

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра экономики и менеджмента

Воронков Евгений Евгеньевич

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление: 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) образовательной программы:
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор
Владиминова Ольга Николаевна

03.12.2018

(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы:
к.п.н., доцент Галкина Елена Александровна

03.12.2018

(дата, подпись)

Научный руководитель: д.п.н., к.т.н.,
профессор Кольга Вадим Валентинович

03.12.2018

(дата, подпись)

Обучающийся:

Воронков Евгений Евгеньевич

03.11.2018

(дата, подпись)

Красноярск 2018

РЕФЕРАТ

Диссертация на соискание квалификации магистра содержит 99 страниц, 14 рисунков, 15 таблиц, 50 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: образовательная организация, управленческий потенциал, кадровая политика, управление персоналом, самоорганизация, обучение педагогов.

Объект исследования: Муниципальное бюджетное образовательное учреждение г. Красноярск.

Предмет исследования: управленческий потенциал образовательной Организации.

Цель исследования: разработка и обоснование направлений развития управленческого потенциала образовательной организации.

Задачи исследования:

- Рассмотреть сущность и содержание понятия «управленческий потенциал образовательной организации»;

- Выявить факторы, влияющие на развитие управленческого потенциала образовательной организации;

- Рассмотреть организационно-педагогические условия развития управленческого потенциала образовательной организации;

- Провести анализ состояния управленческого потенциала Муниципального бюджетного образовательного учреждения г. Красноярск

- Определить направления развития управленческого потенциала образовательной организации;

- Оценить результаты внедрения предложений по развитию управленческого потенциала Муниципального бюджетного образовательного учреждения г. Красноярск.

Методы исследования. Системный анализ, синтез, абстракция и аналогия, обобщение и классификация, SWOT-анализ, экономико-статистические, группировка.

Результаты работы заключаются в разработке проектного офиса.

Результаты внедрения предложенной модели показали ее эффективность и потенциал дальнейшего развития.

Для системного решения проблем про переход образовательной организации от стадии «Давай-давай» к стадии «Юность была применена система проектного офиса, традиционно используемая в коммерческих образовательных организациях.

Новизна исследования в работе проведено всестороннее исследование теоретических основ проведения аттестационных процедур для работников муниципальных образовательных учреждений, даны практические рекомендации по совершенствованию системы управления потенциалом работников.

Практическая значимость исследования состоит в том, что реализация стратегии развития, предложенной в данной работе, позволит МБОУ СШ № 91 г. Красноярска, выйти на новый уровень развития, повысит конкурентоспособность предлагаемых услуг, повысит качественные показатели его образовательной деятельности. Данный проект может быть востребован административно-управленческими командами, методическими службами, педагогическими коллективами образовательных учреждений.

Сведения об апробации диссертации. Основные положения, теоретические и практические выводы, а также результаты исследования.

По результатам исследования опубликовано 2 статьи:

- Воронков Е.Е. Москвин С.Н. Совершенствование кадровой политики образовательной организации//Научно-практический журнал ВЫСШАЯ ШКОЛА №3. 2017. с. 61-63;

- Воронков Е.Е. Москвин С.Н. Web-сайт как инструмент повышения коммуникаций между субъектами образовательной среды//«Современные проблемы и тенденции менеджмента образовательных организаций» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. / Красноярск, КГПУ, 2017. С. 207-212.

ABSTRACT

Thesis for master's degree contains 98 pages, 14 figure, 15 tables, 50 sources, 2 application.

Keywords: educational organization, management potential, personnel policy, personnel management, self-organization, training of teachers.

Object of research: municipal budgetary educational institution of Krasnoyarsk.

Subject of research: management potential of educational Organization.

The purpose of the study: development and justification of the directions of development of the management potential of the NGO.

Research problem:

- To consider the essence and content of the concept of "management potential of educational organization»;
- Identify the factors affecting the development of the management potential of the educational organization;
- To consider the organizational and pedagogical conditions for the development of the management potential of the educational organization;
- To analyze the state of the administrative potential Of the municipal budget educational institution of Krasnoyarsk
- To determine the directions of development of the management potential of the educational organization;
- To evaluate the results of the implementation of proposals for the development of the management potential Of the municipal budget educational institution in Krasnoyarsk.

Method of research. System analysis, synthesis, abstraction and analogy, generalization and classification, SWOT analysis, economic and statistical, grouping.

The results of the work are in the development of the project office. The results of the implementation of the proposed model showed its effectiveness and potential for further development.

For the system solution of problems about transition of the educational organization from a stage "Give-give" to a stage "Youth the system of project office which is traditionally used in the commercial educational organizations was applied.

The novelty of the study the comprehensive study of the theoretical foundations of certification procedures for employees of municipal educational institutions, practical recommendations for improving the system of management of the potential of employees.

The practical significance of the study is that the implementation of the development strategy proposed in this paper will allow the school № 91 in Krasnoyarsk TO reach a new level of development, increase the competitiveness of the services offered, improve the quality indicators of its educational activities. This project can be demanded by administrative and management teams, methodical services, pedagogical collectives of educational institutions.

Information about the thesis approbation. The main provisions, theoretical and practical conclusions, as well as the results of the study.

According to the results of the study 2 articles were published:

- Voronkov E.E. Moskvina S.N. Improving the personnel policy of the educational organization // Scientific and Practical Journal Graduate School No. 3. 2017. with. 61-63;

- Voronkov E.E. Moskvina C.N. Factors of the management capacity of the educational organization // Modern psychological and pedagogical education: a collection of articles / resp. for issue Ch. ed. O.V. Gruzdeva [Electronic resource] / Krasnoyarsk, KSPU, 2017. P. 207-212.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
Глава 1. Теоретические предпосылки развития управленческого потенциала образовательной организации	13
1.1. Сущность и структура понятия «управленческий потенциал образовательной организации».....	13
1.2. Факторы, влияющие на развитие управленческого потенциала образовательной организации.....	19
1.3. Условия развития управленческого потенциала образовательной организации.....	24
Глава 2. Анализ состояния управленческого потенциала МБОУ СШ № 91 г. Красноярск	40
2.1. Общая характеристика МБОУ СШ № 91 г. Красноярск и её управленческий потенциал.....	40
2.2. Основные направления совершенствование управленческого потенциала МБОУ СШ № 91.....	47
2.3. Критерии, показатели и уровни развития управленческого потенциала МБОУ СШ №91.....	50
Глава 3. Апробация механизмов развития управленческого потенциала МБОУ СШ №91	60
3.1. Условия реализация направлений совершенствования управленческого потенциала МБОУ СШ № 91.....	60
3.2. Оценка результатов апробации предложенных механизмов.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	91
ПРИЛОЖЕНИЯ	98

ВВЕДЕНИЕ

Проблема развития российского образования является предметом пристального внимания со стороны государства и социально-политических сил общества, а также всегда оставалась острой не только для исследователей, но и для участников образовательного процесса. Такое положение данной проблемы определяется тем, что образование является одним из важнейших ориентиров государственной политики в социальной и экономической сферах, определяющим национальную безопасность, престиж и будущее государства.

Таким образом, актуальность темы диссертационного исследования обусловлена выявлением перспектив развития российской управленческого потенциала системы образования и необходимостью поиска стратегии дальнейшей ее модернизации.

Особое значение в планировании мероприятий в деятельности руководителя организации дополнительного образования имеет опыт различных регионов по апробации и ведению профессионального стандарта педагога дополнительного образования детей и взрослых, который может быть использован на различных этапах освоения педагогами трудовых функций на пути своего непрерывного профессионального развития.

Степень научной разработанности проблемы. Система аттестации руководящих работников охватила обширный перечень трудов, в рамках которых анализируются:

- проблемы кадровой политики образовательной организации;
- особенности работы с персоналом государственных и муниципальных учреждений;
- представления о компетентности руководящих работников;
- правовые аспекты функционирования муниципальных образовательных учреждений.

Вопросам использования трудового потенциала в организации проведены значительные исследования авторов М.И. Бухалкова, Н. А. Волгина, В. М. Масловой, В. П. Чемякова.

В современной отечественной научной литературе изучением проблемы занимались: А. А. Гусева [12, с. 25] и С.В. Нарутто [13, с. 27] основу российской системы образования. О.В. Белоусова [14, с. 76], А.Г. Базаев [15, с. 33], Н. С. Волкова [16, с. 45], О.И. Селивёрстова [17, с. 28] и Е.Л. Болотова указывают на новации, появившиеся в законодательной основе системы образования ходе её реформирования. А.Г. Базаев выделяет причины совершенствования образовательного законодательства, среди которых социальные потребности общества и требования правового характера. И.Ю. Гольяпина [19, с. 73] обращает внимание на то, что принятие закона «Об образовании в Российской Федерации» не решило существующие проблемы в законодательстве об образовании. В.М. Сырых и А.Н. Козырин указывают на необходимость кодификации образовательного законодательства, как дальнейшего шага на пути модернизации системы образования, систематизации образовательного законодательства и устранения в нем пробелов.

Принятые в последнее время законы и другие нормативно-правовые акты, касающиеся вопросов государственной гражданской службы, функционирования муниципальных учреждений, предъявляют к научной среде новые требования. Необходимо скорейшее теоретическое их осмысление, проведение необходимых исследований и внедрение на их основе, практических мероприятий.

Отсюда возникает потребность в теоретическом анализе основ управленческого потенциала муниципальных учреждений, определении перспективных направлений совершенствования системы управления работников муниципальных бюджетных образовательных учреждений.

Таким образом, выявлено противоречие между необходимостью формирования организационно-управленческой компетентности будущих учителей

лей и отсутствием педагогического обеспечения данного процесса, учитывающего современные требования к будущему учителю.

Выявленное противоречие позволило сформулировать проблему исследования: каковы (направления развития управленческого потенциала образовательной организации).

Не соответствующий современным потребностям уровень ее теоретической, методической и практической разработанности определили выбор темы настоящего исследования «Развитие управленческого потенциала образовательной организации г. Красноярск».

Объектом нашего исследования Муниципальное бюджетное образовательное учреждение средняя школа № 91 г. Красноярск (далее МБОУ СШ № 91).

Предмет исследования: управленческий потенциал образовательной Организации.

Целью нашего исследования является разработка и обоснование направлений развития управленческого потенциала образовательной организации.

В качестве гипотезы исследования было выдвинуто предположение о том, что управление развитием управленческого потенциала педагогических кадров в школе будет эффективным, если оно становится личностно-ориентированным и при этом выполняются следующие условия:

- управленческое взаимодействие с педагогами основывается на принципе создания «свободного пространства» и строится на основе диалога;
- осуществляется обучение педагогов самоорганизации изменений в педагогической деятельности и в своей личности;
- педагоги включаются в инновационную деятельность с учетом специфики их субъектного опыта и индивидуальных возможностей;
- расширение функций педагогов как субъектов путём передачи им управленческих полномочий.

Задачи:

- Рассмотреть сущность и содержание понятия «управленческий потенциал образовательной организации»;
- Выявить факторы, влияющие на развитие управленческого потенциала образовательной организации;
- Рассмотреть организационно-педагогические условия развития управленческого потенциала образовательной организации;
- Провести анализ состояния управленческого потенциала МБОУ СШ № 91 г. Красноярск;
- Определить направления развития управленческого потенциала образовательной организации;
- Оценить результаты внедрения предложений по развитию управленческого потенциала Муниципального бюджетного образовательного учреждения средней школы № 91 г. Красноярск.

Методы исследования. Системный анализ, синтез, абстракция и аналогия, обобщение и классификация, SWOT-анализ, экономико-статистические, группировка.

База исследования: МБОУ СШ № 91 г. Красноярск.

Методики исследования - критический дискурс-анализ (метод Фэркло). Эмпирической основой исследования являются глубинные интервью с экспертами. Техника анализа интервью - метод дискурс-анализа Фэркло. С помощью глубинных интервью с экспертами будет выявлено отношение к данной реформе вовлеченных в процесс профессионалов. Экспертное сообщество формируется на основе изучения базы данных СМИ и выявления компетентных лиц по вопросам образования в России, ресурсами сети Internet, системы Консультант+, Гарант и т. д.

Научная новизна исследования. В работе проведено всестороннее исследование теоретических основ проведения аттестационных процедур для работников муниципальных образовательных учреждений, даны практические рекомендации по совершенствованию системы управления потенциалом работников.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации и углублении знаний о сущности и содержании управленческих процедур, а также об особенностях трудовой деятельности работников муниципальных образовательных учреждений.

Разработанная модель управления в муниципальных образовательных учреждениях позволяет анализировать содержание оценочных процедур и вносит вклад в теорию управления потенциалом муниципальных работников.

Критериально-оценочные характеристики измерителей компетенций педагогических работников представляют определенную ценность для мониторинга профессионально-личностного продвижения руководящих работников, что перспективно для прикладных работ в соответствующей области. Реализация данного проекта будет способствовать конкурентоспособности школы в условиях формирования социального заказа на качественные образовательные услуги в образовательном пространстве.

Практическая значимость работы состоит в том, что реализация стратегии развития, предложенной в данной работе, позволит МБОУ СШ №91 г. Красноярска, выйти на новый уровень развития, повысит конкурентоспособность предлагаемых услуг, повысит качественные показатели его образовательной деятельности. Данный проект может быть востребован административно-управленческими командами, методическими службами, педагогическими коллективами образовательных учреждений.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечиваются методологической доказанностью теоретических положений, логикой структуры исследования, адекватностью методов исследования его целям и задачам.

Магистерская диссертация состоит из Введения, трех глав, Заключения, библиографического списка, включающего источники и Приложений.

В первой главе проведен теоретический анализ сущности и структуры, понятия «управленческий потенциал образовательной организации». Выяв-

лены факторы, влияющие на развитие управленческого потенциала образовательной организации. Рассмотрены организационно-педагогические условия развития управленческого потенциала образовательной организации.

Вторая глава посвящена анализу изучению характеристики образовательной организации МБОУ СШ №91 г. Красноярска и ее управленческого потенциала. Проведен анализ состояния и показателей управленческого потенциала образовательной организации МБОУ СШ № 91 г. Красноярск. Выявлены уровни развития управленческого потенциала образовательной организации.

В третьей главе обоснованы разработанные мероприятия, направленные на совершенствование организационно-педагогических условий развития управленческого потенциала образовательной организации. Проведена оценка результатов развития управленческого потенциала МБОУ СШ № 91 г. Красноярск.

Глава 1. Теоретические предпосылки развития управленческого потенциала образовательной организации

1.1. Сущность и структура понятия «управленческий потенциал образовательной организации»

Теоретический анализ исследований, посвященных профессиональному образованию, позволил определить, что проблеме профессионального образования в настоящее время уделяется большое внимание. Вопросы непрерывности профессионального образования рассматриваются в работах Б.С. Гершунского, Т.П. Шамовой, проблемам трудового воспитания и образования работающей молодежи посвящены исследования П.Р. Атутова, С.Я. Батышева, С.Г. Вершловского, направления профессионального обучения личности в своих трудах рассматривают Э.Ф. Зеер, А.Я. Наин, А.Я. Журкина, содержанию профессионального обучения учащихся профессиональных учреждений посвящены исследования В.И. Кондруха, Ф.Н. Ключева, С.А. Махновского, и др.

В научных трудах педагогов рассматриваются вопросы совершенствования деятельности профессиональных образовательных организаций, а именно:

- взаимосвязь творческой активности и педагогического мастерства преподавателя, профессионализма руководителей образовательных организаций (Л.А. Байкова, В.И. Загвязинский, Н.В. Кузьмина, Ю.Л. Львова, В.В. Попов, И.П. Раченко, В.А. Сухомлинский и др.);

- внедрение педагогической теории в практику среднего профессионального образования (Г.Г. Ибрагимов, В.Н. Кабуш, И.П. Карташов, В.Н. Котляр, В.В. Краевский, и др.);

- внедрение в практику работы преподавателя и студентов профессиональных образовательных организаций принципов научной организации труда (Ю.К. Бабанский, В.Д. Лутанский, С.Ю. Мальгина, М.М. Поташник, П.Г.

Пшебильский, и др.);

- разработка теории содержательного аспекта деятельности системы профессионального образования (Т.Г. Браже, Ж.Л. Витлин, Р.Г. Гарифуллин, В.М. Демин, М.М. Заборщикова, В.Е. Ковлякова, Н.А. Куторго, Н.Н. Лобанова, А.Е. Марон, В.М. Первова, Е.В. Першанина, С.П. Полутина, Л.А. Симонова, Т.М. Симонова, Э.К. Туркина, С.С. Фиранер, и др.).

В связи с тем, что в исследованиях, которые посвящены рассматриваемому вопросу, имеет место разночтение понятия «образовательный процесс» необходимо конкретизировать его семантику для данной работы.

В педагогическом словаре Г.М. Коджаспировой понятие «образовательный процесс» рассматривается как «совокупность учебно-воспитательного и самообразовательного процессов, направленная на решение задач образования, воспитания и развития личности в соответствии с государственным образовательным стандартом» [37, с. 5].

М.Ю. Олешков и В.М. Уваров определяют образовательный процесс как «диалектически взаимосвязанную систему обучения и учения, обеспечивающую развитие индивидуума как личности, опирающаяся на раскрытие и использование субъектного опыта каждого ученика посредством применения личностно значимых способов целенаправленной учебно-познавательной деятельности» [46, с.15].

С.М. Вишнякова в работе «Профессиональное образование. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика» отражает содержание образовательного процесса как «передачу и освоение социально-культурного опыта, а также формирование способности к его обогащению». Светлана Марковна отмечает, что «образовательный процесс» понятие «более широкое, чем учебный или педагогический процесс; отражает совокупность реалий, относящихся к формальному и неформальному образованию и так или иначе сопряженных с прохождением восходящих ступеней образовательной лестницы» [14, с. 78].

В системе менеджмента качества, в указаниях по применению ГОСТ

В ИСО 9001-2001 в сфере образования дается свое определение образовательному процессу (educational process) - это «процесс создания образовательной продукции, предоставление образовательной услуги» [24].

При конкретизации понятия «образовательный процесс» необходимо принять во внимание, что в Федеральном законе № 273-ФЗ «Об образовании в РФ», образование понимается как «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения», приобретение «знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции, определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов» [1, с. 2].

Также стоит отметить, что в федеральных государственных образовательных стандартах среднего профессионального образования (далее по тексту - ФГОС СПО), характеризуется «совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня ... к профессии, специальности ..., результат профессионального образования», а также определен объем знаний, умений, практического опыта, общих и профессиональных компетенций, которые характеризуют подготовленность специалиста к выполнению конкретных видов профессиональной деятельности [9, с.110].

Таким образом, в данном исследовании «образовательный процесс» будет пониматься в соответствии с федеральными документами, как совокупность действий при предоставлении образовательной услуги, направленной на передачу и освоение знаний, умений, практического опыта и формирование компетенции, позволяющих реализовывать профессиональную деятельность, а также удовлетворяющих образовательные потребности и интересы гражданина и рынка труда.

В исследованиях, посвященных проблемам профессионального образования в связи с тем, что экономика страны претерпела большие изменения и перешла от плановой к рыночной обосновывается необходимость реформирования профессионального образования, которое позволит ее преобразовать

в соответствии с новыми запросами экономики региона.

В.И. Кондрух, С.А. Махновский в своих работах отмечают «то, что состояние профессионального образования на различных уровнях характеризуется некоторым рассогласованием его компонентов, например, нарушением принципа непрерывности профессионального образования» [36].

Также к негативным тенденциям в системе СПО практики и исследователи относят тот факт «то, что в центре процесса формирования будущего специалиста не поставлена личность студента, который по-прежнему выступает неким объектом массового процесса педагогического воспроизводства» [6].

Для выявления проблем профессионального образования необходимо обратиться проанализировать развитие системы среднего профессионального образования. Вступивший в силу с 1 сентября 2013 года федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» задал новые векторы развития системы профессионального образования.

Анализ особенностей образовательного процесса в профессиональных образовательных организациях позволяет выделить направление реформирования этого процесса, а именно перестройка процесса обучения студентов «в максимально полном соответствии с социальным заказом, социальными потребностями и требованиями, с максимальной степенью учета культурных и социально-экономических особенностей региона» [12, с. 18].

Важным документом в процессе определения проблем и направлений развития профессионального образования является, который разработана Федеральным институтом развития образования - «Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 года» [2]. Этот документ определяет ключевые задачи, направленные на развитие профессионального образования. Определяется, что основным условием успешности развития системы профессионального образования является «обязательная переработка структуры и содержания профессионального образования на основе со-

временных запросов рынка труда и модернизации управления профессиональным образованием».

При этом преобразование управления в системе среднего профессионального образования понимается «как системообразующая задача стратегии, способная обеспечить реализацию всех остальных направлений» [2].

Для эффективной подготовки специалистов в системе среднего профессионального образования важная роль отведена кадровому потенциалу системы профессионального образования. Также отмечается, что новый уровень профессионального образования может быть сформирован путем постоянного совершенствования и освоением педагогического коллектива новых образовательных технологий, в том числе и производственных.

Повышение квалификации педагогических работников образовательной организации должно предусматривать возможность прохождения стажировки преподавателей на производстве, также должна рассматриваться возможность привлечения к педагогической деятельности и работников из реального сектора экономики.

В новой системе подготовки специалистов большое внимание должно отводиться увеличению доли практикоориентированного образования, с целью повышения эффективности подготовки специалиста, который готов выполнять поставленные перед ним производственные задачи.

В системе среднего профессионального образования возникает потребность анализа организационного устройства образовательных учреждений, обеспечивающих эффективное функционирование в соответствии с требованиями ФГОС СПО и Федеральным законом «Об образовании в РФ», а также трудовых рынков.

В соответствии с федеральным законом перед образовательными учреждениями стоит задача поиска механизмов сетевого взаимодействия образовательных организаций для эффективного достижения результатов, предусмотренных ФГОС СПО.

Также при переходе от функционального устройства образовательной

организации к процессному необходимо создание условий для реализации деятельности образовательных организациях в новых условиях, а именно:

- выделение ведущих управленческих деятельностей, формирование и описание базовых процессов образовательной организации, выработка критериев результативности процессов;
- конструирование организационно-управленческой структуры образовательных организаций в рамках процессного управления;
- методическое и нормативное обеспечение перехода от функционального устройства образовательной организации к процессному;
- разработка штатного расписания образовательной организации;
- подготовка рекомендаций по организации аттестации педагогических работников, по внесению изменений в критерии оценки эффективности деятельности образовательной организации;
- разработка проекта «Положения об организации труда и заработной платы педагогических работников» и др.

В связи с этим необходимо конструирование организационно-управленческой структуры образовательных организаций в рамках процессного управления.

Для эффективной реализации ФГОС СПО необходимо создание условий для достижения образовательных результатов, а именно разработка регламента формирования вариативной части основных профессиональных образовательных программ по направлениям, реализуемым в образовательных организациях, разработка шаблонов и унифицированных форм учебно-планирующей документации.

Организация повышения квалификации и курсовой подготовки работников образовательных организаций по направлениям:

- Перевод требований профессиональных стандартов и запросов рынка труда в образовательные результаты;
- Реализация стратегии позиционирования колледжа на рынке образовательных услуг;

- Организация приемной кампании;
- Обеспечение процедур лицензирования и аккредитации;
- Адаптация образовательных программ к требованиям профессиональных стандартов и запросам рынка труда;
- Организация индивидуальной профессионально-личностной траектории достижения студентами образовательных результатов;
- Организация оценки образовательных результатов;
- Формирование и развитие ресурсов (информационных, кадровых, материально-технических, финансовых).

Таким образом, теоретический анализ проблем профессионального образования в системе среднего профессионального образования позволяет определить, что в образовательных организациях этого уровня возникла потребность пересмотра системы управления образовательным процессом, которая должна строиться на концептуальных основах, которые определяются требованиями федерального закона и ФГОС СПО.

1.2. Факторы, влияющие на развитие управленческого потенциала образовательной организации

С точки зрения управления процессы функционирования и развития в некоторой степени противоречат друг другу, и поиск баланса между этими двумя состояниями является немаловажной частью задач, связанных с управлением. Кроме того, эти режимы, являясь каждый сам по себе объектом управления, имеют свою специфику и требуют различных функций и механизмов управления [25, с. 18].

Такое управление в целом необходимо, т.к. все процессы, осуществляющиеся в рамках региональной образовательной системы, должны быть согласованы между собой по входам-выходам, должна обеспечиваться внутренняя сбалансированность и устойчивость каждого процесса. Необходимо своевременно и координированно решать проблемы, препятствующие этому

и раскрывающие новые возможности для развития, выдвигать и общие цели, интегрирующие систему образования в единое целое, и частные цели отдельных подсистем и институтов, способствующие достижению общих целей.

В работах А.А. Колчина [2, с. 88], Н.Н. Колосовой [3, с. 66] и Л.П. Зеленовой рассмотрены подходы к выявлению проблемы качества образования. А.А. Колчин рассматривает качество образования как философскую категорию и педагогическую проблему с позиций квалитологии — триединой науки, включающей теорию качества, теорию оценки качества и теорию управления качеством и раскрывает сущность качества образования через категории свойства, структуры, системы, количества, эффективности, управления и др. Н.Н. Колосова указывает на то, что определение качества образования может происходить в зависимости от различных критериев среди которых сформированность знаний, умений навыков и социально-значимых качеств личности, соответствие результата образования целям образования, соответствие образования как процесса требованиям стандартов и социальным нормам общества и личности [4, с. 56].

Л.П. Зеленова рассматривает проблему качества образования в тесной взаимосвязи с проблемой обеспечения эффективности образования. Автор рассматривает показатели эффективности труда педагогических работников, как главный критерий эффективности образования. Также автор рассматривает показатели эффективности труда педагогических работников, разделяя их на две группы - показатели деятельности конкретных категорий педагогических работников и показатели, обозначающие результаты труда педагогических работников. Проблема обеспечения эффективности образования подробно рассмотрена в статьях О. В. Ковальчук [5, с. 95] и Т. И. Пуденко [6, с. 112]. О. В. Ковальчук в своей работе также указывает на тесную взаимосвязь качества образования и его эффективности и на то, что эффективность образования отражает какие затраты ресурсов, были произведены для достижения того или иного уровня качества образования. Т. И. Пуденко в своей работе выделяет показатели оценивания эффективности образования.

Сущность проблемы обеспечения доступности образования, как одного из приоритетных направлений в рамках модернизации российской системы образования, в своих работах рассматривают А. А. Степанов [7, с. 72] и А. М. Новиков. А. А. Степанов рассматривает доступность образования как элемент социального качества жизни и выделяет такие компоненты доступности образования, как финансовая, временная, методологическая, техническая, территориальная доступность и другие. А. М. Новиков указывает на то, что обеспечение доступности образования зависит от индивидуальных и социальных различий между людьми.

Т.И. Пуденко, Н.М. Римашевская, Н. Н. Иващенко подробно рассматривают проблему доступности дошкольного и общего образования. Авторы указывают на отсутствие мест в детских дошкольных учреждениях и на необходимость формирования более мощной сети дошкольных образовательных организаций. Т.И. Пуденко указывает на то, что проблема доступности общего образования решается в увязке с качеством образовательных услуг, а также на то, что различия в качестве школьного образования в последние годы становятся все более заметными. Н.М. Римашевская и Н.Н. Иващенко указывая, что несмотря на то, что обучение в школе в основном является бесплатным, семьи вынуждены платить за дополнительные занятия в школе и вне школы, приобретать учебные материалы, что сказывается на возможности обеспечения доступности качественного образования для детей из семей с разным уровнем доходов.

Е. А. Аникина, Е. В. Лазарчук, В.И. Чечина [10, с. 202] выделяют экономические, территориальные, социальные, академические, интеллектуальные и физические факторы, влияющие на доступность высшего образования. К.Б. Мальсагова и А. Н. Лебедев [11, с. 118] указывают на негативное влияние доступности высшего образования, проявляющееся в перенасыщении рынка труда, что затрудняет отбор квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми общекультурными и профессиональными компетенциями.

Г. К. Селевко [22, с. 657] в своей работе анализирует сущность и содержание механизмов и процедур разработки государственной образовательной политики, рассматривает опыт, приоритетные направления совершенствования государственной образовательной политики и основные тенденции развития образования.

А. Ю. Сооляте анализирует социально-философские основания модернизации современного российского образования, определяет проблемы реформирования высшего образования в условиях интеграции в общеевропейское образовательное пространство, рассматривает инновационные формы организации высшего образования России в контексте Болонского процесса [23].

А. В. Федосеева рассматривает особенности модернизации российской системы образования, как новой образовательной парадигмы, в рамках современного этапа культурогенеза, основанного на взаимосвязи традиций и инноваций [24, с. 18].

Факторы, влияющие на развитие управленческого потенциала образовательной организации следующие [4, с. 5]:

- оптимизация организационной структуры;
- совершенствование и изменение системы управления;
- диагностика с целью совершенствования системы материального стимулирования;
- систематизация обучения персонала;
- формирование кадрового резерва;
- планирование карьеры сотрудников;
- контроль эффективности персонала.

Создание эффективной системы представляется непростым процессом. Вместе с тем, грамотно проведенная управлением персонала информирует руководство компании об индивидуальных особенностях работников, качестве выполнения ими своих должностных обязанностей, поведения на рабочем месте, уровне лояльности и т.д. Такая информация помогает принимать

обоснованные решения и формировать сбалансированную кадровую политику. Факторы эффективного управления потенциалом образовательной организации представлены на рисунке 1.

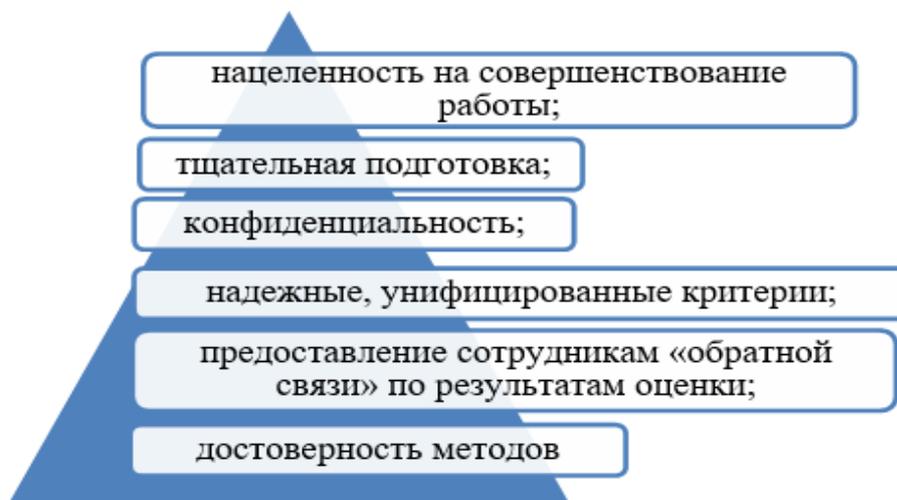


Рис. 1. Факторы эффективного управления потенциалом образовательной организации

Как показано на рисунке, система принципов включает правила этики, организации и психологического подхода к оцениванию качеств работника.

Как руководители, так и рядовые оцениваемые ссылаются на нехватку времени и на внешние факторы, как обстоятельства, отвлекающие от оценочных процедур. Все это важно предвосхищать, во избежание срывов и обеспечения положительных результатов проведения управленческих мероприятий. Так, показатели личностных качеств можно измерить с помощью психодиагностических методов, при этом отбор и формулировка этих качеств, представляют собой серьезную проблему. На сегодняшний день практически в деятельности и степень развития определенных качеств личности [4]. Кроме того, известно, что работники с близкими личностными качествами могут по-разному вести себя в одинаковых условиях и принимать различные решения.

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как готовность к принятию ответственности, коллективизм в работе, сотрудничество, самостоятельность и т.д. и определяются в основном

с помощью методов экспертной оценки.

Так, показатели личностных качеств можно измерить с помощью психодиагностических методов, при этом отбор и формулировка этих качеств, представляют собой серьезную проблему.

Процесс управления сопровождается уточнением критериев оценивания компетенций работников. В связи с неизбежностью перехода на профессиональные стандарты, необходимо разрабатывать и внедрять модели профессиональных компетенций с учетом адаптации уже имеющегося в мировой и отечественной практике опыта в данном вопросе.

1.3. Условия развития управленческого потенциала образовательной организации

Задачи, которые стоят перед управленческим аппаратом учреждений среднего профессионального образования, требуют трансформации управленческих ресурсов в модель управления образовательным процессом.

Для раскрытия содержания понятия модель управления образовательным процессом в учреждении среднего профессионального образования необходимо рассмотреть содержание понятия «модель».

От латинского слова «Modulus» - модель, в «методологии науки - аналог (структура, знаковая система) определенного фрагмента природной или социальной действительности, концептуально-теоретическое образование [42, с. 29].

В широком смысле под моделью следует понимать «мысленно представляемая или материально реализованная система, которая, отображая или воспроизводя объект исследования, способна замещать его, и изучение которой дает информацию об изучаемом объекте» [18. с. 36].

Также, важным является рассмотрение функций модели, которые были представлены Б.И. Глинским, Б.С. Грязновым, Б.С. Дыниным, В.А. Штоффом. В своих работах, ученые выделяют функции отображения и получения

новых знаний о замещаемом объекте. Другими словами, важными характеристиками модели необходимо выделить такие как: «способность к замещению познаваемого объекта; наличие четких правил перехода от информации о модели к информации об объекте, способность давать информацию, допускающую опытную проверку» [47, с. 125]. В данном исследовании педагогическая система определяется «как выделенное на основе определенных признаков упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью функционирования и единства управления и вступающих во взаимодействие со средой как целостное явление», определение которой сформулировала Т.А. Ильина [14, с. 77].

Как мысленно представляемую, материально реализуемую систему модель понимает В.Л. Штофф, которая, по его мнению, отображая «или воспроизводя объект исследования, дает нам новую информацию об этом объекте» [8]. Модель в данном случае необходима для хранения и расширения научных представлений об объекте, которая позволит в дальнейшем управлять им и преобразовывать.

По мнению Л.Л. Власюк, при наличии модели «учитывается специфика любых должностей и гармоничное вписывание в механизм внутреннего управления любой организации, что позволяет организовать четкое и бесперебойное функционирование всех элементов управления» [46, с. 18].

Далее необходимо раскрыть сущность понятия «управление». В данном исследовании считаем необходимым придерживаться определения, которое дали Е.Б. Герасимова, Б.И. Герасимов. Ученные понимают его как «циклически повторяющийся процесс воздействия органа управления на управляемый объект, в котором последовательно на основании обработки исходной информации о состоянии объекта и оценки обстановки вырабатывается план достижения цели и меры для его реализации, осуществляется передача воздействий на объект управления и контроль их выполнения, коррекция плана в зависимости от изменения условий обстановки и состояния объекта, выработка и передача новых воздействий, выбранных из множества

возможных вариантов и обеспечивающих достижение конкретной цели при оптимальных затратах ресурсов» [2].

В процессе исследования было выявлено, что в процессе управления выделяются некоторые составные элементы, такие как «целеполагание, сбор, обработка и оценка информации об объекте управления и обстановке, динамическое планирование воздействий на объект управления, контроль исполнения». Важно отметить, что все элементы управления циклически повторяются.

Также в данном исследовании будем придерживаться определениями ученых педагогов, которые в своих трудах дают анализ понятию «модель управления». Так, в работах В.В. Краевского, В.М. Полонского, О.Г. Хомерики «модель управления» понимается как теоретическое представление о явлении, которое отображает содержание самого управления, его методы, показатели деятельности, а также может выступать основой для проведения диагностических мероприятий педагогического процесса. А.М. Данкман, Ю.А. Конаржевский, С. М. Маркова рассматривают «модель управления» как механизм реализации профессионального образования, «систему действий по созданию педагогических условий для управления» образовательным процессом [48, с. 52].

В процессе исследования выявлено, что модель управления имеет определенные признаки, которые определяются:

- структурированностью в соответствии с указанными методологическими принципами;
- смысловой компактностью, позволяющей сохранять модель в памяти в отсутствии внешних вспомогательных ресурсов;
- внутренней интерпретируемостью компонентов и их связей;
- взаимосвязью и взаимозависимостью входящих в модель компонентов, таким образом, что устранение из модели любого из них приведет к утрате целостности системы [36, с. 41].

В научном сообществе определено, что модель должна развивать тео-

рию управления или иную теорию, подтверждать или опровергать выдвинутую гипотезу; служить средством разработки теории; являться средством интерпретации какой-либо гипотезы о явлении, процессе; быть экспериментально контролируемой, наглядной, достаточно универсальной, чтобы описывать, объяснять многообразие связей объекта моделирования; быть средством прогнозирования развития наблюдаемых или трудно наблюдаемых процессов [27, с. 143].

Модель управления образовательным процессом - «обобщенное нормативное представление об определенном качественно специфическом типе систем управления, отражающем его наиболее важные, принципиально значимые свойства и характеристики и разрабатываемое как потенциальный прототип для проектирования и создания некоторого множества реальных систем управления, соответствующих базовой модели по главным качественным характеристикам» [1].

Таким образом, возникает потребность в рассмотрении структуры и содержания понятия «модель управления образовательным процессом» с позиций системного подхода.

Системный подход рассматривали в своих работах В.И. Байденко, М.Г. Рогов, А.И. Субетто, В.П. Сухов, и др. что позволяет рассмотреть управление образовательным процессом как целостную систему, состоящую из взаимосвязанных компонентов.

Основываясь на исследованиях О.М. Железняковой, Н.Н. Никитиной, образовательный процесс в организации среднего профессионального образования может быть рассмотрен как педагогическая система, которая будет включать в себя в себя ряд других педагогических систем, каждая из которой выступит подсистемой общей системы.

Педагогическая система, по Т.А. Ильиной, определяется «как выделенное на основе определенных признаков упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью функционирования и единства управления и вступающих во взаимодействие со средой как целост-

ное явление» [45, с. 58].

В своих исследованиях В.П. Симонов относит педагогическую систему к деятельностной, а соответственно ее основными характеристиками будут выступать мотивированность, активность, предметность, субъектность, осознанность. Такие характеристики, также подтверждаются в исследованиях К.А. Абульхановой-Славской, Л.И. Божович, И.А. Зимней, Ю.А. Конаржевского, А.Н. Леонтьева, А.М. Новикова, В.Д. Шадрикова.

Системный подход способствует повышению результативности и эффективности образовательного процесса, достижению поставленных целей (Таблица 1).

Таблица 1

Характеристика содержания и преимуществ системного подхода

Содержание подхода	Предполагаемы действия подхода	Предполагает преимущества
Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов, как система вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее конечной цели	<ul style="list-style-type: none"> - Определение системы и составляющих элементов, а также процессов, влияющих на достижение заданных целей. - Структурирование системы и её элементов, установление взаимозависимостей процессов для достижения цели 	<ul style="list-style-type: none"> - Создание исчерпывающих и амбициозных планов, которые поддерживаются системой взаимосвязанных процессов. - Цели и показатели отдельных процессов согласуются с ключевыми целями организации при установлении целей и показателей. - При оперативном управлении анализ эффективности процессов позволяет понять причины возникающих проблем и принять своевременные меры.
Содержание подхода	<ul style="list-style-type: none"> - Предполагаемые действия подхода самым эффективным способом. - Непрерывное улучшение системы посредством измерения и оценивания. 	<p>Предполагает преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Лучшее понимание ролей и ответственности - при управлении людскими ресурсами. - При достижении целей, снижение барьеров и улучшение командной работы.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сказать, что с позиции системного подхода, важнейшими принципами, характеристиками и

условиями реализации модели управления образовательным процессом как системы являются иерархичность, структурность, целостность, взаимосвязанность, предметность, субъектность, активность, осознанность, мотивированность.

В качестве концептуальной основы для разработки модели управления образовательным процессом необходимо рассмотреть еще один подход - процессный.

Процессный подход был изучен рядом ученых педагогов Л. И. Васильевой, А.Л. Гавриковым, Е. Б. Герасимовой, Б. И. Герасимовым, Т.А. Салимовой, М.З. Свиткиным, С. А. Степановым, С.В. Шелапутиной и др. В исследованиях отечественных ученых процессный подход понимается в качестве результатов образовательной деятельности. Он направлен на то, чтобы учитывать взаимосвязи всех процессов внутри одной системы. Понимая, что каждый процесс имеет свой показатель, так как имеет конкретный результат, он позволяет влиять не только на сам процесс образовательной деятельности, но и на его результат. Также, стоит отметить, что, именно процессный подход задает управлению образовательной деятельности вектор ориентации на запросы экономики региона и непосредственно потребителей.

В научных трудах М.А. Комарова и В.С. Суворова процессный подход рассматривается как технология управления, которая включает методы и приемы, и некую последовательность управления, а также на основе мониторинга служит базой для формирования образовательного процесса и позволяет не допустить ситуации при которой, будет рассогласованность результата образовательной деятельности ориентированного на запросы потребителей и реальными требованиями федерального законодательства и ФГОС СПО.

В логике процессного подхода интересным представляется, что управление образовательным процессом не может обойтись без ориентации на требования стандартов ИСО серии 9000.

Изучение исследований О.В. Аристова, Л.И. Васильевой, С.А.

Степанова, С.В. Шелапутиной и др., посвященных использованию процессного подхода, а также стандартов ИСО серии 9000, в управлении образовательной деятельностью, позволяют выделить некоторые особенности применительно к управлению образовательным процессом в системе среднего профессионального образования.

Образовательный процесс в соответствии с процессным подходом — это сложная система с многообразной деятельностью, взаимодействие внутри которой происходит путем управления процессами.

Необходимо наличие описания основных процессов, которые будут основываться на постоянных измерениях и анализе (О.А. Абдулина, Н.Л. Гулявина, Г.И. Ибрагимов, Э.Б. Кайнова, А.А. Орлов, А.И. Субетто и др.).

Требования стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001 утверждают, что организация должна: «идентифицировать управленческие, основные рабочие и обеспечивающие процессы; определить последовательность и взаимодействие этих процессов; четко подчинить каждый процесс ответственному за него лицу - владельцу или менеджеру процесса; определить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении, так и при управлении этими процессами; разработать систему постоянного контроля и улучшения каждого процесса, включая систему измерения параметров (характеристик) процесса; обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержания этих процессов и их мониторинга; принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов» [24, с. 81].

Все виды деятельности, протекающие в образовательном учреждении (учебная, научно-методическая, воспитательная), все виды практического обучения следует рассматривать как логически упорядоченные, взаимосвязанные между собой процессы.

Образовательное учреждение работает более эффективно, если правильно понимает взаимосвязь всех видов деятельности: образовательной, научно-методической, инновационной, организационно-управленческой, фи-

нансовой, по организации материально-пространственной образовательной среды и информатизации [46, с. 18].

Характеристика содержания и преимуществ процессного подхода приведена в таблице 2.

Таблица 2

Характеристика содержания и преимуществ процессного подхода

Содержание	Предполагает действия	Предполагает преимущества
Желаемый результат может быть достигнут эффективнее если ресурсами и деятельностью управлять как процессом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выделение процессов, с помощью которых достигается желаемый результат. 2. Определение и измерение входов и выходов процессов. 3. Характеристика внутренних и внешних потребителей, а также других заинтересованных лиц в результативности процесса. 4. Оценивание возможных рисков и их последствий и вкладов для потребителей и иных заинтересованных лиц процессов. 5. Установление ответственности и полномочий для управления процессом. 6. Анализ этапов, методов контроля, потоков, оборудования, потребностей в обучении, информации, технологий, материалов для достижения результата при реализации конкретного процесса. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация процесса позволит достигнуть результат за более короткий промежуток времени и с наименьшими затратами ресурсов. 2. Позволяет устанавливать цели и показатели конкретной деятельности. 3. Процессный подход позволяет обеспечивать предупреждение ошибок, снижение затрат, сокращение временных циклов, управление вариацией. 4. При управлении людскими ресурсами устанавливаются эффективные по затратам процессы: обучение, тренировка, прием на работу, согласование этих процессов с потребностями организации.

Таким образом, повышение способности выполнять требования является вполне универсальным подходом к улучшениям в образовательном учреждении.

В определении концептуальных основ разработки модели управления образовательным процессом необходимо рассмотреть принципы управления, которые занимают важную позиции. В педагогической литературе и литературе по теории управления определяется совокупность принципов, направ-

ленных на регулирование реализации отдельно взятых функций управления: планирования и целеполагания, организации и контроля и др.

При характеристике принципов управления необходимо принять во внимание, что они являются проявлением определенных закономерностей в системе управления.

В своих работах, в числе основных особенностей, А. А. Орлов определяет «зависимость эффективности функционирования системы управления учебно-воспитательной работой от уровня структурно-функциональных связей между субъектом и объектом управления; обусловленность содержания и методов управления учебно-воспитательной работой характером содержания и методов организации педагогического процесса» [49, с. 58].

В свою очередь, Ю.А. Конаржевский в числе основных закономерностей называет «демократичность, целесообразность, аналитичность, гуманистичность управления и готовность руководителей образовательных организаций к различным видам деятельности управления» [39].

В.А. Сластенин к принципам управления относит - «гуманизацию и демократизацию управления; целостность и системность; единоначалие и коллегиальность; рациональное сочетание централизации и децентрализации управления в образовательном процессе; полноту информации и объективность в управлении образовательным процессом» [36, с.79].

Так, при проведении анализа принципов управления, можно выделить следующее. Принципы управления образовательным процессом направлены «на гуманистическую ориентацию, на развитие деятельностной сущности личности» [3]. Управление образовательным процессом в учреждении среднего профессионального образования складывается как сложная взаимосвязанная система принципов.

В.С. Безрукова выделяет группы принципов, эффективно взаимодействующих в процессе управления образовательным процессом организации. К факторам, которые обеспечивают эту эффективность «она относит: деятельность и личность преподавателя, учащегося, образовательный процесс,

связь образовательного процесса со средой» [17, с. 23].

Первая группа принципов, основанных на идеях личностно-ориентированного подхода, относятся: принцип гуманизации управления и демократизации управления образовательным процессом, принцип природосообразности управления образовательным процессом колледжа.

Суть данного принципа природосообразности, сформулированного Я.А. Коменским, заключается в том, чтобы центром образовательного процесса являлся студент со своим уровнем развития и конкретными особенностями. При реализации принципа природосообразности необходимо, чтобы в управлении образовательным процессом любые отношения строились в соответствии с особенностями обучающегося.

Принцип гуманизации и демократизации управления образовательным процессом в СПО. Управление образовательным процессом возможно только на основе соуправления, сотрудничества, самоуправления.

Ко второй группе принципов относятся общие требования к управлению и непосредственно - к управлению образовательным процессом.

Ключевым принципом этой группы можно определить принцип единства и непротиворечивости действий, направленных на достижение образовательного результата, студента и педагога. Данный принцип направлен на то, чтобы образовательный процесс был организован комплексно, а также, чтобы в управлении образовательным процессом не было противоречий и дублирования в действиях всех аспектов жизнедеятельности студента.

К принципам третьей группы управления относят принцип интеграции и принцип целостности в управлении образовательным процессом (далее - УОП) в СПО.

Принцип целостности УОП в профессиональной организации означает определенное достижение единства всех его компонентов и факторов. Предполагается, что целостность в управлении образовательным процессом обеспечит взаимосвязь и взаимодействие управленческих функций в деятельности педагогического коллектива и ее руководителя. Реализация прин-

ципа целостности «способствует упорядочению образовательного процесса, а также исключает односторонность в управлении, когда главной и решающей функцией признается какая-либо одна из них» [28, с. 49]. Этот принцип акцентирует внимание на том, «что управленческая деятельность последовательна, логична, взаимовыгодна, все ее функции в равной степени важны».

Так, И.Ю. Алексашина, отмечает еще один принцип управления образовательным процессом - принцип интеграции, и говорит о том, что «интеграция выступает как процесс и результат становления целостности - единого качества на основе многих качеств». Она отмечает, что это принцип имеет несколько ступеней: «первая - предусматривает взаимодействие компонентов при сохранении их относительной самостоятельности; вторая - предполагает качественные изменения компонентов, однако вне взаимодействия компоненты теряют приобретенную качественную специфику; третья ступень - отражает уровень системы, когда компоненты не могут существовать вне системы» [13, с. 25]. Этот принцип интеграции проявляется в преобразовании всех компонентов разного уровня образовательного процесса учреждения.

Исследователями рассматриваются и выделены системы принципов, которые непосредственно ориентированы на образовательный процесс в среднем профессиональном образовании.

Так, в своих работах Л.М. Кустов и А.Я. Найн определяют, что управление образовательной деятельностью как процесс должно основываться на ряде принципах. К первому принципу они относят «Принцип изменения критериев достижения цели», который направлен на изменение самой системы управления образовательным процессом. В качестве второго принципа они определяют «Принцип зависимости системы профессионального образования от критериев достижения целей управления».

Анализ работ, посвященным разнообразным проблемам профессионального образования (С.Я. Батышев, Ф.Н. Ключев, С.А. Махновский, А.Я. Найн, В.П. Симонов, П.И. Третьяков и др.) показал, что необходимо учитывать следующие принципы управления образовательным процес-

сом:

- Гуманизация - переориентация образовательного процесса в соответствии с индивидуальными ценностными ориентирами личности, обеспечение направленности, качества, доступного уровня образования, а также способа, формы его получения, удовлетворения культурно- образовательных потребностей.

- Демократизация - распределение полномочий, прав, ответственности и обязанностей между всеми субъектами образовательного процесса в СПО, его ориентацию на общественное мнение.

- Гуманитаризация образовательного процесса - обеспечение соотношения и сочетания дисциплин и информации, применения дидактических подходов, методов и технологий в образовательном процессе, которые обеспечивают приоритет общечеловеческих ценностей, целостность, последовательность, преемственность и опережающий характер образования.

- Принципы дифференциация, мобильность и развитие предполагают образовательных программ.

- «Открытость образования» - с непрерывного профессионального образования в различных профессиональных организациях, формах и на любом уровне (базовом и углубленном).

Другой важный аспект проблемы профессионального образования - это индивидуализация образовательных траекторий студентов с учетом запросов работодателей.

Реализацию данного аспекта проблемы, возможно, начать с определения цели профессионального образования. Главная цель профессионального образования - приобретение студентом в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы практического опыта, умений, знаний, а также формирование общих и профессиональных компетенции определенного уровня и объема, позволяющих вести профессиональную деятельность в выбранной сфере, выполнять трудовые функции по конкретной специальности [8].

Обозначенная цель профессионального образования определяет постановку следующих задач:

- совершенствование процесса образовательного процесса с учетом требований современного рынка труда;
- создание условий для всестороннего развития преподавателей, направленных на повышение социокультурного и профессионального уровня;
- создание условий для разностороннего развития студентов, направленных на повышение эффективности формирования общих и профессиональных компетенций.

Характеристики современного специалиста в соответствии с квалификационными требованиями содержат разделы - перечень обязательных профессиональных умений и знаний, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей специалиста, комплекс профессиональных и личностных качеств специалиста, а также требования к активности в профессиональной деятельности, саморазвитию личности специалиста.

Анализ квалификационных характеристик специалиста показал, что в них определяются следующие качественные критерии:

- «овладение в полном объеме профессиональными знаниями, умениями и навыками, а также способами управления производственными процессами и коллективами;
- ответственное отношение к своим профессиональным обязанностям, в том числе и к повышению своей квалификации;
- творческое, сознательное отношение к своей профессиональной деятельности;
- развитие способности и умения к оперативному переносу знаний и способов деятельности в новых условиях;
- прогностический подход к своей профессиональной деятельности;
- наличие постоянной потребности в совершенствовании своей профессиональной деятельности, своих знаний и умений, соответствующим образом

связанной с материальным и моральным стимулированием» [46, с. 24].

Необходимо отметить, что к общепринятым качествам специалиста относятся деловые качества - знания и опытность, самостоятельность, организованность, ответственность, инициативность.

В условиях современного рынка труда к значимым качествам специалиста можно также отнести - профессиональную мобильность, изменение специальности или профессиональных знаний и умений в условиях постоянно меняющихся требований рынка труда.

В основе характеристики современного специалиста должен лежать общий подход к определению качеств разносторонне развитой личности. Основные положения этого подхода сформулированы ЮНЕСКО в 1995 году. Представляется, что личность специалиста должна обладать совокупностью ряда компетенций:

- «политические и социальные компетенции - способность личности брать на себя ответственность, участвовать в совместном принятии решений, регулировать конфликты ненасильственным путем, участвовать в функционировании и развитии демократических институтов;

- межкультурные компетенции способность и готовность личности жить в многокультурном обществе;

- лингвистические компетенции - владение устным и письменным общением, владение несколькими языками;

- коммуникативные компетенции, связанные с возникновением общества информации, - владение новыми информационными технологиями, понимание их применения, их силы;

- компетенции самообразования - способность и желание личности учиться всю жизнь, как основа непрерывной обучения в профессиональном плане, а также в личной и общественной жизни» [22, с. 27].

Для решения задач, которые стоят перед образовательными организациями необходимо определить круг факторов, которые влияют на подготовку будущих специалистов. После чего необходимо из этих факторов определить

те, на которые может воздействовать (управлять) образовательная организация

Во-первых, это факторы, связанные с социально-психологической обстановкой в семье, где воспитывался ребенок, врожденными способностями, уровнем жизни, а также фактором «допрофессионального» воспитания и образования, качествами личности, наклонностями и устремлениями, сформировавшимися до поступления в учреждение среднего профессионального образования. Очевидно, что данная группа факторов не может быть отнесена в группу управляемых.

К второй группе факторов образования будущего специалиста - эффективность профессиональной ориентации абитуриентов, и правильный выбор специальности, потенциал профессиональной организации, содержание и организация образовательного процесса, степень использования передовых и практикоориентированных технологий обучения. Данная группа факторов, несомненно, относится к управляемым в рамках образовательного процесса.

И, наконец, воздействие на специалиста после получения профессионального образования - содействие в трудоустройстве, профессиональные консультации, отнесем в группу малоуправляемых факторов.

Образовательный процесс характеризуется специфической формой взаимодействия указанных элементов, которое может быть описано различными способами:

- разработка содержания учебного плана;
- актуализация рабочих программ дисциплин и профессиональных модулей;
- определение преемственности в изучении циклов дисциплин;
- внедрение в образовательный процесс новых технологий;
- сочетание различных игровых форм проведения занятий;
- организация производственного обучения студентов (учебные и производственные практики);
- организация работы по разработке выпускных квалификационных ра-

бот;

- организация и проведение государственной итоговой аттестации выпускников СПО [25, с. 18].

Выполнению этих условий будет способствовать модель управления образовательным процессом в системе среднего профессионального образования основанная на концептуальных подходах.

Таким образом, мы выделили основные направления деятельности руководителя современного образовательного учреждения в условиях рынка.

По нашему мнению, к ним относятся:

- деятельность по разработке и реализации стратегии развития образовательной организации в условиях рынка образовательных услуг;

- реализация маркетинговых задач по взаимодействию с ключевыми партнерами образовательной организации;

- создание условий для эффективной маркетинговой деятельности педагогического коллектива.

Выделенные направления деятельности руководителя образовательного учреждения в современных условиях позволяют рассмотреть такой феномен, как маркетинговая компетентность руководителя образовательного учреждения, и актуализируют процесс становления и развития маркетинговой компетентности современного руководителя образовательного учреждения.

Глава 2. Анализ состояния управленческого потенциала образовательных организаций

2.1. Общая характеристика Муниципального бюджетного образовательного учреждения г. Красноярск №91 и её управленческого потенциала

Проведем анализ потенциальных образовательных потребностей субъектов внешнего окружения, которые могут быть удовлетворены в деятельности образовательного учреждения, выявление их специфических образовательных запросов, анализ возможностей образовательной организации для развития управленческого потенциала.

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение "Средняя школа № 91". Дата создания образовательной организации г. Красноярска образована 1.01.1965 года в III микрорайоне «Зеленой Рощи» как полная средняя общеобразовательная (I, II, III ступени обучения).

Информация об учредителях:

Учредителем Школы является администрация города Красноярска.

Место нахождения учредителя – г. Красноярск, ул. Карла Маркса, 93.

В марте 1987 года школа переведена во вновь построенное здание по адресу: 660073, Красноярск, ул. Устиновича, 40. С 1988 года в школе образовано структурное подразделение – учебно-производственные мастерские производительного труда (УПМ), в которых школьники занимаются выпуском готовой продукции и за свой труд получают зарплату.

В октябре 2004 г. в школе образованы структурные подразделения – логопедический пункт и пункт психологической поддержки учащихся.

Пункт психологической поддержки учащихся обеспечивает комплексное психолого-педагогическое сопровождение учащихся и ученических коллективов в образовательном процессе. С сентября 2005 г. на базе школы № 91 работает региональное общественное учреждение Красноярского края

«Школа Успеха», которая на платной основе осуществляет подготовку обучающихся 9, 10, 11 классов для поступления на различные специальности в вузы по математике, экономике, русскому языку.

С 01.02.2005 школа является партнером автономной некоммерческой организации

«Научно-методический центр «Школа нового поколения», учрежденной Благотворительным фондом «Вольное дело» (г. Москва).

Данная благотворительная организация привлекает пожертвования и финансирует работы с целью укрепления материальной базы школы, поощрения учителей и обучающихся, достигших позитивных результатов своей деятельности.

В 2007 школа становится победителем национального пректа и получает гранд 1 миллион рублей.

Март 2008 школа получила лицензию на углубленное изучение математики, физики, информатики. МБОУ СШ № 91 г. Красноярска является бюджетной образовательной организацией, ориентированной на обучение и воспитание учащихся, а также развитие их физиологических, психологических, интеллектуальных особенностей, образовательных потребностей, с учетом их возможностей, личностных склонностей, способностей. Это достигается путем создания благоприятных условий для общеобразовательного, умственного, нравственного и физического развития каждого учащегося.

Управление школой осуществляется в соответствии с Федеральными законами, законами и иными нормативными правовыми актами, Уставом общеобразовательного учреждения на принципах единоначалия и самоуправления.

Органами самоуправления Учреждения являются: Управляющий совет, педагогический совет, родительские комитеты классов и школы.

Структура и органы управления образовательной организацией изображены на рисунке 2.

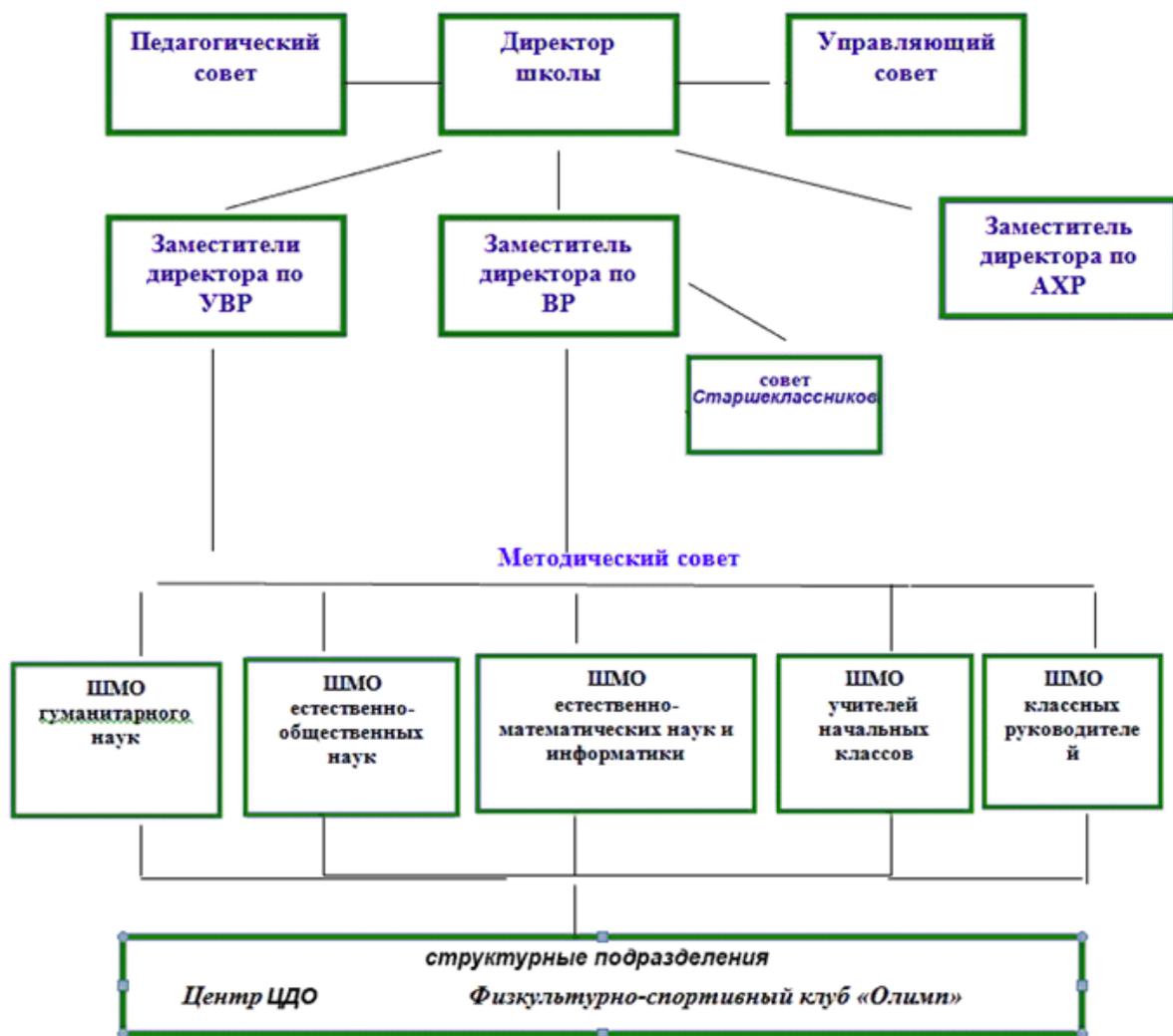


Рис. 2. Структура и органы управления образовательной организацией

Управление организует, создает особую среду жизнедеятельности ученика, которая заключается в участии во всех видах образовательной деятельности без принуждения в условиях психологического комфорта и высокой профессиональной компетентности всего педагогического коллектива, обеспечивает готовность ученика к образованию на протяжении всей жизни. Здание включает в себя основное строение (таблица 3).

Количество учебных кабинетов для проведения учебных занятий - 18 + 7 кабинетов (на 15 человек). Из них: стационарных компьютерных классов - 1, кабинетов технологии - 1. Имеются: спортивный зал - 1 (включая 2 раздевалки), медицинский блок - 1+1 (процедурная, медицинский кабинет), кабинет педагога-психолога - 1, библиотека - 1, актовый зал - 1, музей - 1, лабо-

рантские специальных кабинетов - 2, кабинет логопеда -1, социального педагога - 1, учительская - 1, кабинеты административно-управленческого персонала - 5, пищеблок - 1 (включая столовую, зону приготовления пищи, складские и подсобные помещения), канцелярия - 1, кабинет директора - 1, служебное помещение-1.

Таблица 3

Технические данные о площадях школы № 91

№п/п	Площадь	Кол-во кв. м.
1.	Общая площадь школьного здания	2440
2.	Общая площадь земельного участка	1,7 га

В школе разработаны функциональные обязанности для управленцев каждого уровня управления, что обеспечивает четкость и слаженность в управлении развитием образовательного учреждения, избавляет от перекалывания ответственности с одного должностного лица на другого.

Учреждение может оказывать следующие платные услуги на основе приказа № 34 от 09.09.2013 «Об утверждении Положения об организации платных дополнительных образовательных услуг»

Дополнительные образовательные услуги обучающимся (не предусмотренные соответствующими образовательными программами и государственными образовательными стандартами), населению:

- обучение по дополнительным образовательным программам;
- преподавание специальных курсов и циклов дисциплин;
- занятия по углубленному изучению предметов;
- занятия с использованием методов специального обучения школьной жизни («Подготовка детей к школе», группы по развитию навыков самоподготовки, группы по подготовке к поступлению в школу детей, не посещающих дошкольные образовательные учреждения и т.д.);
- репетиторство с учащимися других школ;
- другие услуги, не запрещенные действующим законодательством.

Сопутствующие услуги, связанные с учебно-воспитательным процессом (без получения лицензии на дополнительное образование детей):

- развивающие и оздоровительные услуги для детей, оказываемые через кружки, секции, студии и т.д.;
- организация работы в «Интернет»;
- услуги по организации досуга детей;
- услуги по содержанию детей в группах продленного дня (по желанию родителей обучающихся);
- услуги учебно-производственных мастерских;
- организационные услуги (информационно-консультативные, библиотечные услуги, услуги ксерокопирования, платный гардероб, услуги по охране школы, внеурочный присмотр за детьми и т.д.);
- другие услуги, не запрещенные действующим законодательством.

Перечень платных дополнительных образовательных услуг на 2015-2016 учебный год:

- «Основы компьютерной грамоты»;
- «Настольный теннис»;
- «Бадминтон»;
- «Интенсивный курс по математике»;
- «Интенсивный курс по русскому языку»;
- «Подготовка детей к школе»;
- «Разговорный английский» [56].

Объем образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется по договорам об образовании за счет средств физических лиц в 2016 году составил 219600 рублей, а в 2017 году этот показатель увеличился и составил 281750 рублей.

Платные услуги осуществляются за счет внебюджетных средств; средств родителей (законных представителей).

Информация по платным образовательным услугам МБОУ СШ № 91 отображена в таблице 4.

Таблица 4

Полученные и израсходованные средства от платных образовательных услуг
за 2017 год, руб.

Кружки	Всего получе- но	Заработ- ная плата	Начисле- ния на за- работную плату	Коммуналь- ные услуги	Процен- ты за услуги банка	Методиче- ские посо- бия и предметы для учеб- ных целей
Интенсив- ный курс по русскому языку	37500,00	20302,44	6131,35	320,85	556,05	10189,31
Интенсив- ный курс по Математике	48250,00	25893,83	7819,93	430,80	720,00	13385,44
Основы компьютер- ной грамоты	19950,00	10597,28	3200,40	514,80	299,25	5338,27
Настольный Теннис	24000,00	12982,44	3920,68	602,71	360,00	6134,17
Бадминтон	27200,00	14917,93	4505,22	678,06	408,00	6690,79
Подготовка детей к школе	31400,00	16879,75	5097,68	230,18	469,50	8722,89
Разговорный Английский	31300,00	17028,94	5142,75	223,20	469,50	8435,61
Итого	219600,0	118602,6	35818,01	3000,60	3282,30	58896,48

Потребитель обязан оплатить оказываемые платные услуги в порядке и в сроки, указанные в договоре. Стоимость оказываемых платных услуг в договоре определяется по соглашению между исполнителем и потребителем в соответствии с утвержденной калькуляцией.

Оплата платных услуг производится безналичным путем; на расчетный счет школы. Потребителю в соответствии с законодательством Российской Федерации выдается документ, подтверждающий оплату услуг

Учреждение по своему усмотрению расходует средства, полученные от оказания платных услуг.

Полученный доход расходуется на цели учреждения:

- развитие и совершенствование образовательного процесса;
- развитие материальной базы;
- увеличение заработной платы сотрудникам;
- другие цели.

Доходы от платных услуг являются собственными доходами учреждения и все расходы отображаются в отчете об исполнении плана его финансово-хозяйственной деятельности.

Бухгалтерия учреждения ведет учет поступления и использования средств от платных услуг в соответствии с действующим законодательством. Учет ведется отдельно для каждого вида платной услуги.

Миссия школы – максимально полное удовлетворение запросов и потребностей социальных заказчиков образовательной организации, ориентированных на формирование современной интеллектуально развитой личности.

Современный человек в нашем понимании – это личность:

- с развитыми интеллектуальными и творческими способностями, высоким уровнем информационной культуры, со сформированными ключевыми компетенциями и потребностью в непрерывном образовании;
- с активной гражданской позицией, ориентированная на общечеловеческие и национальные ценности и идеалы;
- реализующая здоровый образ жизни;
- способная к профессиональному и личностному самоопределению в условиях развитого демократического правового общества, рыночной экономики и конкурентности.

Стратегическая цель: разработка и апробация модели образовательной системы школы, обеспечивающей современное качество образования на основе государственно-общественного управления реализацией основных образовательных программ общего образования.

Планируемый результат: по результатам анализа необходимо получить ответы на главные вопросы:

- какие сильные стороны образовательного процесса школы в аспекте готовности участников образовательных отношений к государственно – общественному управлению должны быть усилены еще больше?

- какие слабые стороны надо преодолеть, компенсировать?

- что нужно сделать для сохранения и усиления внешних возможностей?

- как противостоять внешним угрозам?

Анализ выполнения образовательных программ показал, что образовательные программы по всем предметам учебного плана во всех классах выполнены полностью. По причине болезни, сессии, курсовой подготовки учителей, невозможности полного замещения имелось отставание по ряду предметов.

Учителями-предметниками внесены коррективы в тематическое планирование, отставание ликвидировано за счет уплотнения программного материала, резервных часов, часов, отведенных на итоговое повторение. Материал по повторению включен в содержание основного материала урока, вынесен на консультации. Обязательный минимум содержания образования выполнен.

2.2. Основные направления совершенствования управленческого потенциала Муниципального бюджетного образовательного учреждения средней школы № 91 г. Красноярска

Анализ управленческого потенциала образовательного учреждения в рамках разработки программы развития рассматривается как процесс оценки степени эффективности образовательной деятельности учреждения в контексте социально-педагогических изменений, выявления причин, снижающих эффективность, и подготовки возможных сценариев устранения причин. По-

тенциал развития рассматривается как совокупность проблем образовательного учреждения, препятствующих его развитию, и совокупность преимуществ, способных стать системообразующими элементами развития.

Согласно подходу Кендалла И. и Роллинса К., для решения вышеперечисленных задач, необходимо создание четырех базовых систем проектного офиса (таблица 5).

Таблица 5

Четыре базовых системы проектного офиса

Базовые системы проектного офиса	Задачи системы
Система управления знаниями	<ul style="list-style-type: none"> - создание и поддержание базы данных действующих и завершенных проектов; - разработка системы обмена опытом и наставничества
Система управления ресурсами	<p>Трудовые ресурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определение уровня компетенций сотрудников проектного офиса; - организация обучающих мероприятий. <p>Финансовые ресурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определение необходимого финансирования; - поиск источников финансирования; - контроль за исполнением бюджетов. <p>Временные ресурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разработка системы, минимизирующей временные затраты; - контроль за исполнением графиков выполнения работ по проектам. <p>Информационные ресурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание централизованной системы работы с информацией; - создание условий для обмена информацией внутри и вне проекта.
Система управления процессами	<ul style="list-style-type: none"> - формирование стандартов работ системы управления проектами; - разработка методологии управления инновационными проектами; - формирование банка актуальных методик для управления инновационными проектами.
Система управления коммуникациями	<ul style="list-style-type: none"> - разработка и поддержание системы внутренней и внешней коммуникации; - создание системы поиска проектов и партнеров для проектной деятельности из внешней среды.

В процессе работы над проектами мы пришли к выводу, что результативность работы над каждым проектом возрастает при их тесном взаимодействии:

- взаимодействие проектных команд обеспечивает наименьшие ресурсные затраты;
- коллектив готов решать стратегические и тактические задачи через реализацию набора проектов;
- необходима команда, управляющая реализацией всех проектов во взаимодействии.

В первую очередь внутренние стандарты по управлению проектами необходимы для одинакового понимания всеми членами проектной деятельности основных принципов и идей системы управления проектами. Основопологающим документом, описывающим процессы управления, а организации является стандарт. Именно он определяет схему взаимодействия руководителя проекта с другими участниками.

Проектный подход в управлении школой - эффективный метод достижения результатов, позволяющий перевести организацию из состояния функционирования в режим развития. Но образовательная организация, переходя на проектно-ориентированное управление, сталкивается с проблемой координации проектной деятельности, которую, на наш взгляд, можно решить с помощью внедрения модели проектный офис (рисунок 3).



Рис.3. Общая схема научных школ проектного управления

В общем можно говорить о наличии классического и доминирующего «мейнстрима» в проектном управлении, который и олицетворяет в профессиональном сообществе науку проектного управления, и ряд неклассических школ и отдельных исследователей «новой волны», которые предпочитают не закрывать глаза на несоответствие между доминирующей теорией и требованиями практики, ищут новые направления развития и стремятся к более глубокому изучению и пониманию практики проектного управления.

Коммуникации подразделяют на внутренние (внутри одного проекта или проектного офиса) и внешние (с партнерами проектов, заказчиками и т.д.).

Таким образом, система управления процессами – это совокупность процессов, обеспечивающих разработку методов обеспечения ключевых процессов управления проектами, разработку стандартов и взаимодействий проектных команд.

2.3. Критерии, показатели и уровни развития управленческого потенциала МБОУ СШ №91

Перед образовательным учреждением стоит задача создать такое образовательное пространство, где каждый ученик сможет реализовать свои образовательные потребности, которые в будущем станут основой его профессии.

Далее рассмотрим внешние факторы, представляющие возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов (таблица б).

Основными особенностями образовательного процесса являются:

- открытая, гибкая организация учебно-воспитательного процесса;
- наличие организационных, дидактических и диагностических процедур, позволяющих осуществлять мягкие формы дифференциации отслеживания динамики их развития;

- высокий уровень занятости обучающихся во внеурочное время.

Таблица 6

Факторы внешней среды, определяющие стратегию МБОУ «СШ №91»

№ п/п	Факторы внешней среды	Тенденции	
		благоприятные возможности	потенциальные угрозы
1	Образовательная политика Российской Федерации	Государственная поддержка обновления: - Приоритетный национальный проект «Образование». - Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС). - Федеральное законодательство по расширению самостоятельности образовательного учреждений (№273-ФЗ)	Недостаточное финансирование со стороны государства. Нестабильная социально-экономическая обстановка.
2	Развитие инновационного потенциала, популяризация инноваций в округе и районе	Поддержка инновационного развития школ городом и районом.	Бюрократическое отношение к инновациям. Перегрузка педагогов отчетной документацией.
3	Образовательная среда муниципального округа	Наличие на территории муниципального округа плавательного бассейна, спортивной школы, школы олимпийского резерва, социально-психологического центра для детей	Наличие на территории муниципального округа гимназий, имеющих привлекательность для родителей и детей, отток обучающихся из ОДОД. Школы-конкуренты ведут жесткую конкурентную политику, рекламируют свои образовательные учреждения.

- широкое применение в практической деятельности педагогов современных образовательных технологий;
- отраслевые факторы, влияющие на развитие школы;
- экономические факторы, влияющие на развитие школы;
- экологические и здоровьесберегающие факторы, влияющие на развитие школы;

- культурные, духовные, этические факторы, влияющие на развитие школы и другие.

Факторы внешней среды, определяющие стратегию МБОУ «СШ №91» описаны в таблице 7.

Таблица 7

Факторы внешней среды, определяющие стратегию МБОУ «СШ №91»

№ п/п	Факторы внутренней среды	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3	4
1	Востребованность	Образовательное учреждение обеспечивает достаточно высокий уровень преподавания предметов: среди учащихся школы нет тех, кто не сдал ЕГЭ, есть победители всероссийской олимпиады районного и городского уровней.	Недостаточно учебных помещений. Ежегодно желающих поступить в 1 классы существенно больше, чем школа может принять.
2	Качество образования	Качество образования соответствует статусу образовательного учреждения. По итогам проверки Рособрнадзором соответствия качества подготовки обучающихся Федеральным государственным образовательным стандартам - показатель выше нормы. Учебные планы, рабочие программы.	Недостаточный опыт участия обучающихся основной и средней школы в научно-исследовательской работе
3	Кадровый потенциал	Высококвалифицированные сотрудники. Программа развития кадрового потенциала образовательного учреждения, предусматривающая организацию регулярного повышения квалификации в области новых информационных технологий, изучение иностранного языка, изучение новых педагогических технологий, повышение образовательного уровня сотрудников (обучение в ВУЗах, получение дополнительного образования, соискательство на ученые степени), развитие коммуникативных навыков через тренинги;	Гендерное «неравновесие» кадров. Профессиональное выгорание педагогов. Незащищенность педагога перед родителями, учениками и другими внешними субъектами отношений.

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
		<p>Сформирован коллектив учителей, который отличает: знание предметов и особенностей методики их преподавания, контингента учащихся микрорайона. Учителя школы востребованы учащимися и их родителями, готовы продолжать свою работу в соответствии с современными требованиями, предъявляемыми выпускнику петербургской школы. Нет текучести кадров. Высокая квалификация педагогических кадров школы. Возможность непрерывного повышения квалификации.</p>	
4	<p>Финансово-экономическая деятельность</p>	<p>Участие в адресных программах ремонта здания Достаточная для деятельности в современных экономических условиях разработанная нормативно-правовая база.</p>	<p>Ряд помещений нуждается в ремонте. Недостаточный уровень доходов населения для развития системы платных образовательных услуг</p>
5	<p>Родители, психолого-педагогическая служба</p>	<p>Созданы органы общественного управления: Совет родителей, Совет обучающихся. Своевременно выявляются проводится систематическая работа с обучающимися группы «риска». Наличие в штате социального педагога, педагога-психолога.</p>	<p>Низкая ответственность родителей за воспитание и образование детей. Зависимость между образовательным и социальным статусом родителей и успешностью детей</p>
6	<p>Контингент обучающихся</p>	<p>Большинство обучающихся заинтересованы в получении качественного образования. Ученики ориентированы на поступление в средние и высшие учебные заведения</p>	<p>Наличие учеников, слабо мотивированных на получение образования, необходимость его продолжения.</p>
7	<p>Дополнительное образование</p>	<p>Наличие структурного подразделения ОДОД, школьного спортивного клуба</p>	<p>Недостаточная доля обучающихся, охваченных программами дополнительного образования в средней школе.</p>

1	2	3	4
8	Сетевое взаимодействие с учреждениями системы образования, службами района и социальными партнёрами	Наличие договорных отношений с образовательными учреждениями района. Организация социального партнёрства в рамках реализации программ дополнительного образования.	Недостаточно активно развивается сетевое взаимодействие в информационной сети с целью расширения возможностей обучающихся для получения высоких результатов в дистанционном режиме обучения
9	Материально-техническое оснащение	Достигнуто хорошее техническое оснащение образовательного учреждения; наличие лицензированного медицинского кабинета, отвечающего требованиям СанПин; наличие отремонтированных спортивного и тренажерного залов, спортивного стадиона; наличие отремонтированного, оснащенного мультимедийным оборудованием актового зала; наличие мультимедийного оборудования в учебных кабинетах; Образовательное учреждение располагает 3 компьютерными классами, в учебном процессе используется более 100 ПК (включая компьютерные классы), более 30 мультимедиа проектора, цифровая лаборатория по физике, сеть Интернет. Выстроена локальная сеть. Расширены мощности школьного сервера.	Повышенное потребление энергоресурсов.

Одним из преимуществ образовательного процесса можно назвать систему работы педагогического коллектива над развитием ключевых образовательных компетенций обучающихся на основе главных целей общего образования, социального и личностного опыта, основных видов деятельности школьника (ценностно-смысловой, трудовой, личностного самосовершенствования, общекультурной, коммуникативной, информационной). Нельзя так же исключать факторы риска, оказывающие влияние на проект. Результа-

ты анализа факторов риска представлены в виде карты проектных рисков (таблица 8).

Таблица 8

Карта проектных рисков

Риски	Отрицательное влияние	Меры по снижению риска
1	2	3
Социальные риски		
Увольнение ведущих преподавателей, разработчиков Программы развития.	<ul style="list-style-type: none"> - Приостановление оказываемых услуг; - Снижение качества услуг; - Приостановление работы над проектами; - Программы развития; - Перенос сроков сдачи; - Программы развития. 	<ul style="list-style-type: none"> - Создание условий мотивации сотрудников; - Включение их в работу над программой развития.
Производственные конфликты.	<ul style="list-style-type: none"> - Текучесть кадров; - Снижение работоспособности сотрудников; 	
Педагогические риски.	<ul style="list-style-type: none"> - Недостаточный уровень мотивации педагогического коллектива к инновационной деятельности. 	
Обучающиеся. Родители.	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие качественной системы в базе данных об учащих (психологический, познавательный блоки). - Недостаточная активность обучающихся в интеллектуально-творческих конкурсах. - Недостаточно сформированы познавательные потребности со стороны родительской ответственности о делах класса и образовательного учреждения, нежелание большинства родителей участвовать в воспитании своих детей. 	<ul style="list-style-type: none"> - Создание условий мотивации для обучающихся. - Создание условий мотивации для сформированы познавательные потребности со стороны родительской ответственности, в том числе активное вовлечение родителей для участия в жизни образовательного учреждения.
Финансово-экономические риски		
Рост числа альтернативных Услуг.	<ul style="list-style-type: none"> - Снижение (падение) спроса на услуги образовательного учреждения; 	<p>Повышение качества образовательных услуг, в том числе за счет использования новых технологий. Эффективное использование бюджетных средств с целью обеспечения высокого качества образовательных услуг</p>
Снижение платежеспособности; Потребителей Рост налогов, цен на коммунальное обслуживание и др.	<ul style="list-style-type: none"> - Уменьшение объема финансирования Программы развития; - Увеличение издержек. 	

Окончание таблицы 8

1	2	3
Производственно-технологические риски		
Изношенность оборудования	Увеличение затрат на ремонт оборудования, стоимости проектов	Эффективное использование бюджетных средств.
Новизна технологий	1. Недостаточная оснащённость компьютерной техникой для работы в инновационном режиме; 2. Увеличение затрат (временных, финансовых) на освоение технологий.	Использование внебюджетных средств.
Маркетинговые риски		
Возможность появления непредвиденного конкурента	- Уменьшение доли рынка - Снижение спроса на оказываемые услуги	Повышение качества образовательных услуг, в том числе за счет использования новых технологий.
Ошибки в выборе необходимого для окружающего социума направления работы, видов оказываемых услуг	Уменьшение планируемого спроса на оказываемые услуги	Эффективное использование бюджетных средств с целью обеспечения высокого качества образовательных услуг.
Форс-мажорные обстоятельства		
Угрозы террористических актов	Отмена запланированных мероприятий, важных для достижения целей Программы развития	Выделение в плане блока мероприятий, отмена которых существенно не повлияет на получение новых образовательных результатов

С точки зрения регулярности и повторяемости управляемых процессов выделяют проектное управление (управление развитием в динамике – изменениями в управленческой системе) и процессное управление (управлением регулярным и повторяющимся функционированием системы) [2, с. 25].

Образовательное учреждение уступает ближайшим образовательным учреждениям по некоторым важным показателям. Чтобы решить сложившуюся проблему, проведен SWOT- анализ (таблица 9).

SWOT-анализ оценки управленческого потенциала образовательного
учреждения

Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Образовательное учреждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обеспечивает достаточно высокий уровень преподавания предметов; - активное применение исследовательской и проектной деятельности в образовательном процессе; - использование элементов дистанционного обучения, облачных технологий; - достигнуто хорошее техническое оснащение образовательного учреждения; 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточно хорошее местоположение (далеко от общественного транспорта); - недостаточное количество победителей и призеров предметных олимпиад различного уровня; - отсутствие медалистов за последние три года; - устаревание информационных ресурсов технического оснащения образовательного учреждения; - недостаточная организация социально значимых образовательных проектов как форм, соединяющих учебную и внеурочную сферы деятельности образовательного учреждения; недостаточно мероприятий; - недостаточно активно развивается сетевое взаимодействие в информационной сети;
Возможности	Угрозы
Внешняя среда	
<ul style="list-style-type: none"> - государственная поддержка обновления поддержка инновационного развития городом и районом; - взаимодействие с другими учреждениями и организациями в направлении ранней профориентации; - использование возможностей Интернета; - сетевое взаимодействие. 	<ul style="list-style-type: none"> - бюрократическое отношение к инновациям, перегрузка педагогов отчетной документацией; - школы-конкуренты ведут жесткую конкурентную политику, рекламируют свои образовательные учреждения.

SWOT- анализ оценки потенциала развития образовательного учреждения указывают на преобладание сильных сторон в деятельности образовательного учреждения в сочетании с поддержкой со стороны социума способствует интенсивному развитию образовательного учреждения, что ведет к кардинальному улучшению качества образования.

При переходе на проектное – ориентированное управление возникает ряд трудностей, связанных с управлением проектов из-за их большого количества. Исчезает прозрачность. Разнородная отчетность не позволяет охватить состояние всех проектов. Информация находится в головах менеджеров

проектов. Потребность собрать всю информацию, стандартизировать ее, сохранить и снизить негативные последствия смены или ухода менеджера проекта — вот одна из задач проектного офиса. Для ряда компаний уход менеджера проекта означает закрытие проекта, а зачастую и потерю клиента. Подобная аргументация также актуальна и для школ, в которых в последнее время одной из наиболее острых проблем является «текучесть» кадров.

Отчасти вышеуказанные проблемы призвано решить создание «проектного офиса» как единого центра управления проектами организации, разработки единой методологии ведения деятельности.

Система показателей по достижению целей проекта отражена в таблице 10.

Таблица 10

Система показателей по достижению целей проекта

Цель	Показатели
Формирование портфеля проектов как системы управления образовательным процессом в условиях модернизации школы	Качество обучения в школе, в том числе, подтвержденное независимой экспертизой (ЕГЭ, ГИА, промежуточная аттестация).
	Повышение квалификации педагогов в вопросах педагогического менеджмента.
	Наличие нормативной документации, обеспечивающей реализацию проекта.
	Количество педагогов, школьников, родителей, включенных в проектную деятельность.
	Количество инициатив педагогов, родителей, школьников по вопросам реализации проектов и оптимизации портфеля проектов.
	Наличие системы мониторинга реализации портфеля проектов.
Создание эффективного управленческого механизма системной реализации инновационной образовательной деятельности	Разработать модель управления образовательным процессом. Презентация проекта педагогическому сообществу, общественности, презентация проектов, входящих в портфель.

По итогам проведенного анализа потенциала развития образовательного учреждения определены следующие сценарии дальнейшего развития,

направленные на использование возможностей, преодоление угроз, решение выявленных проблем и преумножение сильных сторон.

Глава 3. Апробация механизмов развития управленческого потенциала Муниципального бюджетного образовательного учреждения средней школы №91 г. Красноярск

3.1. Условия реализации направлений совершенствования управленческого потенциала муниципального учреждения Муниципального бюджетного образовательного учреждения средней школы № 91 г. Красноярск

Важной проблемой, которую призвана решать настоящая программа развития, является демократизация школьного уклада. Особенно важным является использование управленческого потенциала родителей и местного сообщества в качестве ресурса развития школы.

Основной целью управления и развития муниципального образовательного учреждения «Средняя образовательная школа № 91» является «Создание условий для достижения современного качества образования, обеспечивающего разностороннее развитие личности обучающихся».

Для достижения указанной цели должны быть решены следующие стратегические задачи:

- обеспечение современного качества управления потенциалом образовательной организации на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства;

- совершенствование содержания и технологий управления потенциалом образовательной организации на основе внедрения модели предпрофильного и профильного обучения с учетом интеграции общего и дополнительного образования;

- внедрение новых образовательных технологий и принципов организации учебно-воспитательного процесса, обеспечивающих эффективную реализацию новых моделей и содержания образования на основе использования современных информационных и коммуникативных технологий;

- создание условий для формирования, укрепления и сохранения психофизического здоровья обучающихся за счет использования здоровье-сберегающих технологий;

- повышение эффективности и совершенствование системы управления образовательным учреждением в соответствии с приоритетами развития сферы образования для обеспечения условия роста экономической самостоятельности образовательного учреждения и его инвестиционной привлекательности.

Для оптимизации процесса управления муниципального учреждения следует вести базу данных по всем сотрудникам компании с результатами оценки. Сравнивать эти результаты за период по одному сотруднику, либо сопоставлять данные по нескольким сотрудникам удобнее, если этот процесс автоматизирован.

Создав модель компетенций в информационной системе, можно будет привязать каждую компетенцию к способу ее оценки, в том числе и по формальным критериям, такие как, «количество проведенных документов» - для сотрудников служб учета и т.д. И эти данные также можно получать из информационной системы автоматически. Информационная система позволит:

- моделировать компетенции;
- формализовать оценки компетенций;
- создавать список должностных компетенций;
- оценивать компетенции сотрудников;

- использовать единожды созданные должностные компетенции для различных функций HR: при подборе, оценке потребности в обучении, аттестации работников по компетенциям. И особенно важно при внедрении новых образовательных технологий и принципов организации учебно-воспитательного процесса, обеспечивающих эффективную реализацию новых моделей и содержания образования на основе использования современных информационных и коммуникативных технологий. Целесообразно также использовать типичную модель построения взаимоотношений с уровня-

ми (Таблица 11).

Таблица 11

Построение взаимоотношений в управления муниципального учреждения

Управление отношениями	Работа в команде	Влияние на окружающих
Управление отношениями: - взаимоотношения в отделе; - взаимоотношения в учреждении; - внешние взаимоотношения;	Работа в команде: - член команды; - поддержка членов команды лидерство.	Влияние на окружающих: - создание образа в глазах окружающих; - оказание влияния на других изменение мнения других.
Взаимоотношения в подразделении	Взаимоотношения в учреждении	Внешние взаимоотношения
оказание помощи коллегам при их обращении	Использование обязательных стандартов	Учитывает различные культурные стили и ценности во внешних отношениях
Предложение помощи коллегам	Ориентирование сотрудников на соблюдение стандартов	Активно управляет внешними контактами
Поддержка коллективных усилий и достижений	Принятие решений по возникающим проблемам	Организует и использует любые события для развития внешних связей

При переходе на новые методы управления, функции, виды деятельности, организация неизбежно сталкивается с противостоянием новому, росту неудовлетворенности работников. Подобные настроения могут возникать, например, по причине отсутствия готовности работников выделять рациональную часть трудовой деятельности, подлежащую оценке и не оцениваемую, но необходимую к исполнению. По этой причине все изменения, запланированные в образовательных учреждениях необходимо планировать в виде поэтапного календарного графика. Как правило, реализация проекта по срокам проходит в несколько этапов:

- подготовительный;
- основной;
- заключительный.

Сроки и этапы реализации проекта отражены в таблице 12.

Сроки и этапы реализации проекта

Этапы реализации проекта	Сроки	Мероприятия по реализации проекта
I этап.	2015 год	Диагностика состояния учебно-воспитательного процесса в школе, материально-технической базы, потенциала педагогического коллектива, образовательных запросов обучающихся, их родителей. Обоснование актуальности Проекта. Изучение технологий управления проектами, управления портфелем проектов. Разработка механизма реализации Проекта, инструмента мониторинга хода и результатов внедрения Проекта, проектирование возможных рисков. Открытое обсуждение Проекта участниками образовательного процесса.
II этап. Основной.	2015-2017 года	Внедрение механизма управления портфелем проектов, организационной схемы системы управления портфелем, структуры функционирования управленческого аппарата. Осуществление мониторинга реализации проекта. Подведение промежуточных итогов реализации Проекта. Предварительная оценка эффективности Проекта.
III этап. Анализ результатов.	2018 год	Анализ, обобщение и распространение результатов, полученных в ходе реализации Проекта. Оценка эффективности Проекта. Дальнейшие перспективы развития проекта. Презентация Проекта в педагогическом сообществе.

В рамках Муниципального бюджетного образовательного учреждения средней школы № 91 проектный офис будет выполнять управление портфелем проектов (Рисунок 4).



Рис. 4. Портфель проектов управления муниципального учреждения

Полученные данные представляются в обобщенном виде (таблица 13), анализируются в совокупности с результатами оценки профессиональной и управленческой компетентности.

Обработка результатов комплексной оценки осуществляется членами экспертной группы.

Таблица 13

Комплексная оценка руководящих работников и условий его мотивации
Оценка личностных качеств и потенциальных возможностей

Фамилия, Имя, Отчество	Структурное подразделение, должность
Параметры оценки	Оценка сотрудника в условных единицах
Работоспособность	
Продуктивность	
Способность к аналитической деятельности	
Эмоциональная устойчивость	
Склонность к лидерству	
Способность к взаимодействию	
Ответственность	
Комментарии:	
Эксперт (Ф.И.О.) Подпись	Число

Результаты комплексной оценки обобщаются и представляются в форме информационной записки руководителю МБОУ СШ №91. Информационная записка должна содержать рекомендации по использованию результатов комплексной оценки и перечень мероприятий по развитию руководящего работника.

Результаты комплексной оценки управления муниципального учреждения могут быть использованы руководителем структурного подразделения в качестве дополнительного обоснования при принятии управленческих решений по вопросам, связанным с организацией работы с персоналом:

- при включении сотрудника в группу резерва персонала;
- при должностном продвижении сотрудника.

В связи с выявленными недостатками существующей системы аттестации персонала предлагается ввести в модель круговой аттестации - методика

оценки деловых и личностных качеств персонала «Аттестация 360°». Отметим ее основные преимущества:

- простота организации и исполнения;
- практически не отвлекает персонал от работы;
- не требует формирования аттестационных комиссий;
- охватывает все основные аспекты жизнедеятельности коллектива;
- не только измеряет качества сотрудников, но и заметно влияет на их

развитие.

Таким образом, аттестация руководящих работников МБОУ будет иметь целью улучшение кадровой работы кадров, стимулирование работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение роста кадровой карьеры работника, и представлять собой компетентную оценку деловых качеств работников предприятия и результатов их труда.

Проектный офис школы №91 можно считать «управляющим» типом, так как он позволяет осуществить базовые функции управления проектами:

- определяет содержание проектов; осуществляет планирование и распределение ресурсов;
- осуществляет контроль за исполнением проектов.

Проектный офис школы носит черты как реального, так и виртуального проектного офиса.

Сотрудники имеют свои рабочие места, но вместе с тем основные вопросы коммуникации и хранения информации осуществляется в облачной системе Google Apps. Члены проектного совета, т.е. кафедра управления взаимодействует как правило так же в режиме реального времени, обсуждая на совещании динамику того или иного проекта, вопросы управления всего проектного офиса. На данном этапе такие формы работы, как мозговой штурм лучше проходят в реальном времени, но со временем мы планируем и этот вид деятельности перенести в виртуальный режим.

На сайте проектного офиса представлен портфель проектов (Приложе-

ние 1), который включает в себя программы; программы, в свою очередь, включают проекты, представленные на сайте папками, содержащими паспорта проектов, дополнительные материалы для реализации проекта (по необходимости) и отчет с анализом по окончании проекта. Ежегодно в конце учебного года проводится полный анализ всего портфеля проектов, он корректируется и переносится на следующий год, а старый портфель переносится в архив проектного офиса. Новый портфель проектов в основном включает паспорта проектов прошлых лет, за исключением тех, которые на педагогическом совете решили больше не проводить или вновь иницилируемых проектов.

Право просмотра есть у всех членов коллектива, право редактирования только у совета проектного офиса. Со следующего года в каждой папке проекта появится нормативная база, но согласно которой действует тот или иной проект.

Описание систем проектного офиса лучше начать с системы управления знаниями:

Первый этап: портфель проектов представляет собой некую совокупность проектов и/или программ, разделенных на основные блоки модели эффективной структуры управления И. Адизиса: производство (вкл. программа аттестация), персонал (кадры), маркетинг (клиенты), финансы и учет; разработка новых продуктов (блоки: коммуникация и проектирование).

Второй этап: каждый проект как уже отмечалось представлен на сайте паспортом проекта. Инструкция по созданию паспорта для новых проектов и для реорганизации уже существующих направлений деятельности Муниципального бюджетного образовательного учреждения средней школы №91 через проектную форму работы, дополнительными материалами, необходимыми для работы с ним (например, шаблонами социального паспорта класса, протоколом родительского собрания, методическими разработками классных часов и других мероприятий и т.д.); по итогам реализации проекта – отчетом и анализом, проводимыми всеми участниками проекта. База проектов разме-

щается на сайте проектного офиса, при этом есть администратор сайта (заместитель директора), который имеет доступ к внесению любых изменений в любой проект портфеля проектов, кураторы проектов имеют право администрирования только своего проекта. Право просмотра и использования материала есть у всех членов педагогического коллектива, право только просмотра есть у любого желающего.

Третьей этап: Ежегодно проводится ряд обучающих семинаров по работе с программами Google Apps, сайт office.24nn.me, Дневник.ру для коллектива школы. Данные мероприятия повышают общий профессиональный уровень учителей, который проявляется не только во взаимосвязи с администрацией, но и непосредственно в обучающей деятельности педагога.

Системы управления коммуникациями. Внутренняя коммуникация осуществляется через:

- Корпоративную электронную почту Google, позволяющую легко обмениваться информацией как с каждым членом коллектива в отдельности, так и одновременно с группами, что сильно экономит временной ресурс.

- Систему Google Apps, благодаря которой возможна одновременная работа над совместным документом; проведение дистанционных педагогических советов и т.д.

К внешней коммуникации относятся:

- Сайт office.24nn.me был создан под проектный офис.

На нем размещается:

- портфель проектов;
- общий календарь основных событий по всем проектам на учебный год;
- архив проектов предыдущего года.

Доступ к просмотру есть у всех участников образовательного процесса и сторонних наблюдателей. Ссылка на него размещена на официальном сайте школы: школа-диалога.рф. Доступ к редактированию есть только у совета проектного офиса.

Создан единый календарь на учебный год, отображающий «реперные точки» каждого проекта.

Реализация большинства проектов осуществляется при тесном сотрудничестве с различными партнерами.

Эффективность управления образовательной организации в значительной степени определяется эффективностью труда персонала. Состав показателей, всесторонне отражающих социальную эффективность труда, следующий: средняя заработная плата одного работника, темпы роста заработной платы, уровень трудовой дисциплины, текучесть персонала, потери рабочего времени, социально-психологический климат в трудовом коллективе, надежность работы персонала и др.

Социальная эффективность разработанных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации: обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня; реализация и развитие индивидуальных способностей работников; прием работников с нужными профессиональными качествами, что предоставляет определенную степень свободы и самостоятельности; благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Система управления ресурсами. Как уже было отмечено выше под данной системой рассматриваются человеческий, временные и материальные ресурсы.

Что касается человеческого ресурса: кураторами (менеджерами проекта) являются люди, ранее входившие в кафедру управления, а сейчас в проектный совет. Это директор школы, заместители директора, главный бухгалтер, заведующие методическими кафедрами, педагог – организатор, психолог и социальный педагог. Как правило объектами и/или субъектами проектов являются участники образовательного процесса (учителя, учащиеся и их родители) и/или внешние партнеры. Часто встречается «пересечение ролей»: один человек в одном проекте может быть менеджером, а в другом – исполнителем. Менеджер проекта, это как правило, заместитель директора, несет

ответственность за проект в целом. Он контролирует проект от его инициации, до подведения итогов и анализа.

Основная часть материального ресурса составляет бюджетное финансирование образовательной организации, которое как правило является недостаточным. С учетом этого на проектном совете рассматривается эффективность каждого проекта (под эффективностью мы понимаем результативность при достигнутой экономичности) и возможные дополнительные источники его финансирования. Ими могут оказаться: внебюджетное финансирование; спонсорские вклады; взаимовыгодные партнерские решения; перевод каких-либо услуг на платную основу. Как правило, помощь оказывают родители учащихся, депутаты.

На наш взгляд, самой важной и сложной является работа с временным ресурсом. Вышеупомянутые ресурсы в большей или в меньшей степени обусловлены спецификой организации. Что же касается временного ресурса, то здесь необходимо очень педантично отнестись к его использованию, дабы не добиться формального подхода к выполнению проектов и избежать выгорания сотрудников. На наш взгляд, для эффективного использования необходимо следующее:

- критичное отношения к необходимости выполнения того или иного проекта (зачастую выполнение проходит «по привычке», не учитывая изменения как во внутренней, так и во внешней среде);

- максимально эффективное использование рабочего времени с учетом индивидуальных особенностей сотрудника при помощи современных информационных технологий (корпоративной почты, системы Google Apps и т.д.);

- соблюдение и по необходимости своевременная корректировка единого календаря проектного офиса (рисунок 5).



Рис. 5. Система управления процессами

Одна из основных составляющих проектного офиса – это документация, регламентирующая всю работы внутри проектного офиса. Часто выделяется методический и аналитический отделы. В силу специфики работы школы проектный совет выполняет функции этих отделов.

3.2. Оценка результатов апробации предложенных направлений

Определение направлений использования, полученного в результате выполнения проектов опыта для развития школы.

Анализ работы школы за 2016-2017 год показал, что проведена достаточная работа по реализации задач, поставленных перед коллективом.

В 2017-2018 учебном году педагогический коллектив будет работать над темой: «Развитие образовательной среды школы как основа повышения качества образования в условиях реализации ФГОС с целью обеспечения успешной социализации личности учащихся».

Критерии эффективности внедрения модели приведены в таблице 14.

Критерии эффективности внедрения модели развития управленческого
потенциала средней школы №91 г. Красноярск

Результаты	Эффекты реализации
	Критерии
Создание эффективного управленческого механизма системной реализации инновационной образовательной деятельности	1) Количество проектов подготовленных в ОО; 2) Количество проектов победителей (городской, региональный, федеральный); 3) Наличие модели инновационного управления образовательной деятельностью; 4) Наличие внешних партнеров; 5) Охват проекта (родители, дети, педагоги);
Формирование портфеля проектов как системы управления образовательным процессом в условиях модернизации школы	6) Рейтинг школы среди других ОО в городе; 7) Оценка инновационной деятельности (родители, дети, педагоги);

Далее нами будет проведена оценка результатов апробации предложенных направлений:

- 1) Анализ внутришкольного руководства и контроля.
- 2) Анализ социально-психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса.
- 3) Состояние работы с педагогическими кадрами, её результативность.
- 4) Анализ методической работы.

Анализ внутришкольного руководства и контроля.

Исходя из анализа работы школы за 2016-2017 учебный год и учитывая профессионализм каждого учителя, перед педагогическим коллективом школы в 2016-2017 учебном году были четко и обоснованно поставлены задачи, мобилизующие на достижение более высокого уровня преподавания, качества знаний, умений и навыков обучающихся.

Основными элементами внутришкольного контроля учебно-воспитательного процесса в 2016-2017 учебном году явились:

- контроль за ведением документации;
- контроль за освоением ООП НОО, ООП ООО;
- контроль за уровнем обученности обучающихся;

- контроль за состоянием преподавания;
- контроль за выполнением учебных программ;
- контроль за подготовкой к государственной итоговой аттестации;
- контроль за посещаемостью обучающимися учебных занятий;
- контроль за осуществлением обучения на дому.

Формы контроля, используемые в учебном году:

- классно-обобщающий контроль в 4, 5-ых, 6-11-х классах (контроль за деятельностью учителей, работающих в одном классе, контроль за уровнем обученности).

- тематический – состояние школьной документации; контроль календарно-тематического планирования и программ; выполнение программ и минимума контрольных, проверочных и лабораторных работ по всем предметам; организация повторения и другие.

- предметно - обобщающий контроль за уровнем обученности по предметам (срезы, контрольные работы - по четвертям, полугодиям, на конец года; предварительный контроль (перед экзаменами в выпускных классах);

- комплексно - обобщающий – развитие самостоятельной познавательной деятельности обучающихся на уроке; контроль за методической работой; работы с мотивированными на учебу обучающимися и другие.

- персональный контроль - работа с отдельным учителем в целях повышения его профессионального мастерства, осуществления требований к работе отдельного учителя.

Внутришкольный контроль осуществлялся следующими участниками образовательного процесса:

- Директор – планировала, координировала и контролировала работу педагогических кадров в рамках ВШК, обеспечивала объективность оценки качества образования.

- Заместитель директора – осуществлялся контроль качества образовательного процесса.

- Педагоги – оценивали эффективность и результаты обучения по

предмету, осуществляли контрольно – оценочную деятельность.

- Социальный педагог - изучались особенности личности учащихся и их микросреды.

- Педагог – психолог – определялись факторы, препятствующие развитию личности учащихся.

- Методическая служба – анализ состояния учебно – методической и воспитательной работы и предложение мер по повышению ее эффективности.

Рост уровня образованности, воспитанности и развития школьников отражен на рисунке 6.

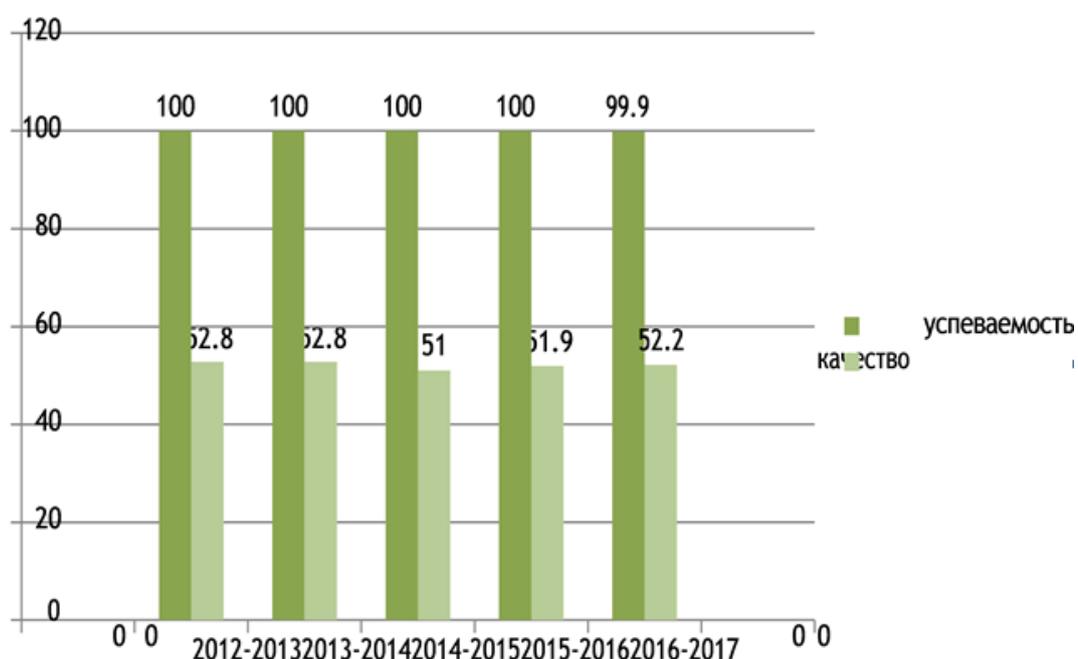


Рис. 6. Динамика успеваемости обучающихся СШ №91 г. Красноярск

Уровень обученности учеников 2-11 классов изучался и анализировался систематически путем проведения контрольных, тестовых и срезовых работ (входных, четвертных, по итогам полугодий, года), проведенных в рамках контроля за качеством преподавания предметов, классно-обобщающего контроля. В школе проводится целостная, основанная на достижениях науки передового педагогического опыта система взаимосвязанных мер, направленных на всестороннее повышение педагогического мастерства каждого учителя, на развитие и повышение творческого потенциала педагогического

коллектива в целом, а в конечном итоге - на повышение качества и эффективности учебно-воспитательного процесса.

Качество обучения по итогам 2016-2017 учебного года повысилось на 0,3% в сравнении с 2015-2016 учебным годом (51,9 %).

Анализ социально-психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса:

Целью работы в 2017-2018 учебном году было создание условий, способствующих развитию и сохранению психического и физического здоровья учащихся, обеспечению их эмоционального благополучия, свободному и эффективному личностному развитию каждого ребенка.

Ставились следующие задачи:

- содействовать полноценному личностному и интеллектуальному развитию учащихся на каждом возрастном этапе;
- поддержка и содействие в решении психолого-педагогических проблем;
- проводить диагностику возможностей и способностей с целью раннего выявления и предупреждения проблем обучения и развития;
- способствовать развитию психолого-педагогической компетентности всех участников образовательного процесса: учащихся, педагогов, родителей;
- содействовать укреплению взаимопонимания и взаимодействию между всеми субъектами образовательного процесса; проводить консультативно-просветительскую работу среди учащихся, педагогов, родителей.

Поставленные задачи решались путем социально-психологического сопровождения учебной и воспитательной деятельности, процессов социализации и воспитания учащихся, коррекционно-развивающей работы.

- обеспеченность решения научными и методическими средствами; используются в работе собственные программы (развивающие, коррекционные, профилактические), а также диагностические методики;
- полупрофессиональное взаимодействие специалистов СППС (соци-

ально- психолого-педагогической службы) с другими субъектами образовательного процесса.

- используются ИКТ - технологии: в психодиагностике, в просветительских и профилактических мероприятиях, в оформлении документации, др. - поддержка и содействие в решении психолого-педагогических проблем;

- проводить диагностику возможностей и способностей с целью раннего выявления и предупреждения проблем обучения и развития;

- способствовать развитию психолого-педагогической компетентности всех участников образовательного процесса: учащихся, педагогов, родителей; содействовать укреплению взаимопонимания и взаимодействию между всеми субъектами образовательного процесса; проводить консультативно-просветительскую работу среди учащихся, педагогов, родителей.

- участие педагога-психолога в разработке образовательных программ, индивидуальных учебных планов, учащихся с особыми образовательными потребностями;

- сопоставляя деятельность педагога-психолога за предыдущие и текущий учебный год, т. к. работаю в данной школе педагогом-психологом 3 года, необходимо отметить значительное увеличение числа обращений за консультациями со стороны педагогов и учащихся школы (таблица 15).

Таблица 15

Категории запросов в консультативной деятельности специалистов СППС

учебный год	учащиеся	родители	учителя	всего
2012-2013	100	40	46	186
2013-2014	162	33	50	245
2014-2015	185	52	80	317
2015-2016	176	51	223	450
2016-2017	274	32	36	342

В рамках поставленной цели были запланированы и проведены следующие мероприятия и получены результаты (рисунок 7).

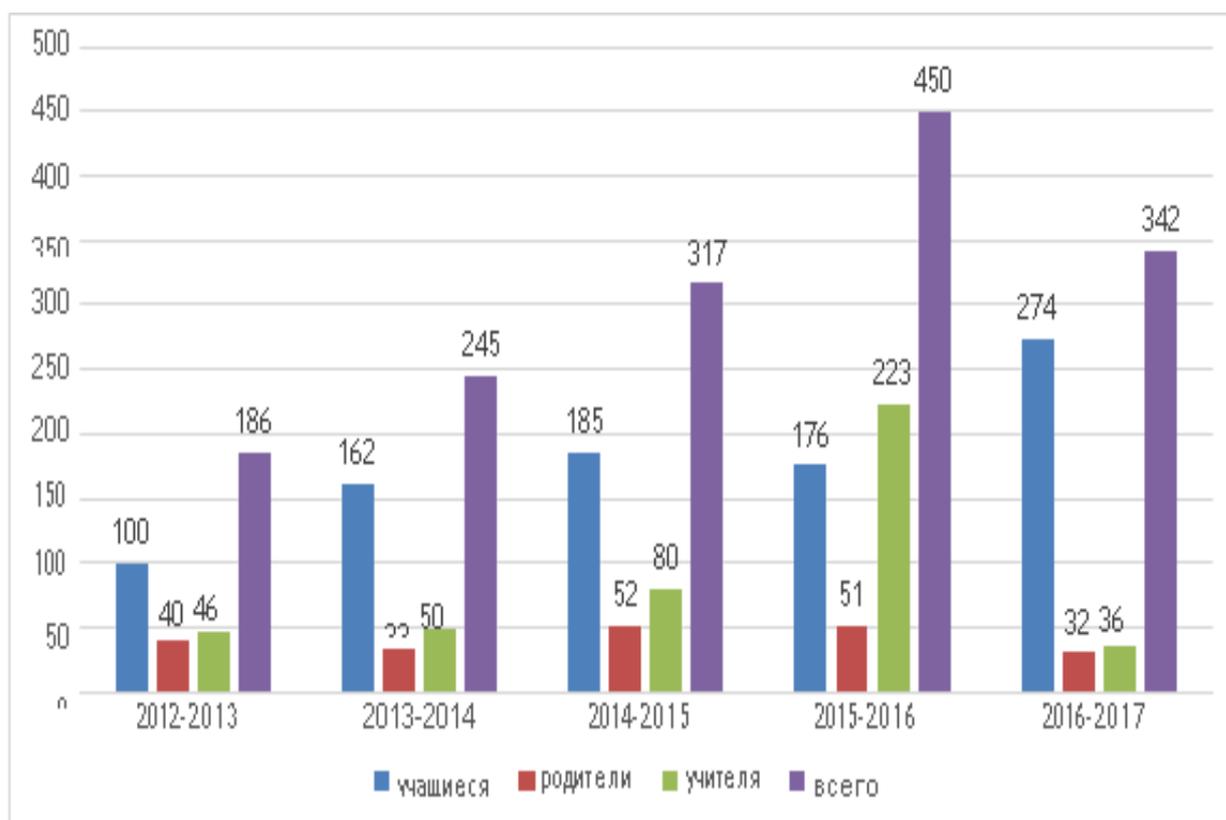


Рис.7. Мероприятия и полученные результаты после внедрения

Состояние работы с педагогическими кадрами, её результативность: Ежегодно оказывается помощь педагогам в развитии их мастерства, профессиональных знаний и умений, необходимых для современного педагога, его свойств, качеств личности (рисунок 8).



Рис.8. Образование педагогов

Педагоги быстро и качественно подготавливаются к управлению инно-

вационными процессами, вызванными модернизацией российского образования, своевременно проходя курсы повышения квалификации. Обучаются без отрыва от основного места работы и у них всегда есть возможность непосредственного использования полученных знаний в профессиональной деятельности (рисунок 9).

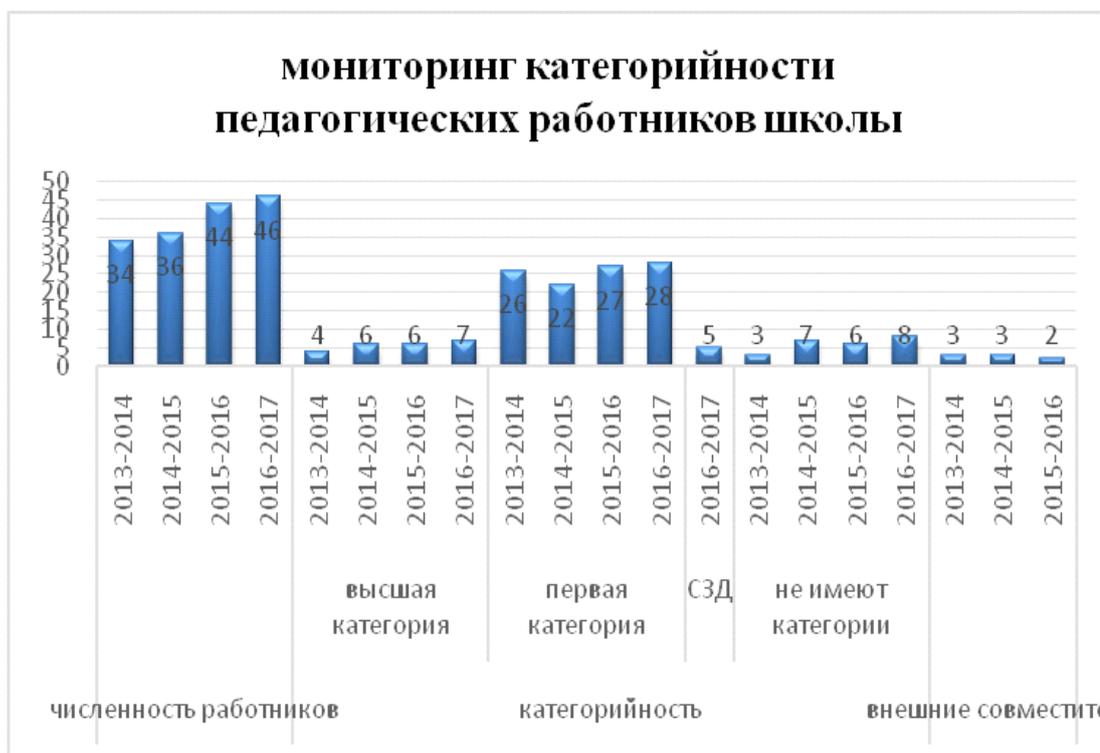


Рис. 9. Категорийность педагогических работников

Показатели школы по кадровому потенциалу говорят о том, что произошли изменения в образовательном и квалификационных показателях. Численность работников каждый год растёт, количество педагогов с высшей категорией возросло, молодые специалисты повышают уровень своей квалификации.

Коллегами по работе им оказывается помощь и передача педагогического опыта.

В МБОУ СШ№91 работает стабильный педагогический коллектив, состоящий из квалифицированных учителей. 22,7% педагогов имеют стаж более 10 лет, 47,7% - более 20 лет, практически ежегодно в коллектив вливаются молодые специалисты, в настоящее время в школе работают учителем информатики и ИКТ 90 % педагогов школы имеют высшее педагогическое об-

разование (рисунок 10).

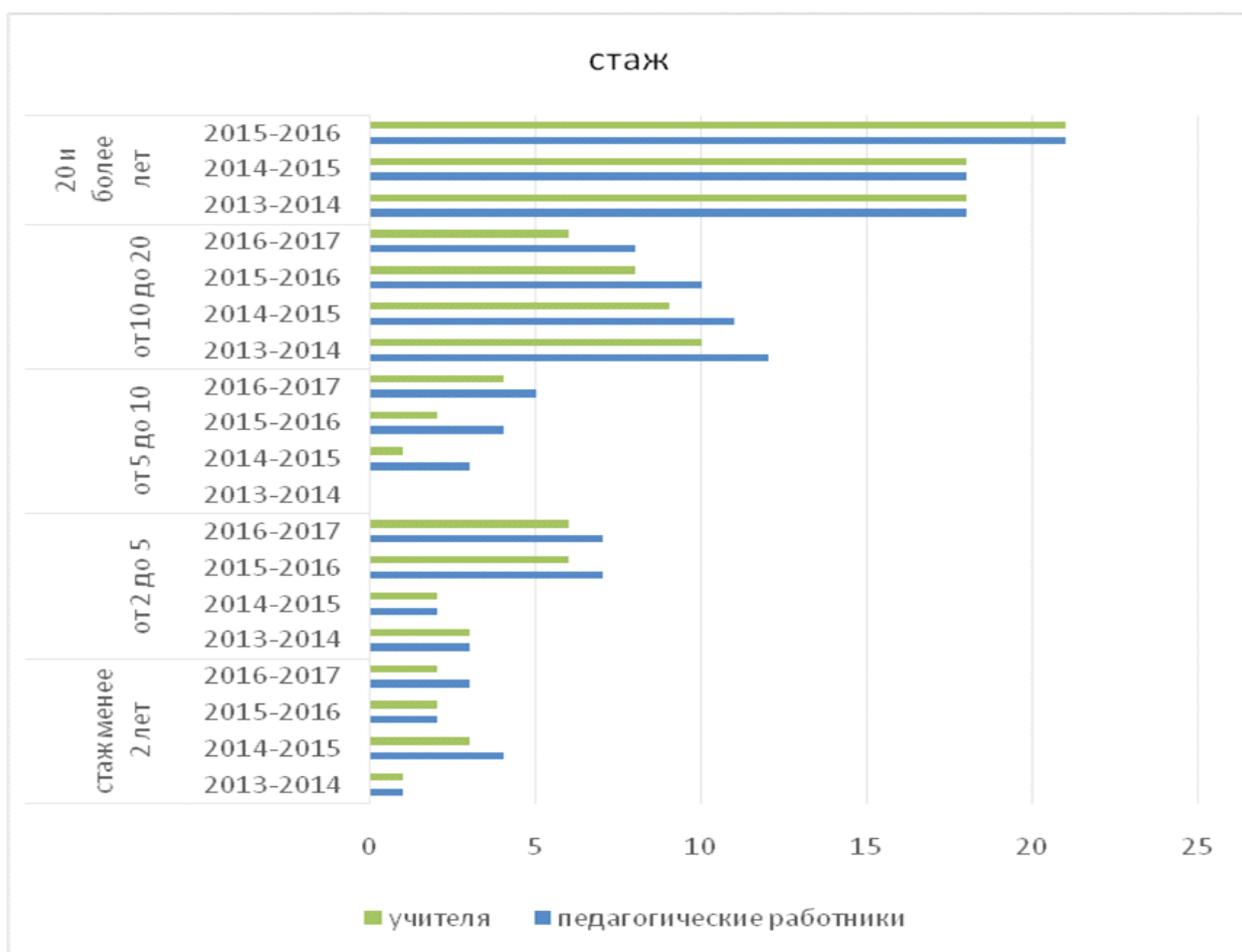


Рис. 10. Характеристика коллектива по стажу работы

Таким образом, статистика свидетельствует о непрерывной, целенаправленной работе с педагогическими кадрами по следующим направлениям: «Курсовая подготовка», «Аттестация», «Награждение работников системы образования». Необходимо довести курсовую подготовку педагогических работников в области ИКТ до 100%, помощь администрации в подготовке учителей к аттестации, чтоб она составляла 100% и повысить число педагогических работников с высшей и первой категорией, создать условия для наращивания кадрового педагогического потенциала школы.

Таким образом, работу с педагогическими кадрами по итогам 2016-2017 учебного года можно считать удовлетворительной.

Первый городской рейтинг, куда попали все 126 школ Красноярска, составлялся по нескольким критериям: итоги аттестации, ЕГЭ (одни из самых

основных параметров), общая успеваемость детей (количество отличников и ударников), материально-техническая база, подготовка к новому учебному году, также собирались отзывы родителей о каждом учреждении и их замечания по работе и другие.

Места распределились неожиданно - некоторые традиционно популярные и престижные, по мнению родителей, школы не вошли даже в топ-30. В то время как малоизвестные учреждения заняли первые строчки рейтинга. В первой двадцатке «лучших» оказались школа-интернат № 1, школа № 91, № 3, № 99, № 144 (рисунок 11).

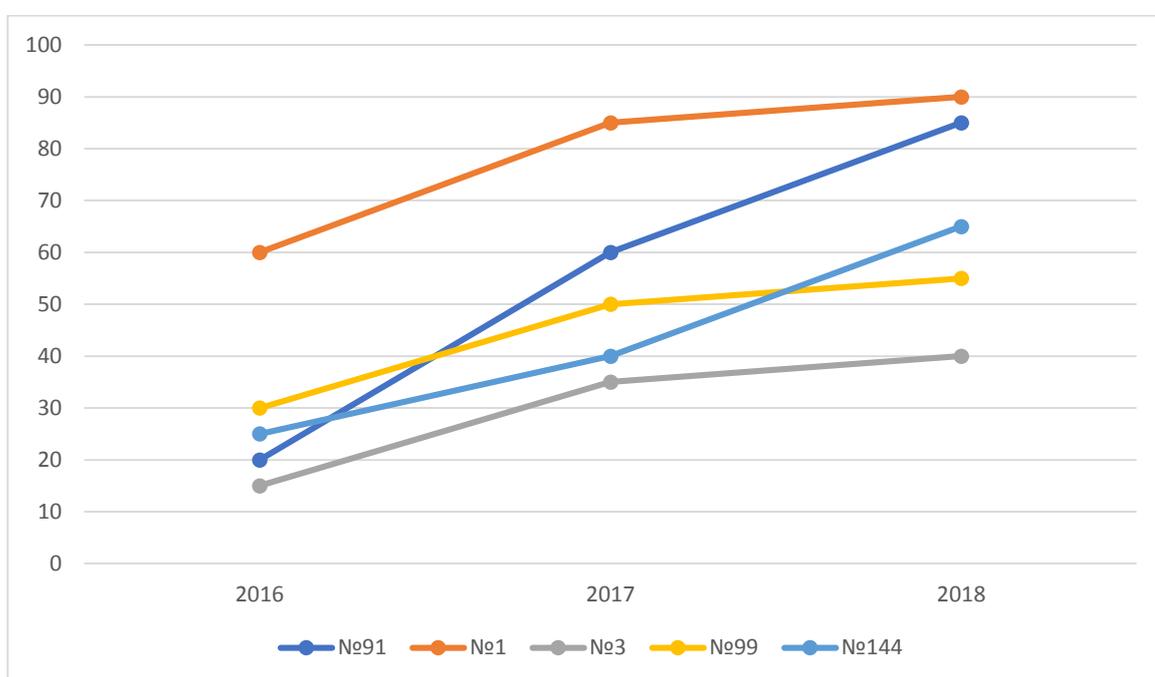


Рис.11. Городской рейтинг школ г. Красноярск

Организация партнерского взаимодействия: Заключен договор о совместной деятельности с муниципальным молодежным автономным учреждением «Молодежный центр «Академия молодой семьи»».

Цель: профилактика негативных проявлений в молодежной среде.

Целевая аудитория: все участники образовательных отношений

Результаты:

- обучающиеся 5,6 классов посетили МЦ «Академия молодой семьи» (охват 65%)

- 21.02.17 Потапова Ксения, психолог МЦ «Академия молодой семьи»

в рамках Большого родительского собрания провела площадку «Конфликты с собственным ребенком и пути их разрешения» (охват 55%);

- Заключен договор с муниципальным бюджетным учреждением социального обслуживания «Городской реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями «Радуга».

Цель: содействие друг другу в решении уставных задач, участие в совместных практических проектах, программах, общественно-значимых акциях и тематических мероприятиях, не противоречащих законодательству, с целью социализации детей с ограниченными возможностями и формирования позитивного отношения к ним.

Целевая аудитория: Волонтеры «Молодежный патруль», обучающиеся школы.

Результаты: в течение квартала проведены две акции: «Напиши письмо другу и получи ответ», «Поздравление с Днем Весны».

Заключен договор о совместной деятельности с муниципальным бюджетным учреждением социального обслуживания «Центр социальной помощи семье и детям «Эдельвейс»».

Цель: выявление раннего семейного неблагополучия, профилактика безнадзорности, социального сиротства, правонарушений несовершеннолетних.

Целевая аудитория: все участники образовательных отношений.

Результаты:

- проведены межведомственные рейды в семьи обучающихся – Белолипецкий К., Капитонов А., Голин К., Ковалевич А.

- 21.02.17 Рохина Татьяна Александровна, заведующая отделением социальной психолого-педагогической помощи семье и детям.

Центра социальной помощи семье и детям "Эдельвейс" в рамках Большого родительского собрания провела площадку «Выстраивание благоприятных детско-родительских отношений в семье».

Заключен договор о совместной деятельности с муниципальным моло-

дежным автономным учреждением «Центр продвижения молодежных проектов «Вектор».

Цель: организация досуговой деятельности учащихся школы, молодежных активов; формирование их активной жизненной позиции, гражданско-патриотического сознания, основ здорового образа жизни, а также правонарушений, создание условий для разностороннего развития, социализации личности.

Результаты:

- 21.02.17 Хорошавцева Марина Анатольевна, руководитель Центра продвижения молодежных проектов «Вектор» в рамках Большого родительского собрания провела площадку «Лучшая профилактика негативных проявлений в подростковой среде — это организация досуга ребенка».

- организация совместного проекта «Хоррор-квест» со структурным подразделением школы (школьный музей «История развития школы. Жизнь на Енисее») в рамках.

Всероссийского конкурса молодежных команд «Эффект команды».

Заключен договор о совместной деятельности с муниципальным бюджетным образовательным учреждением дополнительного образования «Станция юных техников № 2».

Цель: объединить свои усилия в области реализации программы воспитательной системы, направленной на формирования развивающей информационно-проектной образовательной среды для детей как основы развития успешной, креативной, творческой личности через совместную реализацию программ дополнительного образования и детско-взрослых образовательных проектов.

Результаты:

- на базе МБОУ СШ №91 реализуется 5 программ дополнительного образования в рамках деятельности МБОУ ДО СЮТ («Применение основ физики в технике и технологиях», «Видеофото», «Дизайн», «Юный конструктор», «Математические основы технического моделирования и конструиро-

вания»);

- Заключен договор о совместной деятельности с муниципальным бюджетным образовательным учреждением дополнительного образования «Центр детского творчества и развития №2».

Цель: организация, координация ресурсного обеспечения проектной Деятельности апробация новых форм обучения и воспитания, инновационных педагогических технологий в условиях ФГОС.

Результат:

- совместная реализация образовательных проектов «Финансовая грамотность», «Люблю тебя, мой, Красноярск».

- Заключен договор о совместной деятельности с краевым государственным бюджетным учреждением социального обслуживания «Краевой центр семьи и детей».

Цель реализация мероприятий по профилактике и преодолению трудностей в социальной адаптации несовершеннолетних, повышение психолого-педагогической компетентности родителей.

В рамках сотрудничества разработана программа «Жить здорово!».

Заключен договор о совместной деятельности с библиотекой К. Чуковского.

Цель: Реализация образовательного проекта «Пришло время читать!»

Заключен договор о совместной деятельности с муниципальным бюджетным учреждением культуры «Мемориал Победы».

Анализ методической работы: Было проведено 8 заседаний, на которых рассматривались вопросы, связанные с методической работой школы:

- Планирование методической работы на новый 2016/2017 учебный год.
- Утверждение планов ШМО, программ факультативов, ИГЗ. Рассмотрение программ внеурочной деятельности, дополнительного образования.
- Определение тем самообразования.
- Организация (подготовка заданий) стартового контроля соответствии с планом ВШК.

- Организация и проведение предметных недель.
- Координация введения ФГОС ООО.
- Результаты итоговой аттестации учащихся.
- Аттестация педагогических кадров в 2016-2017 учебном году, курсовое обучение педагогов на базе НИРО.
- Итоги школьных предметных олимпиад, НОУ.
- Проблемы преемственности начальной, средней и старшей школы.
- Анализ содержания программ с точки зрения преемственности.
- Итоги мониторинговых исследований.
- Создание рабочих групп и их координация по школьным конкурсам «Учитель года», «Классный руководитель года». Обсуждение кандидатур на городские конкурсы «Учитель года», «Классный руководитель года», для участия в национальных проектах.
- Итоги мониторинга учебного процесса в соответствии с планом ВШК.
- Результаты экспериментальной работы школы.
- Степень выполнения программы контрольно-диагностической деятельности школы.
- Мониторинг оценки профессиональной деятельности учителей.
- Совершенствование форм и методов подготовки и контроля подготовки учащихся к ГИА в 9-х классах; к ЕГЭ в 11 классах.
- Система работы МО по оценке деятельности учителей, выявлению профессиональных затруднений, диагностика индивидуальной педагогической деятельности педагогов: отчеты по темам самообразования; отчеты о курсовой подготовке; участие в районных и областных семинарах, мероприятиях.

Исходя из анализа вышеизложенного необходимо:

- усилить взаимосвязь принимаемых решений с практической деятельностью каждого члена педагогического коллектива;
- повысить роль информационных технологий, сетевого взаимодействия в систематизации, обмене и распространении передового педагогиче-

ского опыта.

Анализ результатов завершает жизненный цикл механизма управления портфелем проектов и дает начало новому (рисунок 12).



Рис. 12. Организационная схема управления портфелем проектов

Представленная организационная структура портфельного управления - простая, удобная, легко адаптируемая система, которая отличается мобильностью – увеличением скорости решения вопросов; оптимальным распределением ресурсов по проектам, синергетическим эффектом в портфеле проектов, творческой активностью.

Пять ключевых преимуществ управления портфелем проектов:

- Мобильность;
- Оптимизация ресурсов;
- Легкая адаптация;
- Синергетический эффект;
- Творческая активность.

Синергетический эффект состоит в следующем:

Участники проектов, взаимодействуя в рамках конкретных мероприятий, обеспечивают обмен опытом, соединяют свои новейшие разработки, что создает условия для формирования единого ресурсного центра.

Совместное использование ресурсов - финансовых, материально-технических, кадровых, интеллектуальных, ведет к экономии затрат, исключает дублирование. За счет разделения работ согласно наилучшим успехам повышается качество реализации проектов.

Согласование сроков исполнения отдельных проектов ведет к значительному выигрышу во времени.

В качестве диагностического инструментария мониторинга удовлетворенности основных потребителей образовательных услуг образовательного учреждения качеством образовательной деятельности взяты четыре стороны образовательного процесса: деятельностная, организационная, социально-психологическая, управленческая.

Предлагаемые вопросы выявляют уровень удовлетворенности родителей учебным, организационным процессом, социально-психологическим климатом в образовательном учреждении, а также удовлетворенность работой администрации.

Мониторинг проводится не реже двух раз в год. Результаты анализируются, обсуждаются на Педагогических советах образовательного учреждения. На представленной диаграмме показана динамика участия родителей (законных представителей) в опросах (рисунок 13).

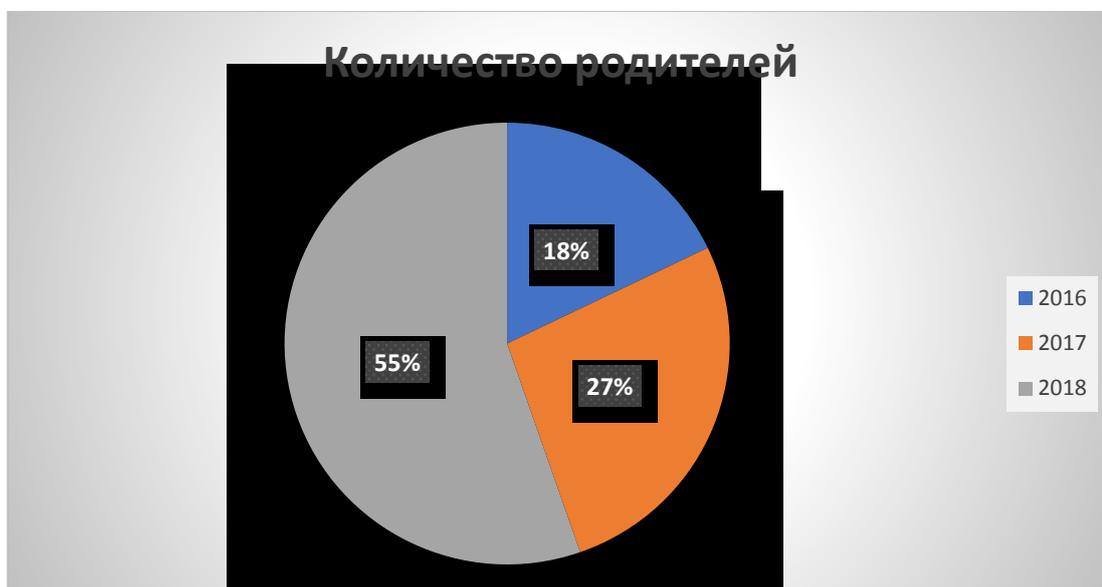


Рис. 13. Количество родителей (законных представителей), участвующих в опросе

Очевиден рост родителей (законных представителей), участвующих в мониторинге, что свидетельствует об их заинтересованности в работе образовательного учреждения.

В ходе мониторинга изучались:

- Удовлетворенность учебным процессом.

В данном разделе ставились вопросы, касающиеся содержания, форм, методов обучения и воспитания, объективности контроля, а также самочувствия обучающихся во время уроков.

- Удовлетворенность организационным процессом.

Вопросы касались организации материально-технических условий образовательного учреждения, комфортности, режима труда и отдыха, возможностей досуговой деятельности, а также организации сотрудничества семьи и образовательного учреждения.

- Удовлетворенность социально-психологическим климатом.

Выявлялся уровень взаимоотношений между обучающимися, педагогами и родителями (законными представителями).

- Удовлетворенность работой администрации. Выявлений эффективности работы администрации образовательного учреждения с точки зрения родителей (законных представителей). Результаты в динамике представлены на диаграмме (рисунок 14).



Рис. 14. Оценка деятельности образовательного учреждения глазами родителей (законных представителей)

Общая оценка удовлетворенности родителей (законных представителей) работой образовательного учреждения имеет положительную динамику, с точки зрения родителей является продуктивной. Наименьший процент опрошенных удовлетворен организационным процессом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью нашего исследования является анализ влияния государственных образовательных реформ на эффективность функционирования МБОУ СШ №91г. Красноярска. Таким образом, в МБОУ СШ № 91г. Красноярска работает стабильный педагогический коллектив, состоящий из квалифицированных учителей. 22,7% педагогов имеют стаж более 10 лет, 47,7% - более 20 лет, практически ежегодно в коллектив вливаются молодые специалисты, в настоящее время в школе работают учителем информатики и ИКТ 90 % педагогов школы имеют высшее педагогическое образование.

Проблема повышения качества образования для школы является одной из важнейших. Это определяется необходимостью успешного освоения всеми учащимися образовательной программы, формирования навыков исследовательской деятельности учащихся, подготовки их к дальнейшему обучению и осознанному профессиональному выбору. Данная проблема приобретает особую актуальность в условиях развития компетентностного подхода и оценки качества образования в школе на основе единого государственного экзамена.

Для достижения указанной цели должны быть решены следующие управленческие задачи:

- обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства;
- совершенствование содержания и технологий образования на основе внедрения модели предпрофильного и профильного обучения с учетом интеграции общего и дополнительного образования;
- внедрение новых образовательных технологий и принципов организации учебно-воспитательного процесса, обеспечивающих эффективную реализацию новых моделей и содержания образования на основе использования современных информационных и коммуникативных технологий;

- создание условий для формирования, укрепления и сохранения психофизического здоровья, обучающихся за счет использования здоровьесберегающих технологий;

- повышение эффективности и совершенствование системы управления образовательным учреждением в соответствии с приоритетами развития сферы образования для обеспечения условия роста экономической самостоятельности образовательного учреждения и его инвестиционной привлекательности.

Проектный офис – это средство, позволяющее планировать, организовывать и контролировать процесс достижения целей образовательного учреждения на всех уровнях за счет наличия единой организационной и информационной среды выполнения проектов.

Цель портфельного управления – оптимальное достижение тактических и стратегических целей школы за счет реализации проектов, входящих в портфель. Для школы крайне важно разрабатывать и реализовывать наиболее эффективные и стратегически значимые проекты.

Внедрение проектного офиса позволяет:

- организовать управление по целям и исключение дублирования целей различных проектов;

- сформировать выверенный портфель проектов, планировать проекты с учетом их значимости и наличия необходимых ресурсов; оперативно перераспределять ресурсы;

- комплексно планировать сроки и результаты;

- повысить квалификацию специалистов в области управления и реализации проектов.

Результаты внедрения предложенной модели показали ее эффективность и потенциал дальнейшего развития.

Для системного решения проблем про переход образовательной организации от стадии «Давай-давай» к стадии «Юность была применена система проектного офиса, традиционно используемая в коммерческих образователь-

ных организациях. Стоит отметить, что на данный момент внедрены не все возможные элементы и инструменты проектного офиса. Планируется в ближайший год полностью перейти на безбумажный документооборот.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ) [Электронный ресурс]: Доступ из справочно-правовой системы «Консультант-Плюс» (дата обращения: 01.09.2018).

2. Образование: Федеральная служба государственной статистики: [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. - Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/education, свободный (дата обращения: 01.12.2017).

3. Образовательные организации высшего образования: [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. - Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/vpo.doc, свободный (дата обращения: 01.09.2018).

4. Примерная программа среднего (полного) общего образования на профильном уровне по истории: [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/227/37227/files/10-2-s.pdf>, свободный (дата обращения: 01.09.2018).

5. Проект историко-культурного стандарта: [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации. - Режим доступа: <http://минобрнауки.рф/документы/3483>, свободный (дата обращения: 01.12.2017).

6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (в ред. от 06.04.2015) // СЗ РФ. - 1994. - N 32. - ст. 3301.

7. О благотворительной деятельности и благотворительных организациях ФЗ РФ от 11.08.1995 N 135-ФЗ (в ред. от 5 мая 2014 г. N103-ФЗ) // СЗ РФ. – 995. - N 33. - ст. 3340.

8. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях ФЗ РФ от 14 ноября 2002 г. N 161-ФЗ (в ред. от 23 ноября 2015 г. N312-ФЗ) // СЗ РФ. – 2002. - N 48 - ст. 4746
9. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях ФЗ РФ от 14 ноября 2002 г. N 161-ФЗ (в ред. от 23 ноября 2015 г. N312-ФЗ) // СЗ РФ. – 2002. - N 48 - ст. 4746.
10. О некоммерческих организациях ФЗ РФ от 12.01.1996 N 7-ФЗ (в ред. от 28 ноября 2015 г. N 358-ФЗ) // СЗ РФ. – 1996. - N 3. - ст. 145.
11. Об образовании в Российской Федерации ФЗ РФ от 29.12.2012 N 273-ФЗ (в ред. от 13 июля 2015 г. N 238-ФЗ) // СЗ РФ. – 2012. - N 53 (ч. 1). - ст. 7598.
12. Адизес И.К. Идеальный руководитель // Альпина Паблишер. 2014. С.18- 44;
13. Адизес И.К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные // Альпина Паблишер. 2013. С. 25-28;
14. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций// Манн, Иванов и Фербер. С. 77-103;
15. Бриджес Д, Кролуфорд К. Как создать и развернуть проектный офис; http://www.iteam.ru/publications/project/section_42/article_2508/;
16. Волобуев, О.В. История России: начало XX - начало XXI в. 10 кл.: учебник / О.В. Волобуев, С.П. Карпачев, П.Н. Романов. - М.: Дрофа, 2016. - 367 с.: ил., карт.;
17. Габов В. Проектный офис в структуре компании <http://www.interface.ru/home.asp?artId=1174>;
18. Замбржицкая, Е.С. Сравнительный анализ существующих подходов к понятию «человеческий капитал» / Е.С. Замбржицкая, А.А. Харченко // Экономика и политика. - 2015. - № 1. - С. 37-40.;
19. Золотарева А. В. Апробация профессионального стандарта педагога дополнительного образования детей и взрослых в системе повышения ква-

лификации кадров Ярославской области / А. В. Золотарева // Образовательная панорама: научно-теоретический журнал. -2016. - № 1 (5). - С. 79-87.

20. История России. 10 класс: учебник для общеобразоват. организаций. В 3 ч. Ч. 3 / М.М. Горинов [и др.]; под ред. А.В. Торкунова. - М.: Просвещение, 2016. - 160 с.: ил., карт.;

21. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы Управления портфелями проектов и Офис управления проектами

<http://www.kpma.kz/index.php/ru/publications/>

22. Клименко О.А. Проектный офис – центр управления проектами компании <http://juco.ru/library/articles/klimenko-pmoffice><http://juco.ru/business>

23. Кисляков А. В. Основные аспекты введения профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей» на муниципальном уровне в условиях модернизации региональной системы дополнительного образования детей / А. В. Кисляков, Н. В. Каменкова // Тезисы Всероссийской научно практической конференции «Современное дополнительное образование: новое время - новые подходы. Интеграция сфер дополнительного образования, воспитания и молодежной политики» / Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования и социальных технологий». - Курган, 2016. - С. 33-37.

24. Концепция дополнительного образования детей в Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://edupolicy.ru/wp-content/uploads/2014/07/Концепция-№2.2014.pdf>.

25. Левыкин М. Управление проектами в конкурентной мультипроектной среде//conference.nuos.edu.ua/catalog/files/lectures/15776.pdf

26. Магасумова Г. Ф. Подготовка к введению профессионального стандарта «Педагог» в образовательной организации (управленческий аспект) / Г. Ф. Магасумова, А. В. Коптелов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. - 2016. - № 2 (27). - С. 5-16.

27. Маркина Е. И. Проектирование системы научно-методической работы в условиях введения профессионального стандарта педагога / Е. И. Маркина // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. - 2015. - № 1 (22). - С. 59-66.

28. Мухамедьярова Н. А. Профессиональные компетенции педагога сферы дополнительного образования детей в контексте метапредметного подхода / Н. А. Мухамедьярова // Образовательная панорама : научно-теоретический журнал. - 2016. - № 1 (5). - С. 35-42.

29. Моисеев А.М., О.М. Моисеева. Основы стратегического управления школой // Центр педагогического образования. 2008. С 40-43

30. Новиков Д.А. Методология управления // Российская академия наук. Институт проблем управления. С 13-23

31. Перелыгина, О.Н. Непрерывное образование как часть процесса интеграции науки и образования / О.Н. Перелыгина // Культура. Социум. Личность. Сборник статей Международной научно-практической конференции, посвящается 70-летию Победы в Великой Отечественной войне. - Пенза: Изд-во «Приволжский Дом знаний», 2015. - С. 63-66.

32. Поташник М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой // Педагогическое общество России. 2012. С 27-38.

33. Профессиональный стандарт педагога дополнительного образования детей и взрослых, утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «08» сентября 2015 г. № 613н [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://dop-obrazovanie.com/obsuzhdaem-proekti/1540-professionalnyj-standart-pedagog-dopolnitelnogo-obrazovaniya-detej-i-vzroslykh>.

34. Проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации», проект приказа Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (подготовлен Минтрудом России 23.06.2016) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56574265/#ixzz4h7S9uPAr](http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56574265/#ixzz4h7S9uPAr;);

35. Селевко Г.К. Энциклопедия образовательных технологий // НИИ школьных технологий . 2006. С. 657-668;

36. Сооляттэ А.Ю. Как разработать корпоративную методологию управления проектами?// http://www.iteam.ru/publications/project/section_41/article_2837/

37. Степанов, А.А. Раскрытие понятия доступности образования как элемента социального качества жизни / А.А. Степанов // Наука XXI века. Сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции. - СПб.: Изд-во ООО «Редакционно-издательский центр «КУЛЬТ-ИНФОРМ ПРЕСС», 2016. - С. 178-180.

38. Федосеев А.В. Битва за эффективность // Альпина Паблишер. С. 18- 23

39. Чижова Е.Н., Чижов С.Ф., Шумилова Е.Ю., Основные компоненты системы управления проектами [region.cs--- alternativa.ru/text/927](http://region.cs---alternativa.ru/text/927);

40. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ // Москва «Сентябрь» библиотека журнала «Директор школы» выпуск №8 2011г. С 143-162;

41. Рыбалева И. А. Профстандарт как механизм управления качеством деятельности педагога в организации дополнительного образования детей и взрослых / И. А. Рыбалева, Н. Н. Щеглова-Лазарева, Л. А. Савченко // Дополнительное образование и воспитание. - 2016. - № 12. - С 3-7.

42. Спивак, В. А. Лидерство. Учебник / В.А. Спивак. - Москва: Наука, 2015. - 302 с.

43. Управление персоналом организации. Практикум. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 368 с.

44. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2016. - 448 с.

45. Управление персоналом. Для студентов вузов. - М.: Феникс, 2014. - 288 с.

46. Управление персоналом. Учебник. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2016. - 424 с.

47. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум. В 2 частях. Часть 2. - М.: Юрайт, 2016. - 246 с.

48. Федорова, Н. В. Экономика труда. Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2016. - 232 с.

49. Хагуров, Т.А. Реформа образования глазами профессионального сообщества: год спустя / Т.А. Хагуров // Россия реформирующаяся. - 2015. - № 13. - С. 360-381.

50. Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента / Ю.В. Щербатых. - М.: КноРус, 2015. - 248 с.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиографии 50 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

(подпись)

(Ф.И.О.)

«__» _____ 2018г.
(дата)

Нормоконтроль пройден:

(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева
(Ф.И.О.)

«__» _____ 2018г.
(дата)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Скриншот портфеля проектов



Приложение 2

Скриншот календаря

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
29	30	31	1 янв	2	3	4
Новогодние мероприятия мастерская Деда Мороза		проверка заполнения электронных и бу	каникулы			
5	6	7	8	9	10	11
каникулы						
12	13	14	15	16	17	18
выставка декоративно - прикладного тв	Школьная олимпиада в 4-ых классах					
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	1 февр
Репетиционные экзамены по ГИА 9 и 11 кл						конкурс "Классный классный" Назарян
13:30 Педагогический совет об утверждении предметов	18:00 Родительское собрание 9 класс	18:30 Родительское собрание 6 класс	18:00 Родительское собрание 5 класс	18:00 Родительское собрание 3 класс	конкурс "Учитель года - Паламарчук И.И.	
18:00 Родительское собрание 11 класс	18:30 Родительское собрание 8 класс	19:30 Родительское собрание 7 класс	18:30 Родительское собрание 4 класс	18:30 Родительское собрание 2 класс		
18:30 Родительское собрание 10 класс				19:00 Родительское собрание 1 класс		