. Родители

Не допустить перехода на обучение в две смены, так как это приведет к увеличению затрат времени, сил и средств.

Сохранить удобное положение, при котором дети в одну смену учатся, а затем во второй половине дня в этом же комплексе могут иметь разного рода дополнительные занятия, т.е. дети полный день заняты в одном месте.

Сохранить достаточно сильные творческие детские группы, а также группы занятые в университетских программах.

3. Учредитель

Продемонстрировать мэру свою дееспособность и активность в решении общегородской проблемы.

Снизить напряженность в отношениях с родителями детей, нуждающихся в детских садах.

Добиться очевидных признаков «сдвижки с мертвой точки» вопроса о создании новым мест в дошкольных учреждениях.

Взять под контроль деятельность по оказанию дополнительных платных образовательных услуг в демонстрирующей излишнюю в этом вопросе самостоятельность Гимназии.

#### **Цели сторон.**

##### **Гимназии**

– купить инициативу учредителя (сохранить основные виды деятельности по оказанию дополнительных услуг, сохранить односменный режим работы);

- получить от учредителя долгосрочные гарантии по сохранению имеющихся ресурсов.

##### **Родителей (совпадают с целями гимназии).**

##### **Учредителя**

- освобождение здания для размещения детского сада;
- избежать скандала с родителями учащихся гимназии.

### **Действия сторон**

#### **Гимназия**

- сдерживание инициативы родителей по реализации публичных протестных форм;
- анализ нормативных материалов, регулирующих отношения с учредителем;
- анализ ситуации с использованием помещений и зданий в районе, с целью разработки альтернативных вариантов решения;
- анализ ситуации с целью взвешивания последствий реализации различных сценариев развития событий;
- Предложения учредителю о проведении переговоров для разрешения конфликта с минимизацией потерь со всех сторон, в том числе и относительно вариантов последовательного исполнения принятых решений.

#### **Учредитель**

- организации проверки использования здания и помещений для выявления резервов и фактов нецелевого или неэффективного использования;
- организация прокурорской проверки для выявления нарушений в ведении финансово-хозяйственной деятельности гимназии
- организации отчета руководства гимназии о деятельности по предоставлению платных дополнительных образовательных услуг с участием представителей родительской общественности из числа нуждающихся в д/с.

### **Основания для формирования позиций**

#### **Гимназии.**

На момент возникновения конфликтной ситуации в гимназии осуществляются научно-исследовательские и проектные работы, выполняемые по плану МОН региона. В эти работы включено довольно большое количество учителей гимназии. Возможный переход на двухсменный режим работы сильно осложняет возможности реализации этих проектов.

Размещенные в здании филиала классы младшей школы были созданы в свое время по инициативе родителей и в значительной мере на их средства. Эти классы представляют собой своеобразные модули начальной школы, состоящие из одной детской группы, расположенной в автономном помещении и обеспеченной всеми необходимыми ресурсами для достижения индивидуально гарантированных результатов и работающей в течение полного дня. В настоящее время этот вариант начальной школы наиболее востребован родителями, имеющими высокий материальный и социальный статус. В эти классы есть довольно большая очередь со всего города, и они являются существенной статьей внебюджетных доходов гимназии.

Изъятие филиала из оперативного управления существенно уменьшает ресурсы гимназии в части хозяйственных служб; кадрового потенциала и др. Гимназия создавалась как базовое учреждение университета и в общественном сознании прочно связывается с университетом и сейчас. Совместный с университетом центр рассматривается родителями как гарантия будущего студенчества их детей. Сворачивание такого Центра, кроме сложных отношений с университетом (возврат оборудования и др.) чревато существенной потерей интереса к гимназии со стороны родителей детей этой возрастной группы.

В 2007 году гимназия при поддержке губернатора добила официальный статуса Международного бакалавриата (дипломная программа, дающая право выпускнику поступления практически в любой Европейский университет по результатам выпускных испытаний). По условиям МБ для реализации этой программы должно быть выделено специализированное, оборудованное по стандарту помещение с подключением лабораторных площадей, расположенных в настоящее время на территории филиала.

#### **Учредитель.**

Распоряжение губернатора края, а затем и мэра города о принятии необходимых мер по возвращению зданий и сооружений, которые были перепрофилированы.

Часть этих зданий оказалось выведенной из отрасли и фактически возврату не подлежит или такого рода действия связаны со сложнейшими судебными процедурами с очень сомнительной перспективой. В то же время в муниципальной собственности есть помещения (здания) которые не были перепрофилированы, но претерпели изменение в статусе пользователя и в деятельности. В частности, гимназия «Универс» является муниципальным образовательным учреждением, которое использует переданные ей в оперативное управление ресурсы для реализации муниципального образовательного заказа во всех возрастных ступенях: от дошкольного до старшего школьного. А также по собственной инициативе ведет деятельность по осуществлению платных дополнительных образовательных услуг и инновационных разработок и исследований. Последнее не является содержанием уставной деятельности.

Решение об использовании переданных гимназии зданий по их первоначальному назначению в точности соответствует нормативно-правовым предписаниям, согласно которым, принятое в свое время решение об использовании помещений детского сада под школьные занятия, может быть признано неправомерным.

В настоящее время гимназия располагает двумя школьными зданиями и имеет два филиала. В одном расположен действующий детский сад «Журавушка», связанный с гимназией общей образовательной программой, и которой отвечает за блок дошкольного возраста. В части этого здания до недавнего времени были выделены помещения, используемые гимназией как общежитие для учителей. В настоящее время эти помещения по распоряжению учредителя освобождаются для их профильного использования. Второй филиал используется гимназией для размещения начальных классов повышенной комфортности по договорам с родителями. Остальные помещения здания используются для платных дополнительных образовательных услуг и для реализации совместных образовательных проектов с университетом. Поскольку университет, заинтересованный в такого рода программах, является учреждением федерального, а не муниципальной подчинения, можно настаивать на том, что помещения муниципальной собственности в настоящее время используются безосновательно.

Исследования и разработки, которые выполняет гимназия совместно с ИПК имеют статус также регионального, а не муниципального масштаба и, следовательно, могут рассчитывать на обеспечение из фонда региона, а не муниципалитета.

Представляется, что у двух основных зданий гимназии есть резервы помещений, которые при их оптимальном использовании могут компенсировать изъятие здания филиала.

Таблица со стороны «Гимназия»

| Интересы                                                                                                                                 | Вопросы                                                                    | предложения                                                              |                                                                                  |                                                                             |                                                                | Следствия                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                          |                                                                            | начальное                                                                | текущее                                                                          | сигнальное                                                                  | финальное                                                      |                                                                                        |
| -Сохранение высокого общественного имиджа учебного заведения, как гарантирующего качественные и широкого спектра образовательные услуги. | 1.Доказательность решения в том виде, в котором оно предложено учредителем | Поиск другого здания либо для д\с, либо для тех структур, которые просто | Сокращение классов начальной школы и увеличение в здании групп д\с<br>Договоры о | Свернуть деятельность одной или нескольких форм дополнительного образования | Разделение здания между гимназией (доп. образ) и бюджетным д\с | Переход на двухсменный режим работы, потеря части учащихся в основном и дополнительном |

|                                                                                                                      |                                                                                                                                                    |                    |                                                                            |                                   |  |                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -Сохранение здания как важного ресурса, позволяющего иметь существенные дополнения к бюджету за счет доп. обр. услуг | (представление аналитических материалов)<br>2.предложить компромиссные решения<br>3.Предложить перейти с двухсторонних к трехсторонним соглашениям | так закрыть нельзя | выполнении и федеральных и региональных проектов с участием муниципалитета | ия (начиная с профильных классов) |  | льном образовании, потеря статуса лучшей школы и, как следствие, сворачивание ряда инновационных проектов |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Таблица со стороны «Учредитель»

| Интересы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Вопросы                                                                                                                                                                                   | предложения                                                                                  |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                    |                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                           | начальное                                                                                    | текущие                                                                                                                                                                                                | сигнальное                                                                                         | финальное                                   |
| <p>Продемонстрировать мэру свою дееспособность и активность в решении общегородской проблемы.</p> <p>Снизить напряженность в отношениях с родителями детей, нуждающихся в детских садах.</p> <p>Добиться очевидных признаков «сдвижки с мертвой точки» вопроса о создании новых мест в дошкольных учреждениях.</p> <p>Взять под контроль деятельность по оказанию дополнительных платных образовательных услуг в демонстрирующей излишнюю в этом вопросе самостоятельность Гимназии.</p> | <p>График выполнения решения учредителя</p> <p>Мероприятия по снижению нового очага напряжения в связи с уменьшением возможностей гимназии в выполнении обязательств перед родителями</p> | <p>Последовательное, в течение полугода Освобождение площадей здания для ремонтных работ</p> | <p>Выделение гимназии компенсирующих площадей для реализации значимых для города проектов в другом здании.</p> <p>Сворачивание классов начальной школы с дополнительной оплатой улучшенных условий</p> | <p>Посредством доп. платных обр. услуг в другом помещении гимназии за счет оптимизации их испо</p> | <p>Сохранение части здания за гимназией</p> |

|  |  |  |  |               |  |
|--|--|--|--|---------------|--|
|  |  |  |  | льзов<br>ания |  |
|--|--|--|--|---------------|--|

### **Вариант конфликта и его решения**

О.Л. Беляева

#### **История вопроса.**

В 2000 году Ольгу пригласили в общеобразовательную Школу №117 в качестве учителя начальных классов и дефектолога с детьми пилотного интегрированного класса для слабослышащих детей. Это был первый опыт интеграции детей с нарушенным и сохранным слухом в Красноярске. Поэтому требовалось обобщать опыт интеграции и сообщать о нем, тиражировать (пиарить в том числе).

Ольга оставила любимую работу в школе для глухих детей по одной лишь причине – после переезда на правый берег стало очень сложно добираться на работу. Поэтому она приняла приглашение директора школы №17.

Дела шли хорошо, на семинарах с участием А.Адамского опыт представлялся успешно, о школе опубликовали статью в центральном журнале ВАК «Дефектология», родители и Учредитель довольны. В знак поощрения за ряд проведенных важных мероприятий и с целью дальнейшей перспективы развития пилотной площадки директор принимает решение отправить Ольгу на 10 месяцев в Москву на профессиональную переподготовку по сурдопедагогике.

Ольгу очень ждали обратно, так как в это время опытом школы заинтересовались на кафедре коррекционной педагогики. Вернувшись с Москвы через год (2003), она получила должность «Руководитель структурного подразделения по интегрированному обучению детей с нарушениями слуха и речи». В ее обязанности стало входить сотрудничество с профессором Уфимцевой Л.П. Через 3 года она стала ее аспирантом, Школа выигрывала разные конкурсы на этих материалах, издала 4 пособия по интегрированному обучению. В школе функционировало на тот момент три отдельных класса для слабослышащих детей и около 10 учеников с нарушениями слуха учились в обычных классах.

В 2008 году Ольга стала замечать, что интерес к этой теме в Школе ослабевает, потому что нехватку учеников в школе объясняли не демографическим провалом, а репутацией, которая якобы стала преследовать Школу. Её стали называть на микроучастке «коррекционной». Директору это не нравилось, она теряла наборы первоклассников, ставки учителей, а значит – собственную зарплату. Имидж школы падал.

В 2009 году Ольга получила предложения работать в КГПУ им. В.П. Астафьева, старшим преподавателем на кафедре коррекционной педагогики. В честном разговоре директор призналась Ольге, что больше не планирует набирать слабослышащих детей.

И Ольга перешла в университет, через год защитила кандидатскую диссертацию (2010), в которой доказано, что интеграция слабослышащих имеет много положительных сторон. По совместительству она продолжила работу в школе дефектологом. Также директор доплачивала за методическую работу, поскольку ожидалась аккредитация школы, кроме Ольги никто не смог бы подготовить нужную документацию. Однако Ольга перестала занимать активную позицию в развитии школы, поскольку участь набора слабослышащих детей была решена.

#### **Анализ конфликта.**

В 2012 году в Школе сменился директор, старый ушел на пенсию, на её место пришла 30-летняя «протэжэ» с территориального отдела, она наоборот была вынуждена покинуть университет, потому что не вышла на защиту кандидатской, а амбиции идти вперед у нее высокие (семейное, мать 20 лет заведует лучшим садом в районе). В первое же знакомство Ольга почувствовала, что она не понравилась новому директору. Она сообщила Ольге, что с вступлением в силу ФЗ №273 Об образовании нужно восстановить и оживить деятельность по

инклюзивному образованию. Но при этом оплату методической работы перевела с Ольги на её коллегу и приятельницу Жанну.

Ольга сказала об этом, но в ответ услышала, что платить будут баллами за сделанные дела, а не помесечной четвертинкой ставки как раньше.

Ольга активно помогала в написании трех проектов развития, но делала это дома по выходным, потому что другое время у нее было занято в университете. Материалы пересылала Жанне. Они дорабатывались в школе рабочей группой и предоставлялись директору. Ни в одном случае Ольга не получила оплату. На вопрос об этом директор ответила «Платим тем, кто работал очно в школе, Ваш вклад я не вижу и Вас на заседаниях рабочей группы тоже». Жанна уверяла, что говорила директору, что половину работы сделала Ольга. Ольга приняла решение не участвовать больше в проектной деятельности, а работать только как дефектолог с детьми. Оставлять школу ей не хотелось по трем причинам (хотя она понимала, что ее признание лидером в этой школе закончилось): 1. не хотелось оставлять практику и заниматься только теорией преподавания. 2. Дети любили Ольгу, а родители очень уважали. 3. Это все - таки деньги.

В конце учебного года Ольга в одиночку подготовила команду слабослышащих учеников и победила с ним в краевом конкурсе пантомим и сказок на языке жестов. Декорации изготовил ее муж. Однако и за это Ольге не заплатили (обычно за победы другим учителям платили по 10 тыс). Аргументация от директора «это заслуга классного руководителя (Жанны!!!!), а не дефектолога (Ольги!!!!)». Ольга пожаловалась в школьную комиссию по распределению доплат. Комиссия разделилась на два лагеря: те, кто за честность – за Ольгу и те, кто за позицию директора. Сама «приятельница» Жанна согласилась с тем, что раз это дети её класса, то «Ольга Леонидовна вообще не должна была их брать на конкурс».

Очевидно, Ольгу выживали: формально директору не нравилось, что Ольга работает три дня в неделю на ставку, но по-другому Ольга не могла – основное место работы университет. Также директор «просила помогать с развитием инклюзивного образования, но Вас, Ольга Леонидовна, никогда не видно на заседаниях рабочей группы». Неформально - ежедневно секретарь директора приходила с проверкой во сколько пришла Ольга на работу в школу и во сколько ушла. После четырех случаев неоплаченной работы Ольга больше не соглашалась ни на какие дополнительные виды работ.

Жанна в конфликте заняла сторону директора, не смотря на предыдущие 8 лет приятельства и даже дружбы. Очевидно ее устраивала 0, 25 ст методической работы. Также она была бы не против в случае ухода Ольги взять еще и полставки дефектолога, потому что удобнее, чем бегать вечерами в развивающий центр на подработку.

Вслух никто не говорил об увольнении. Конфликт заключался в эмоциональном напряжении. Коллеги, которым Ольга жаловалась на ситуацию, что-то знали, подтверждали, что «Оля, да тебе надо самой уйти. Обстановка какая-то неприятная. Тебе будут везде рады». Тем не менее, на новый учебный год Ольге запланировали нагрузку.

#### **Анализ ситуации**

6. Ольга считает, что ее обманывают с зарплатой. Также она разочарована подругой Жанной, которая отчитывалась её работами, получала надбавки к зп за это. Она пыталась об этом поговорить и поняла, что в школе ей не рады. Она попробовала также узнать у коллег, что они слышали про данные ситуации. Сказала, что будет вынуждена уйти, и как жаль «ведь это мое детище, выращиваемое с 2000 года»...

7. Директор свою позицию о невыплатах аргументирует своим личным несогласием достаточным вкладом в развитие школы Ольгой. Она считает, что этим занимается Жанна, ведь Жанна ей всегда предоставляет материалы. Ольга не решается просить очную ставку с Жанной. Она понимает, что ее выживают.

#### **Участники конфликта.**

4. директор школы - одна сторона  
она использует Жанну на своей стороне
5. Ольга - другая сторона

#### **Интересы сторон:**

4. Директор школы  
Требует развития школы (официально)
5. Ольга – требует оплаты за свой труд и признания своих заслуг

#### **Цели сторон.**

Директора – развитие школы. Как молодой и.о. директора она должна доказать Учредителю, что, заслуживает назначения.

**Ольги – получать оплату и признание своего вклада в развитие.**

#### **Действия сторон**

##### **директор**

- организует проектную деятельность в школе, Ольгу не привлекает. К ней за помощью обращаются коллеги, но не директор сама.
- оплачивает работу избирательно, тем, кто «признал» ее новый авторитет и не вспоминает о старом директоре.
- подчеркивает на всех планерках и собраниях «нужны активные, инициативные, не жалеющие времени на работу в школе».
- проверяет график работы Ольги, не оплачивает ее работу на бумаге по проектам, выполненную дома. За то привлекает к таким видам работ как работа в пришкольном лагере вожатым.
- не признает заслугу победы в краевом конкурсе и других мероприятиях.

##### **Ольга**

- требует оплаты труда за проекты и конкурсы, указывает на несправедливость
- требует от Жанны признания, что она пользовалась материалами Ольги.

#### **Основания для формирования позиций**

На момент возникновения конфликтной ситуации система работы в школе в структурном подразделении отлажена Ольгой. Ее материалы признаны высшей аттестационной комиссией ВАК (на материале диссертации). Авторами всех статей и выигранных ранее проектов является Ольга. При новом директоре Ольга также помогает коллективу, который, выполняя задания директора, обращается к ней за помощью. Родители по-прежнему по всем вопросам обращаются к Ольге, а не к Жанне. Никакой оплаты и благодарности она за это не получает.

##### **Директор.**

Хочет развития школы, хочет выигрывать проекты. Хочет признания коллективом Её директором с ее новыми правилами. Всех, упоминающих старые правила при старом директоре заносит в список Ч.

Ольга добилась успеха при старом директоре и при её поддержке. Новому директору это не нужно. Не смотря на явные профессиональные заслуги, директор не сохраняет за Ольгой доплаты и методическую работу.

Таблица со стороны «Гимназия»

| Интересы                                                          | Вопросы                                     | предложения                     |                                      |                                 |                                   | Следствия                            |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
|                                                                   |                                             | начальное                       | текущее                              | сигнальное                      | финальное                         |                                      |
| -Сохранение высокого общественного имиджа учебного заведения, как | 1.Доказательность неэффективности решения в | Поискать другое здание либо для | Сокращение классов начальной школы и | Свернуть деятельность одной или | Разделение здания между гимназией | Переход на двухсменный режим работы, |

|                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                      |                                                                                                                                   |                                                                                  |                                       |                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>гарантирующего качественные и широкого спектра образовательные услуги.</p> <p>-Сохранение здания как важного ресурса, позволяющего иметь существенные дополнения к бюджету за счет доп. обр. услуг</p> | <p>том виде, в котором оно предложено учредителем (представление аналитических материалов)</p> <p>2.предложить компромиссные решения</p> <p>3.Предложить перейти с двухсторонних к трехсторонним соглашениям</p> | <p>д\с, либо для тех структур, которые просто так закрыть нельзя</p> | <p>увеличение в здании групп д\с</p> <p>Договоры о выполнении и федеральных и региональных проектов с участием муниципалитета</p> | <p>несколько форм дополнительного образования (начиная с профильных классов)</p> | <p>й (доп. образ) и бюджетным д\с</p> | <p>потеря части учащихся в основном и дополнительном образовании, потеря статуса лучшей школы и, как следствие, сворачивание ряда инновационных проектов</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Таблица со стороны «Учредитель»

| Интересы                                                                                                                                                                                                                                                   | Вопросы                                                                                                                  | предложения                                                                                      |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                         |                                             | Следствия                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                          | начальное                                                                                        | текущие                                                                                                                                                                                                | сигнальное                                                                                              | финальное                                   |                                                                                                               |
| <p>Продемонстрировать мэру свою дееспособность и активность в решении общегородской проблемы.</p> <p>Снизить напряженность в отношениях с родителями детей, нуждающихся в детских садах.</p> <p>Добиться очевидных признаков «сдвижки с мертвой точки»</p> | <p>График выполнения решения учредителя</p> <p>Мероприятия по снижению нового очага напряжения в связи с уменьшением</p> | <p>Последовательное, в течение полугодия</p> <p>Освоение площадей здания для ремонтных работ</p> | <p>Выделение гимназии компенсирующих площадей для реализации значимых для города проектов в другом здании.</p> <p>Сворачивание классов начальной школы с дополнительной оплатой улучшенных условий</p> | <p>Перенос доп. платных обр. услуг в другие помещения гимназии за счет оптимизации их использования</p> | <p>Сохранение части здания за гимназией</p> | <p>Взыскания со стороны мэра.</p> <p>Обострение напряжения с общественными организациями. Риск увольнения</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                           |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <p>вопроса о создании новым мест в дошкольных учреждениях.</p> <p>Взять под контроль деятельность по оказанию дополнительных платных образовательных услуг в демонстрирующей излишнюю в этом вопросе самостоятельность Гимназии.</p> | <p>возможностей гимназии и в выполнении обязательств перед родителями</p> |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|