

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

СПРАВОЧНИК РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ

Методические рекомендации

Казань
2017

ББК 74.204
С74

Печатается по решению Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ

Под общей редакцией

Р.Р. Бадриевой, ректора ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. экон. наук

Авторы-составители:

Л. Ф. Салихова, доцент кафедры теории и практики управления образованием ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. пед. наук

Э. Р. Лукманова, старший преподаватель кафедры теории и практики управления образованием ГАОУ ДПО ИРО РТ

Справочник руководителя школы: метод. рекомендации / авт.-сост.: Л.Ф. Салихова, Э.Р. Лукманова. – Казань: ИРО РТ, 2017. – 126 с.

Данные методические рекомендации подготовлены с целью оказания помощи по вопросам организации учебной, методической, инновационной работы и координации работы в образовательной организации. В них отражён практический подход к подаче материалов, представлены рекомендации ведущих специалистов сферы образования по управлению качеством образования.

Рекомендации адресованы руководителям органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере общего образования, руководителям и методистам муниципальных методических служб, руководителям образовательных организаций.

© ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Основные управленческие функции	6
Нормативы... ..	10
Как оформлять документы	18
Аналитическая деятельность	27
Внутришкольный контроль	52
Педагогический совет	77
Планирование основных мероприятий по подготовке и организации участия в ГИА	97
Профессиональный стандарт педагога	105
Профессиональный стандарт руководителя образовательной организации: особенности разработки и реализации	115
Список литературы	125

ВВЕДЕНИЕ

Модернизация системы общего образования в России имеет комплексный характер. В жизнь школы внедряются экономические и организационно-управленческие инновации, инновации в содержании и организации образовательного процесса. Эти инновации тесно связаны с изменениями во внутришкольном управлении.

Профессиональная управленческая деятельность руководителя образовательной организации усложняется содержательно и психологически, появляются неопределённые, неоднозначные ситуации, требующие принятия оперативных и эффективных управленческих решений. В педагогической науке и практике применительно к руководителю школы наряду с характеристиками «опытный», «профессиональный» используются такие понятия, как конкурентоспособный, компетентный.

Успешная деятельность школы во многом зависит от того, кто ею управляет. В настоящее время особенно актуальной становится роль руководителя школы, который должен уметь организовывать учебный процесс и делать его экономически эффективным. Сегодня, когда руководители школ работают в условиях рыночной экономики, они обязаны ежедневно принимать множество важных управленческих решений – от нахождения способов зарабатывания денег до поиска путей повышения качества образования.

Современные требования к образованию меняют позицию руководителя школы как управленца. Теперь помимо знаний основ управления образовательным процессом, нужны знания законодательства, управления финансами, школьной экономики и т. д.

Для развития инновационной деятельности в школе необходимо грамотное, умелое владение руководителем новыми технологиями. Только когда управленец на собственном опыте поймёт, как важно и удобно пользоваться современными технологиями в своей работе, тогда это станет неременным условием изменения отношения коллектива к освоению данных технологий.

Эффективный руководитель современной школы решает главную задачу – обеспечивать опережающий характер образования: ставить задачи, которые важны сегодня и которые станут ещё более важными завтра, а, главное – уметь находить пути их решения.

Школьный менеджмент необходим не только для эффективного управления кадрами, координации их деятельности, но и для организации контроля и проверки исполнения. В условиях быстро осуществляемых перемен в образовании надо хорошо знать их сущность и характер, нормативно-правовое обеспечение, изменения законодательной базы, регулирующие образование. Для эффективных изменений в сфере обра-

зования руководитель школы – ключевая фигура. От его способности принимать и реализовывать основные идеи модернизации зависит судьба российского образования, в конечном счёте, – будущее России.

Директор управляет ребёнком, родителями и педагогическим коллективом. Для этого он должен быть педагогом и организатором, владеть юридическими и экономическими знаниями. Должен заботиться о роли учителя в своём коллективе, способствовать повышению квалификации педагогов, создавать условия для раскрытия их творческих способностей. Для создания в школе комфортных условий обучения ему необходимы знания педагогики, психологии, различных методик. Необходима преподавательская работа, несмотря на большую загруженность, т.к. она помогает укреплению отношений с педагогами и учащимися.

Также любому руководителю необходимо обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Эффективность работы школы зависит от стиля управления коллективом. В стиле управления и проявляются личностные качества руководителя. Руководитель, развивая и совершенствуя свои личностные качества, стиль руководства, можно повысить эффективность работы образовательной организации.

Профессиональная компетентность руководителя школы сегодня, как никогда ранее, включает в себя управленческие, педагогические, коммуникативные, диагностические и исследовательские качества, эффективность его работы определяется уровнем сформированности профессиональных знаний и умений, степенью развития профессионально значимых личностных качеств, которые необходимы для реализации управленческих функций по достижению намеченных целей.

ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ

Изучение процесса управления с точки зрения его функций позволяет установить объёмы работ по каждой из функций, определить потребность в трудовых ресурсах и в итоге сформировать структуру и организацию системы управления.

Процесс управления состоит из четырёх взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

1. Термин **«организация»** имеет двойкий смысл. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности управляемой системы на всех её иерархических уровнях. В то же время другое значение этого слова – коллектив, усилия которого направлены на достижение конкретных, общих для всех членов этого коллектива целей. Но любая организация должна располагать такими важными ресурсами, как капитал, информация, материалы, оборудование и технология. Успех её функционирования зависит от сложных, переменных факторов внешней среды.

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей для всех цели или целей.

2. **Важнейшей задачей планирования** является прогнозирование или, как часто его называют американские специалисты, стратегическое планирование. Прогнозирование должно обеспечить решение поставленной стратегической задачи, достижение определённой цели с помощью научного предвидения на основе анализа внутренних и внешних связей организации, изучения экономических тенденций. Вот что говорят об этом классики: «Предвидеть – значит управлять» (Б. Паскаль); «Знать, чтобы предвидеть, предвидеть, чтобы управлять» (О. Конт). Прогнозирование является важнейшим инструментом принятия стратегических решений.

Функция планирования предполагает выработку решения о том, какими должны быть цели организации, что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях, как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все осуществляется с целью определить, что может реально добиться организация.

2. Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организации среде, такие, как конкуренция, законы, экономические условия, технология, социальные и культурные изменения,

руководство определяет, какими должны быть цели организации, что может помешать организации достичь этих целей.

3. Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить, как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь целей организации.

Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации для достижения её общих целей.

Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, – постоянная неопределённость будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях события могут разворачиваться не так, как это представляло руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, корректировать, чтобы они согласовывались с реальностью.

3. **Мотивация** – процесс стимулирования деятельности человека или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации.

Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. Каждый член группы, получивший конкретное задание, будет реагировать на него самым различным способом, иногда и непредсказуемым. Поступки людей зависят не только от необходимости или их явных желаний, но и от скрытых в подсознании или приобретённых в результате воспитания многих сложных субъективных представлений. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и, сообразуясь с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных – награды. С конца XVIII века и по XX век было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование – это простой вопрос, сводящийся к предложению соответ-

ствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу. Для эффективного стимулирования деятельности необходимо знать желания человека, его надежды, опасения. Если руководитель не знает потребностей, его попытка обеспечить мотивацию деятельности человека обречена на провал. При этом важно понимать, что человеком движет не одна изолированная потребность, а их сочетание, и приоритеты могут меняться.

4. Процесс управления протекает в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и характеризуется различной степенью неопределённости. Достигло ли управляющее воздействие поставленной цели? Нуждаются ли управленческие решения в корректировке? На эти вопросы даёт ответ контроль, который осуществляется в системе управления с помощью обратных связей.

Функция контроля – один из основных рычагов воздействия.

Почти всё, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цели в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или в более отдалённый момент в будущем. За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагоприятных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. Могут быть приняты законы, запрещающие подход, который избрало руководство. Просто люди могут совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесён серьёзный ущерб, достижение целей, возможно, даже само выживание будут поставлены под угрозу.

Контроль – процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля. Установление стандартов – точное определение целей, которые должны быть достигнуты обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Вто-

рой аспект – измерение того, что было в действительности достигнуто за определённый период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации знает не только о том, что в организации существует проблема, но и об источнике этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьёзных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации. Ваш преподаватель, например, через систему тестов, которая является способом контроля для определения успехов в обучении по сравнению с установленными нормами, увидел, что учащиеся могут усвоить больше материала, чем первоначально было определено. В результате он может пересмотреть учебные планы, чтобы обеспечить освоение большего объёма материала.

Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения, и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

НОРМАТИВЫ...

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2017-2016 года

Статья 51. Правовой статус руководителя образовательной организации. Президент образовательной организации высшего образования

1. Руководитель образовательной организации в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом образовательной организации:

1) избирается общим собранием, конференцией работников (общим собранием, конференцией работников и обучающихся) образовательной организации с последующим утверждением учредителем образовательной организации;

2) назначается учредителем образовательной организации;

3) назначается Президентом Российской Федерации в случаях, установленных федеральными законами;

4) назначается Правительством Российской Федерации (для ректоров федеральных университетов).

2. Кандидаты на должность руководителя образовательной организации должны иметь высшее образование и соответствовать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, по соответствующим должностям руководителей образовательных организаций и (или) профессиональным стандартам.

3. Запрещается занятие должности руководителя образовательной организации лицами, которые не допускаются к педагогической деятельности по основаниям, установленным трудовым законодательством.

4. Кандидаты на должность руководителя государственной или муниципальной образовательной организации и ее руководитель (за исключением руководителей, указанных в пунктах 3 и 4 части 1 настоящей статьи) проходят обязательную аттестацию. Порядок и сроки проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителя государственной или муниципальной образовательной организации устанавливаются учредителями этих образовательных организаций. В случаях, установленных законодательством Российской Федерации, кандидаты на должность руководителя федеральной государственной образовательной организации также согласовываются с уполномоченным Президентом Российской Федерации федеральным государственным органом.

5. Должностные обязанности руководителя государственной или муниципальной образовательной организации, филиала государственной или муниципальной образовательной организации не могут исполняться по совместительству.

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

7. Руководителям образовательных организаций предоставляются в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, права, социальные гарантии и меры социальной поддержки, предусмотренные для педагогических работников пунктами 3 и 5 части 5 и частью 8 статьи 47 настоящего Федерального закона.

8. Руководитель образовательной организации несет ответственность за руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью образовательной организации.

9. Особенности замещения должностей, назначения на должности и статуса руководителя федеральной государственной образовательной организации, осуществляющей подготовку кадров в интересах обороны и безопасности государства, обеспечения законности и правопорядка, определяются в порядке, установленном федеральными законами.

10. Особенности избрания, назначения на должность и статуса руководителя частной образовательной организации определяются в уставе частной образовательной организации в соответствии с трудовым законодательством.

11. В образовательной организации высшего образования по решению ее ученого совета может учреждаться должность президента образовательной организации высшего образования.

12. Совмещение должностей ректора и президента образовательной организации высшего образования не допускается.

13. Порядок избрания президента образовательной организации высшего образования и его полномочия определяются уставом образовательной организации высшего образования.

14. После избрания президента государственной или муниципальной образовательной организации высшего образования между ним и учредителем этой образовательной организации заключается трудовой договор на срок до пяти лет. Прекращение трудового договора с президентом государственной или муниципальной образовательной организации высшего образования осуществляется по основаниям, установленным трудовым законодательством, в том числе по основаниям прекращения трудового договора с руководителем этой образовательной организации.

**Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ
от 26 августа 2010 г. N 761н**

**«Об утверждении Единого квалификационного справочника
должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел
«Квалификационные характеристики должностей работников
образования»**

II. Должности руководителей

**Руководитель (директор, заведующий, начальник)
образовательного учреждения**

Должностные обязанности. Осуществляет руководство образовательным учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения. Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу образовательного учреждения. Обеспечивает реализацию федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований. Формирует контингенты обучающихся (воспитанников, детей), обеспечивает охрану их жизни и здоровья во время образовательного процесса, соблюдение прав и свобод обучающихся (воспитанников, детей) и работников образовательного учреждения в установленном законодательством Российской Федерации порядке. Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы, участии образовательного учреждения в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении. Обеспечивает объективность оценки качества образования обучающихся (воспитанников, детей) в образовательном учреждении. Совместно с советом образовательного учреждения и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ развития образовательного учреждения, образовательной программы образовательного учреждения, учебных планов, учебных программ курсов, дисциплин, годовых календарных учебных графиков, устава и правил внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения. Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе. В пределах

своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования. В пределах установленных средств формирует фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую часть. Утверждает структуру и штатное расписание образовательного учреждения. Решает кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом образовательного учреждения. Осуществляет подбор и расстановку кадров. Создает условия для непрерывного повышения квалификации работников. Обеспечивает установление заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам) ставкам заработной платы работников) выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами. Принимает меры по обеспечению безопасности и условий труда, соответствующих требованиям охраны труда. Принимает меры по обеспечению образовательного учреждения квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, обеспечивает формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательном учреждении. Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательном учреждении, рационализации управления и укреплению дисциплины труда. Создает условия, обеспечивающие участие работников в управлении образовательным учреждением. Принимает локальные нормативные акты образовательного учреждения, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников. Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников образовательного учреждения. Обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами. Представляет образовательное учреждение в государственных, муниципальных, общественных и иных органах, учреждениях, иных организациях. Содействует деятельности учительских (педагогических), психологических организаций и методических объединений, общественных (в том числе детских и молодежных) организаций. Обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы, соблюдение правил санитарно-гигиенического режима и охраны труда, учет и хранение документации, привлечение для

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

Должен знать: приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, физкультурно-спортивную деятельность; **Конвенцию** о правах ребенка; педагогику; достижения современной психолого-педагогической науки и практики; психологию; основы физиологии, гигиены; теорию и методы управления образовательными системами; современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентного подхода, развивающего обучения; методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием; основы экономики, социологии; способы организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения; **гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство** в части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием различных уровней; основы менеджмента, управления персоналом; основы управления проектами; правила внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения; правила по охране труда и пожарной безопасности.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях – не менее 5 лет.

Заместитель руководителя (директора, заведующего, начальника) образовательного учреждения

Должностные обязанности. Организует текущее и перспективное планирование деятельности образовательного учреждения. Координирует работу преподавателей, воспитателей, мастеров производственного обучения, других педагогических и иных работников, а также разработку учебно-методической и иной документации, необходимой для деятельности образовательного учреждения. Обеспечивает использование и совершенствование методов организации образовательного процесса и современных образовательных технологий, в том числе дистанционных. Осуществляет контроль за качеством образовательного (учебно-воспитательного) процесса, объективностью оценки результатов образовательной деятельности обучающихся, работой кружков и факультативов, обеспечением уровня подготовки обучающихся, соответствующего требованиям федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований. Организует работу по подготовке и проведению экзаменов. Координирует взаимодействие между представителями педагогической науки и практики. Организует просветительскую работу для родителей (лиц, их заменяющих). Оказывает помощь педагогическим работникам в освоении и разработке инновационных программ и технологий. Организует учебно-воспитательную, методическую, культурно-массовую, внеклассную работу. Осуществляет контроль за учебной нагрузкой обучающихся, воспитанников. Составляет расписание учебных занятий и других видов учебной и воспитательной (в том числе культурно-досуговой) деятельности. Обеспечивает своевременное составление, утверждение, представление отчетной документации. Оказывает помощь обучающимся (воспитанникам, детям) в проведении культурно-просветительских и оздоровительных мероприятий. Осуществляет комплектование и принимает меры по сохранению контингента обучающихся (воспитанников, детей) в кружках. Участвует в подборе и расстановке педагогических кадров, организует повышение их квалификации и профессионального мастерства. Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением. Принимает участие в подготовке и проведении аттестации педагогических и других работников образовательного учреждения. Принимает меры по оснащению мастерских, учебных лабораторий и кабинетов современным оборудованием, наглядными пособиями и техническими средствами обучения, пополнению библиотек и методических кабинетов учебно-методической, художественной и периодической литературой. Осуществляет контроль за состоянием медицинского обслуживания

ния обучающихся (воспитанников, детей), жилищно-бытовых условий в общежитиях. При выполнении обязанностей заместителя руководителя образовательного учреждения по административно-хозяйственной работе (части) осуществляет руководство хозяйственной деятельностью образовательного учреждения. Осуществляет контроль за хозяйственным обслуживанием и надлежащим состоянием образовательного учреждения. Организует контроль за рациональным расходованием материалов и финансовых средств образовательного учреждения. Принимает меры по расширению хозяйственной самостоятельности образовательного учреждения, своевременному заключению необходимых договоров, привлечению для осуществления деятельности, предусмотренной уставом образовательного учреждения, дополнительных источников финансовых и материальных средств. Организует работу по проведению анализа и оценки финансовых результатов деятельности образовательного учреждения, разработке и реализации мероприятий по повышению эффективности использования бюджетных средств. Обеспечивает контроль за своевременным и полным выполнением договорных обязательств, порядка оформления финансово-хозяйственных операций. Принимает меры по обеспечению необходимых социально-бытовых условий для обучающихся, воспитанников и работников образовательного учреждения. Готовит отчет учредителю о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств. Руководит работами по благоустройству, озеленению и уборке территории образовательного учреждения. Координирует работу подчиненных ему служб и структурных подразделений. Выполняет правила по охране труда и пожарной безопасности.

Должен знать: приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, физкультурно-спортивную деятельность; **Конвенцию** о правах ребенка; педагогику; достижения современной психолого-педагогической науки и практики; психологию; основы физиологии, гигиены; теорию и методы управления образовательными системами; современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения; методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием; основы экономики, социологии; способы организации финансово-

хозяйственной деятельности образовательного учреждения; гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство в части, касающейся регулирования деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием различных уровней; основы менеджмента, управления персоналом; основы управления проектами; правила внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения; правила по охране труда и пожарной безопасности.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления, менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет.

КАК ОФОРМЛЯТЬ ДОКУМЕНТЫ

Валентина Андреева, кандидат исторических наук, профессор кафедры трудового права и права социального обеспечения Российского государственного университета правосудия

Каждый вид документа (приказ, письмо, уведомление, договор, акт и т. д.) имеет определённый состав реквизитов. Общие требования к оформлению реквизитов регламентированы пунктом 3 ГОСТ Р 6.30-2003, принятого и введенного в действие постановлением Госстандарта России от 3 марта 2003 г. № 65-ст (ГОСТ Р 6.30-2003).

К обязательным реквизитам каждого документа относятся:

- автор документа;
- дата создания документа;
- регистрационный номер;
- текст (содержание);
- подпись.

Внимание: если в документе отсутствует или неправильно оформлен один из этих реквизитов, документ может быть признан недействительным.

Бланк документа

Большинство документов образовательная организация составляет на бланках. Бланк включает постоянную информацию (реквизиты) об организации – авторе документа.

На бланках оформляйте только первую страницу документа, для всех следующих страниц используйте стандартные листы бумаги. Если документ рассылаете по нескольким адресам, то на бланке создаёте первый лист каждого экземпляра документа, предназначенного к отправке.

Для изготовления бланков используйте формат бумаги А4 (210 × 297 мм). Можете также использовать формат А5 (210 × 148 мм) для документов небольшого (до семи строк) объёма.

Изготовьте бланки документов с учетом размеров полей не менее: 20 мм – левое, 10 мм – правое, 20 мм – верхнее, 20 мм – нижнее.

Бланк может быть изготовлен типографским способом, с помощью средств оперативной полиграфии или компьютера. В памяти компьютера храните шаблон бланка, на котором и печатайте текст конкретного документа.

Внимание: работникам образовательной организации запрещено самостоятельно проектировать и изменять бланки документов.

В зависимости от расположения реквизитов установлены два варианта бланков – продольный и угловой. В первом случае все реквизиты бланка указывайте вдоль верхнего поля и выравнивайте либо по ширине, либо по центру. При угловом расположении разместите реквизиты

в левом верхнем углу листа и выровняйте либо по левому полю, либо по центру.

Угловой вариант позволяет более экономно использовать площадь листа бумаги, так как правый угол документа остаётся свободным для размещения реквизита «Гриф утверждения» (в положениях, актах, инструкциях) или реквизита «Адресат» (в письмах, докладных записках), а также для написания резолюции.

Выбор способа размещения реквизитов (углового или продольного) осуществите при разработке бланка. Наибольшее распространение получили угловые бланки для писем и продольные для приказов и других распорядительных документов.

Образовательная организация может создать как минимум два вида бланков: бланк письма и общий бланк. Если общий бланк дополните наименованием вида документа, он станет бланком этого вида (например, приказа, протокола, акта).

На бланке письма школы или детского сада разместите реквизиты:

- эмблема организации (при наличии);
- наименование образовательной организации (автора документа) согласно учредительным документам;
- справочные данные образовательной организации (почтовый адрес, номера телефонов, адрес электронной почты и другие сведения по усмотрению школы или детского сада);
- код образовательной организации по Общероссийскому классификатору учреждений, организаций и предприятий (ОКПО);
- основной государственный регистрационный номер (ОГРН);
- идентификационный номер налогоплательщика/код причины постановки на учет (ИНН/КПП);
- код формы документа по Общероссийскому классификатору управленческой документации (ОКУД);
- отметка для размещения регистрационного номера и даты документа;
- отметка для размещения ссылки на номер и дату документа.

Пример оформления реквизитов на бланке письма

Для внутренних документов используйте общий бланк, поскольку состав его реквизитов идентичен для всех видов документов.

Общий бланк содержит следующие реквизиты:

- наименование образовательной организации (автора документа) согласно учредительным документам;
- отметка для размещения регистрационного номера и даты документа;
- место составления или издания документа.

Пример оформления реквизитов на общем бланке организации

Автор документа

Автор официальных документов – не должностное лицо, которое подписало документ, а организация. Поэтому наименование организации на любом документе – его главный реквизит.

Наименование организации укажите сначала полностью, а ниже – сокращённо, но в точном соответствии с теми нормативными актами или учредительными документами, на основе которых образована и действует образовательная организация (подп. 3.8 п. 3 ГОСТ Р 6.30-2003). Наименование организации указывают, как правило, без скобок. В скобках печатают только сокращённое наименование.

Дата документа

Дата документа – дата его подписания, для документов коллегиальных органов (протоколы) – дата проведения заседания, для утверждаемых документов (штатное расписание, положение, должностные инструкции и др.) – дата утверждения, для актов – дата события.

Это следует из подпункта 3.11 пункта 3 ГОСТ Р 6.30-2003.

Если автором документа являются несколько организаций, то датой документа считайте наиболее позднюю дату подписания.

Установлено три способа оформления даты (подп. 3.11 п. 3 ГОСТ Р 6.30-2003). Даты в тексте документа, а также даты согласования, визирования, утверждения, заверения, подписания, регистрации оформляйте цифровым способом – арабскими цифрами в последовательности: день месяца, месяц, год. День месяца и месяц обозначайте двумя парами арабских цифр, разделёнными точкой, год – четырьмя арабскими цифрами. Допускается словесно-цифровой способ оформления даты, а также оформление даты в последовательности: год, месяц, день месяца.

Пример:

Текст документа

Образовательная организация составляет текст документа на русском языке или на государственных языках субъектов РФ (подп. 3.20 п. 3 ГОСТ Р 6.30-2003).

Текст большинства организационно-распорядительных документов состоит из двух частей:

- основания, в котором излагаете причины составления документа, факты, события, дайте описание возникшей ситуации;
- заключения, в котором формулируйте распоряжения, просьбы, предложения, выводы и т. д.

Не отделяйте основание от заключения. Документ может состоять из одной фразы, но и в этом случае в первой её части сформулируйте

те причины обращения или создания документа, а во второй – просьбу или предложение.

При составлении текста таких документов, как положения, инструкции, доклады, отчёты, приказы, и т. д., можете разбить его на отдельные разделы (которые возможно разделить на пункты, подпункты и др.). Каждому разделу текста документа присвойте номер и заголовок.

Пункты раздела нумеруйте арабскими цифрами. Номер каждого пункта состоит из номера соответствующего раздела и порядкового номера пункта (подпункта).

Если документ содержит приложения, то после окончания основного текста, отступив два–три интервала, напечатайте слово «Приложение» (без кавычек).

Пример оформления отметки о наличии приложений

Оформление реквизита «Подпись»

Если документ оформили на бланке образовательной организации, то в реквизит «Подпись» включите краткое наименование должности, личную подпись, инициалы и фамилию.

Пример оформления подписи на документе, который составлен на бланке организации

Если документ оформили не на бланке, в состав реквизита «Подпись» включите полное наименование должности руководителя и наименование организации.

Пример оформления подписи на документе, который составлен не на бланке организации.

Такой же порядок оформления подписи используйте, когда документ подготовлен двумя организациями. Его подписывают лица равных должностей, их подписи расположите двумя группами на одном уровне.

Пример оформления подписей лиц равных должностей

В таком случае документ оформите не на бланке и подпишите столько экземпляров документа, сколько организаций принимало участие в его разработке. Сделайте это для того, чтобы каждая организация имела официально оформленный подлинник документа.

Если документ подписывают несколько должностных лиц одной организации, их подписи расположите одну под другой в порядке значимости занимаемых ими должностей.

Пример оформления подписей лиц разных должностей

На документах коллегиальных органов оформляйте две подписи – протоколы подписывают председатель и секретарь.

Документы, составленные комиссией (например, акты), подписывают председатель и все члены комиссии.

Подписи должны быть как на документах, которые направляете в другие организации, так и на приложениях к этим документам (если они есть).

Подпись расположите после текста и отметки о наличии приложений, отступив два–три межстрочных интервала.

Внимание: недопустимо проставлять косую черту и предлог «за» перед наименованием должности руководителя, которые означают, что документ подписало другое должностное лицо. Такие документы в спорных случаях будут признаны не имеющими юридической силы.

Ситуация: кто обладает правом подписи документов образовательной организации.

Ситуация: какие должностные лица могут быть наделены правом первой и второй подписи.

Электронная подпись

В определённых случаях образовательная организация применяет электронную подпись:

- для сдачи электронной отчётности в контролирующие органы и внебюджетные фонды;
- для обмена бухгалтерскими документами в электронном виде;
- для участия в государственных закупках;
- для выставления счетов-фактур в электронном виде;
- для обмена электронными документами при взаимодействии организаций (договорами, актами и др.);
- в других случаях, предусмотренных законодательством России.

Требования к электронной подписи установлены Законом от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ.

Закон устанавливает простую и усиленную электронные подписи (ч. 1 ст. 5 Закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ). Также выделены усиленная неквалифицированная электронная подпись и усиленная квалифицированная электронная подпись.

Простая электронная подпись – подпись, которая посредством использования кодов, паролей или иных средств подтверждает факт формирования электронной подписи определенным лицом.

Неквалифицированная электронная подпись – электронная подпись, которая:

- получена в результате криптографического преобразования информации с использованием ключа электронной подписи;
- позволяет определить лицо, которое подписало электронный документ;

- позволяет обнаружить факт внесения изменений в электронный документ после момента его подписания.

Квалифицированная электронная подпись соответствует всем признакам неквалифицированной, и дополнительно ее ключ проверки указан в квалифицированном сертификате. При использовании неквалифицированной электронной подписи сертификат ключа проверки может не создаваться.

Электронный документ, который подписан квалифицированной электронной подписью, равнозначен документу на бумажном носителе. А подписанный простой или неквалифицированной электронной подписью равнозначен документу на бумажном носителе, если такие случаи прямо предусмотрены нормативными правовыми актами или соглашениями, договорами.

Об этом сказано в статье 6 Закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ.

Одной электронной подписью можете подписать несколько связанных между собой электронных документов (пакет электронных документов).

Утверждение документов

Порядок утверждения организационных документов (положений, правил, порядков, инструкций, расписаний занятий и др.) закрепите в локальном нормативном акте образовательной организации (например, в инструкции по делопроизводству). При разработке такого порядка учитывайте нормы Государственной системы документационного обеспечения управления, одобренной коллегией Главархива СССР от 27 апреля 1988 г., приказом Главархива СССР от 23 мая 1988 г. № 33.

Документы утверждают руководитель образовательной организации, вышестоящий или межведомственный орган, организация, в компетенцию которой входит решение вопросов, изложенных в утверждаемых документах.

Существует два способа утверждения документа:

- должностным лицом путём проставления грифа утверждения;
- специально издаваемым документом (например, приказом).

Документ утверждайте приказом, когда существует необходимость в дополнительных предписаниях, разъяснениях, проведении предварительных мероприятий.

При утверждении документа должностным лицом путем проставления грифа помещайте гриф утверждения в правой верхней части документа. Гриф состоит из слова УТВЕРЖДАЮ (без кавычек), полного наименования должности лица, которое утверждает документ, его личной подписи, ее расшифровки (инициалов, фамилии) и даты утверждения.

Пример оформления грифа утверждения документа

Можете в реквизите «Гриф утверждения документа» центрировать элементы относительно самой длинной строки.

Пример оформления центрированного грифа утверждения документа.

При утверждении документа несколькими должностными лицами их подписи расположите на одном уровне.

При утверждении документа специально издаваемым актом (постановлением, решением, приказом, протоколом) гриф утверждения состоит из слова УТВЕРЖДЁН (-А, -О, -Ы), наименования утверждающего документа в творительном падеже, его даты, номера.

Пример:

Слова УТВЕРЖДЕНО и УТВЕРЖДЁН в реквизите «Гриф утверждения» согласуйте в роде и числе с видом утверждаемого документа: положение – УТВЕРЖДЕНО, программа – УТВЕРЖДЕНА.

В случае необходимости согласования текста проставьте также гриф согласования.

Гриф согласования расположите ниже подписи на лицевой стороне документа и включите слово СОГЛАСОВАНО (без кавычек), наименование должности лица, с которым согласовывается документ (включая наименование организации), личную подпись, расшифровку подписи (инициалы, фамилия) и дату согласования.

Пример оформления грифа согласования документа

Гриф согласования можете расположить на отдельном листе согласования, если содержание документа затрагивает интересы нескольких организаций. В таком случае на документе делаете отметку «Лист согласования прилагается».

Для получения согласия должностного лица образовательной организации с содержанием разработанного документа необходимо получить визу согласования. Она включает в себя должность и подпись визирующего документ, расшифровку подписи (инициалы, фамилию) и дату подписания.

Пример оформления визы согласования

Оформленная таким образом виза означает согласие должностного лица с содержанием документа.

Документ визирует исполнитель и заинтересованные должностные лица (заместитель руководителя, главный бухгалтер, руководитель отдела кадров и т. д.).

Пример оформления визы при наличии замечаний к документу

Замечания представляют на отдельном листе, который подписывают, датируют и прилагают к документу.

На документе, подлинник которого оставляете в образовательной организации, визы проставьте в нижней части оборотной стороны последнего листа подлинника документа.

На документе, подлинник которого отправляете из организации, визы проставьте в нижней части лицевой стороны второго экземпляра отправляемого документа.

Можете оформить визы документа на отдельном листе согласования. Возможно полистное визирование документа и его приложения.

Если в процессе визирования в проект документа внесли существенные изменения, он подлежит повторному визированию.

Ситуация: как избежать подмены части утвержденного документа
Заверение копий документов

Вопрос заверения копий документов урегулирован Указом Президиума Верховного Совета СССР от 4 августа 1983 г. № 9779-Х, ГОСТ Р 6.30-2003.

Образовательная организация самостоятельно заверяет копии тех документов, которые составлены в организации (бухгалтерские документы, приказы, письма и др.). Копии других документов организация может заверить, только если хранит подлинник документа (например, трудовые книжки работников).

Для заверения проставьте на копии документа такие реквизиты, как:

- заверительная надпись (как правило, это слова «Верно» либо «Копия верна»);
- должность лица, заверившего копию (руководитель или иное уполномоченное им должностное лицо. Это может быть любой работник, главное, закрепить возложение на него таких обязанностей в приказе, в локальном нормативном акте или в доверенности);
- подпись лица, которое заверило копию;
- расшифровка подписи (инициалы, фамилия);
- печать (ГОСТ Р 6.30-2003 допускает копию документа заверять печатью, определяемой по усмотрению организации, например печатью организации, печатью отдела кадров, печатью с надписью «Для документов»);
- отметка о том, что подлинный документ находится в организации (можно заверять копии документов, созданных в данной

- организации, или копии документов, созданных в других организациях, если их оригиналы находятся в данной организации);
- дата выдачи (заверения) (указание на дату важно для достоверности заверения, т. к. по прошествии времени подлинник документа может быть изменён).

Заверить копию многостраничного документа можете двумя способами:

- отдельно заверить каждый лист копии;
- прошить все листы, пронумеровать их и заверить на обратной стороне последнего листа на месте прошивки. Тогда укажите количество листов, например: «Копия на 6 листах верна».

Отправка документов

Чтобы адресат получил от вас документ:

- вручите документ ему лично. Если адресат – юридическое лицо, передайте документ руководителю или лицу, которое ответственно за приём корреспонденции.
- Чтобы вручить документ лично, заранее подготовьте документ в двух экземплярах или сделайте копию с оригинала. На копии или втором оригинале получите отметку о получении адресатом документа. Такая отметка включает дату получения, Ф. И. О. и подпись лица, которое приняло документ. Подпись попросите удостоверить печатью организации или иной печатью, например, для документов, если получатель документа – юридическое лицо. Экземпляр с отметкой о получении документа храните как доказательство вручения;
- направьте документ почтовым отправлением по адресу места нахождения получателя или на фактический, почтовый адрес. Приоритетный вариант – отправлять документы по адресу места нахождения получателя. Такое отправление считается полученным, даже если юридическое лицо не находится по указанному адресу (п. 3 ст. 54 ГК РФ). Отpravку оформите с уведомлением о вручении. Сохраняйте квитанцию об отправке почтового отправления и уведомление о вручении.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Значение аналитической деятельности в управленческом цикле

Рассмотрение сущности педагогического анализа показывает, что его целью является аналитическое обеспечение процесса управления образовательной системой. Именно аналитическая деятельность обеспечивает процесс преемственности в управлении образовательной системой. Эффективность аналитической деятельности требует от руководителей образовательной организации глубоких знаний и закономерностей развития и функционирования объекта как управляемой системы. Объективно необходимый характер аналитической функции управления определяется тем, что всякое разумное управление должно обязательно носить целенаправленный характер, при этом цель как спроектированный результат деятельности системы может сформироваться лишь в итоге анализа предшествующего состояния этой системы. Таким образом, «задача анализа состоит в том, чтобы из различного рода данных, подчас разрозненных, отражающих отдельные явления и факты, составить общую, целостную картину процесса, выявить присущие ему закономерности и тенденции» [1]. Аналитическая деятельность руководителя образовательной организации обеспечивает определение и формулирование цели управления, а также её достижение. Объективная необходимость этого вида деятельности руководителя заключается также в том, что при помощи неё образуется цикл управления, который она начинает и замыкает. Это основные положения, характеризующие аналитическую деятельность как объективно необходимую для процесса управления социальными системами.

Общая цель управления образовательной организацией может быть осуществлена лишь при условии, если аналитическая деятельность руководителя приобретает целостный, системный, характер, так как сам характер аналитической деятельности таков, что он требует к себе системного подхода. Взаимосвязь фактов и явлений педагогического процесса, взаимодействие ситуаций, звеньев обучения и воспитания объективно требуют охвата анализом всей системы, что можно осуществить лишь при условии конструирования аналитической деятельности руководителя образовательной организации как целостно-динамической системы. «Прежде чем совершенствовать систему или отдельный ее элемент, необходимо определить, на каком этапе развития они находятся» [2]. Поэтому для руководителя образовательной системы умение анализировать, обобщать, применять обобщение как инструмент мастерства, подхода к конкретным явлениям – самая сущность руководства.

Среди функций управления как видов управленческой деятельности системообразующей будет аналитическая, которая является основой процесса управления образовательной системой. Она служит основанием для целеполагания и планирования деятельности, определяет организационные формы, способы и средства выполнения управленческих решений, обеспечивает проведение контроля, диагностической оценки достигнутых фактических результатов, позволяет регулировать все происходящие в образовательной организации процессы.

В различной научной литературе, посвящённой управлению, рассматриваются значение, сущность, цель аналитической деятельности. Деятельность – специфическая форма общественно исторического бытия людей, целенаправленное преобразование ими природной и социальной действительности [3]. Деятельность – форма психической активности личности, направленная на познание и преобразование мира и самого человека. Деятельность состоит из более мелких единиц – действий, каждому из которых соответствует своя частная цель или задача. Деятельность включает в себя цель, мотив, способы, условия, результат [4]. Рассмотрение процесса аналитической деятельности позволит определить её место в управленческом цикле. Построение на этой основе адаптированной схемы аналитической деятельности управления (рис. 1), показывает, что именно она обосновывает все остальные управленческие действия (функции) [5].



Рис. 1. Схема аналитической деятельности в управлении

Таким образом, аналитическая деятельность управления – осуществление на основе анализа обоснования управленческих действий (функций). В связи с тем, что любая деятельность целенаправленна, в данном определении на основе анализа обеспечивается целенаправленное обеспечение функций действия, если исходить из функционального подхода В.С. Лазарева, М.М. Поташника, А.М. Моисеева и других.

Соответственно управленческий цикл должен состоять их следующего набора управленческих функций:

- анализа (педагогического анализа);
- целеполагания;
- планирования;
- организации;
- мотивации;
- контроля.

В этом отношении функции анализа и целеполагания выступают как функции обоснования, а функции планирования, организации, мотивации и контроля как функции действия [6]. Соответственно педагогический анализ является самостоятельной функцией управленческого цикла, которой он начинается и заканчивается. Также с анализа начинаются стадии осуществления всех функций управления, где он представлен в них уже составной частью. В каждой функции управления, в свою очередь, в свёрнутом уменьшенном по объёму виде циклически проходят все те же этапы, которые можно определить как подфункции. В отношении функции целеполагания и её положения в управленческом цикле Ю.А. Конаржевским представлено мнение Нобелевского лауреата, академика И.П. Павлова, который отмечал, что «цель не может сформироваться «ни отсюда, ни отсюда». Ей неизбежно должна предшествовать обширная работа по перебору многочисленных информационных материалов, прежде чем будет принято решение о том, как надо получить наиболее подходящий именно к данной ситуации результат» [7].

Таким образом, именно анализ и аналитическая деятельность формируют определённую последовательность управленческого цикла и стадий осуществления самих функций управления. Соответственно от уровня осуществления анализа зависит уровень и эффективность реализации остальных функций управленческого цикла, поэтому обновление управления образовательной организацией возможно только на основе аналитической деятельности как главного инструмента управления. Построение управления образовательной системой на основе педагогического анализа позволяет видеть и оценивать все происходящие в ней изменения, прогнозировать пути развития, устранять причины обнаруженных недостатков и сбоев, своевременно принимать наиболее эффективные решения тех или иных задач, стоящих перед системой. А.М. Моисеев, представляя гипотезу об общих условиях успешного совершенствования управления, писал, что «мы исходим из того, что деятельность по обеспечению качества управления будет успешной, если созданы следующие факторы и условия:

- в ходе анализа внешней среды и потребностей самой образовательной организации, её коллектива чётко формулируются актуальные и прогнозируемые требования к результатам, системе и процессу управления;

- эти требования доводятся до описания понятного и конкретного образа желаемых (требуемых) и возможных будущих результатов управления;

- проводится описание и оценка реально получаемых результатов деятельности по управлению образовательной организацией в свете видения новых требуемых результатов;

- эти проблемы выстраиваются в определенной логике, структурируются, среди них выделяются приоритеты;

- выявляются причины, ведущие к возникновению проблем;

- уточняется общее видение желаемого будущего и определяются идеи решения ключевых проблем управления;

- сознательно планируются и осуществляются при постоянном управленческом сопровождении и обратной связи действия, нацеленные на приведение внутреннего управления в желаемое состояние, нацеленное в свою очередь на общий рост потенциала образовательных организаций и результатов их работы;

- вся эта работа опирается на необходимые концептуальные, информационные, технологические ресурсы и методические инструменты;

- субъекты этой деятельности развивают необходимые управленческие знания, умения, установки, овладевают управленческим образом мышления и понятийным аппаратом».

Как отмечал в своих работах Ю.А. Конаржевский, функцию педагогического анализа не надо абсолютизировать или выдавать за основную, так как наибольшая её эффективность проявляется во взаимодействии с остальными функциями управленческого цикла. Однако, как показывает современное состояние изучения вопроса, анализ, как функцию управления не только не абсолютизируют, но наоборот, стараются «задвинуть его как можно дальше в угол» как в теории управления, так и управленческой практике, уж очень он архисложен, своенравен, непредсказуем и труден в практическом осуществлении. Определение предмета, цели и задачи анализа позволяет, по мнению Ю.А. Конаржевского, провести классификацию его видов, которая обеспечивает возможность увидеть совокупность признаков в их взаимной связи, вскрыть существенные черты, характеризующие педагогический анализ как функцию управления образовательной организацией, способствует внедрению анализа в практику управления.

В основу классификации положены следующие основные признаки:

- объект (что анализируется);

- субъект (кем анализируется);

- цели (для чего анализируется);

- содержание (каков характер анализа);

- повторяемость (как часто осуществляется анализ).

По объекту педагогического анализа различаются следующие его виды:

- анализ работы образовательных организаций в целом;
- анализ работы отдельных структурных подразделений (старшего, среднего, младшего звеньев, параллелей и т. д.);
- анализ работы учителя и т.д.

По субъекту педагогического анализа можно выделить:

- анализ, проводимый директором, его заместителями;
- анализ, проводимый общественными организациями образовательных организаций.

По цели:

- объективная оценка деятельности;
- подведение итогов работы, формулировка задач на будущее, аналитическое обеспечение планирования;
- ликвидация узких мест в учебно-воспитательном процессе;
- выявление определённых педагогических резервов;
- регулирование хода учебно-воспитательного процесса при помощи постоянного анализа данных контроля и оперативной информации;
- обобщение передового педагогического опыта;
- определение качества знаний, уровня преподавания и воспитанности учащихся;
- определение эффективности управления.

По содержанию анализ может быть:

- комплексным (итоговым);
- тематическим или локальным;
- параметрическим.

По повторяемости педагогический анализ подразделяется на:

- периодически повторяющийся;
- одноразовый;
- оперативный или текущий.

Если брать за основу функциональные связи, то анализ может обеспечить:

- научность планирования;
- действенность регулирования учебно-воспитательного процесса;
- действенность контроля [7].

Наиболее сложным, как отмечено Ю.А. Конаржевским, является итоговый анализ работы образовательных организаций, осуществлению которого руководителями образовательной организации и посвящено создание технологии анализа результатов работы образовательной системы (ТАРРОС) «Landrail» [8].

Таким образом, аналитическая деятельность является важнейшей составляющей труда руководителя ОО.

Д. Карнеги сказал: «Существует лишь один способ в этом мире извлекать пользу из прошлого – он заключается в спокойном анализе...».

Анализ – познавательная деятельность руководителя, позволяющая проникнуть в суть разнообразных, часто противоречивых процессов и явлений (имеющих место в школе), выявить в них причинно-следственные связи, факторы ускорения и торможения развития. Эта деятельность связана с творческим осмыслением сложившейся или будущей обстановки в школе, правильной её оценкой.

Анализ выступает как средство раскрытия наиболее ёмких источников роста качества и повышения эффективности работы школы в целом, отдельных её составляющих. Анализ выступает также важным инструментом повышения качества управления организацией.

Задание 1

Обратившись к опыту организации анализа в Вашей образовательной организации, ответьте на вопросы:

Какое место в управленческой деятельности занимает анализ?

Какие трудности в осуществлении анализа Вы испытываете?

Какие виды и методы анализа Вы используете в своей деятельности?

Почему именно эти виды и методы?

Модель анализа

Качество анализа определяется качеством работ на подготовительном этапе, а именно – качеством построения модели аналитической деятельности. Построение модели процесса анализа включает в себя следующие шаги:

- определение цели анализа,
- конкретизация (выделение предмета),
- разработка измерителей и определение инструментов, которые будут использоваться на этапе сбора и обработки данных,
- определение последовательности шагов и построение плана работ,
- изучение реальной ситуации,
- сравнение реальной ситуации с эталоном (установленными или предполагаемыми требованиями к предмету), оценка, обработка результатов (выводы).

Задание 2

Разработайте модель анализа состояния дел в ОУ (вопроса, явления), воспользовавшись следующей схемой:

Что является объектом и предметом анализа?	Объект: Предмет:	
Какую цель Вы преследуете при осуществлении анализа данного вопроса (явления)?	Цель: Практические задачи:	
Какая информация по изучаемому вопросу Вам понадобится? Какие источники будут использоваться для получения необходимой информации по данному вопросу?	Информация: Источники:	
Какие измерители будут использоваться для изучения вопроса (явления)?	Критерии:	Показатели:
Какой инструментарий будет использоваться для получения необходимой информации по вопросу (явлению)?	Методы сбора:	
Каким образом информация будет обрабатываться?	Методы и инструменты обработки:	
Какие действия будут осуществлены по изучению вопроса?		
действия	Когда?	Кто?

Основные виды и методы анализа

Китайские мудрецы говорят: «Дай человеку рыбу – и он будет сыт один день; научи человека ловить рыбу – и он будет сыт всю жизнь».

Анализ предусматривает разделение целого на части и установление связей между ними. Приступая к анализу ситуации, вопроса, необходимо определить вид анализа, который позволит в последствии осуществить настройку системы на оптимальный вариант достижения поставленных целей, на достижение соответствия установленным тре-

бованиям, обеспечение удовлетворённости всех участников педагогического процесса, получателей услуг и заказчиков.

Выделяют следующие виды анализа:

- системный,
- функциональный,
- сравнительный,
- ретроспективный,
- факторный,
- структурный,
- параметрический,
- рефлексивный.

Эффективное действие системы управления ОО определяется её способностью принимать решения, которые бы обеспечивали успешное решение поставленных задач. Именно поэтому важно максимально полно оценивать и учитывать параметры, характеризующие деятельность организации и определяющие её функционирование и развитие. Для этого может использоваться **факторный анализ**, который нацелен на:

- выявление значимых факторов,
- описание их воздействия на систему (в том числе и управления),
- ранжирование факторов по степени интенсивности влияния.

Задание 3

Осуществите факторный анализ по следующей схеме:

- выделите факторы внешней и внутренней среды, влияющие на управление ОО (факторы, влияющие на Вашу управленческую деятельность);
- определите степень и характер их влияние на качество управления ОО.

Для выполнения данного задания можно воспользоваться следующими параметрами: степень влияния фактора (высокая, средняя и низкая) и характер влияния (помогает, ограничивает действия руководителя и мешает достижению поставленных целей).

Результаты анализа внесите в таблицу.

№	Фактор (существенное обстоятельство)	Степень влияния и характер		
		высокая	средняя	низкая

Анализ ситуаций

Для глубокого и детального исследования сложившейся в ОО ситуации может использоваться метод анализа ситуаций. Ситуация рассматривается как совокупность взаимосвязанных факторов, явлений, характеризующих определённый этап, период или событие, практики, и требующая соответствующей оценки и действий.

Метод анализа ситуаций предполагает пошаговый разбор сложившейся ситуации в ОО или практике управления. Упрощённая структура кейса (описания ситуации) может включать в себя:

- рамочные условия (проблема, требующая разрешения; временной отрезок, т.е. как давно была выявлена проблема; её актуальность и значимость для разных категорий);
- описание действий субъектов по изменению ситуации (разрешению проблемы), т.е. кто, что, когда, каким образом; с какими трудностями столкнулись, и что предпринималось для их разрешения;
- достигнутые результаты в разрешении проблемы (итоговые или промежуточные).

Ситуация подвергается анализу, который может быть осуществлён по следующей схеме:

- О чём эта ситуация?
- Какие проблемы предстоит разрешить руководителю ОО? Почему они возникли?
- Что необходимо и почему сделать, чтобы разрешить выявленные проблемы?
- **Что может помешать?**
- Что будет способствовать?
- Какими ресурсами располагает руководитель для разрешения проблемы?

Педагогический анализ

Педагогический анализ как функция управления образовательной организацией направлен на изучение состояния и тенденций развития, объективную оценку результатов образовательного процесса и определение задач на предстоящий период. В школе, как правило, используются оперативный, тематический и итоговый виды педагогического анализа. Общими требованиями к педагогическому анализу являются конкретность, целенаправленность, объективность, системность, перспективность.

Среди видов педагогического анализа достаточно широко используется ***анализ результатов***, который нацелен на получение значимой и полной информации для принятия управленческого решения по

улучшению показателей, обеспечению соответствия результатов установленным требованиям, роста удовлетворённости со стороны потребителей образовательных услуг.

Данный вид анализа может быть осуществлён по схеме:

- Что планировали?
- Что получили и почему?
- Что делать дальше?

При осуществлении данного вида анализа можно воспользоваться следующими вопросами:

1. Какую конкретную цель Вы ставили для себя на данный период?
2. Что послужило основанием при определении данной цели?
3. В какой степени поставленная цель была достигнута?
4. Что позволяет Вам делать вывод о достижении конкретной цели на данный период?
5. Какие Ваши действия способствовали достижению этих результатов?
6. Какие силы извне Вами были задействованы для достижения этих результатов?
7. Чего не удалось достичь?
8. В чем причина не достижения планируемых результатов?
9. Что может быть рассмотрено как точки роста на предстоящий период? Почему именно эти?
10. Что необходимо сделать для обеспечения роста (улучшения показателей) по выделенным моментам?
11. Что является точками западания? Почему Вы так считаете?
12. Что необходимо сделать, чтобы выровнять или исправить ситуацию?

Задание 4

Осуществите анализ результатов работы Вашего коллектива за 20__ / 20__ уч. год, руководствуясь при этом следующими требованиями:

- конкретность,
- объективность,
- глубина и перспективность.

Результаты анализа оформите документально по следующей схеме.

1. *Ключевая цель и планируемые результаты, на достижение которых была направлена деятельность коллектива.*
2. *Общая оценка степени выполнения поставленных целей и достижения планируемых результатов.*
3. *Результаты, полученные за истекший период и их характеристика (количественная и качественная).*

4. Достижению этих результатов способствовали следующие действия коллектива (отдельных его членов), обстоятельства.

5. Не удалось решить следующие задачи.

6. В ходе реализации поставленных целей столкнулись с проблемами и трудностями.

7. Для разрешения обозначенных проблем и трудностей были предприняты следующие шаги.

8. Перспективы (по каким показателям можно добиться улучшения и что необходимо для этого сделать).

Анализ урока, внеклассного мероприятия

В аналитической деятельности важное место занимает анализ урока, внеклассного мероприятия. В зависимости от целевой установки выбирается вид анализа (например, аспектный, развёрнутый) и схема (например, общий план анализа, анализ эффективности).

При осуществлении анализа необходимо соблюдать ряд требований:

- гласность ценностей и целей анализа, их согласованность и соответствие их общешкольным ценностям и целям;
- целеустремленность,
- критериальность;
- установка на защиту интересов субъектов педагогического процесса;
- акцент на установление связей;
- обоснованность и информационная обеспеченность выводов;
- установка на оптимизацию и развитие педагогического процесса и деятельности субъектов;
- объективность;
- диалоговый характер и т.п.

Анализ урока, внеклассного мероприятия демонстрирует способность руководителя (директора, заместителя директора) накапливать значимую информацию, использовать знания и выводы для определения путей и средств совершенствования работы коллектива, педагогического процесса и в определённой степени для самосовершенствования.

Проблемно-ориентированный анализ

Проблемно-ориентированный анализ нацелен на получение общего представления о ситуации в ОО путём выявления проблем (определения разрывов между требуемым, желаемым, ожидаемым и реальным, существующим) и установление причинно-следственных связей (определение причин, существующих проблем, выявление взаимосвязей

между проблемами, причинами). В ходе проблемно-ориентированного анализа исполнители ищут ответ на следующие вопросы:

- Какие реальные результаты образования не удовлетворяют нас в свете завтрашних требований и соответственно должны быть изменены?

- Из-за каких недостатков (дефектов) образовательного процесса возникли эти проблемы (разрывы между требуемым и реальным)? Что нужно изменить?

- Недостаток (дефицит) каких условий и ресурсов обусловил дефекты образовательного процесса?

- Какими недостатками в управлении можно объяснить существующий дефицит в ресурсном обеспечении, дефекты образовательного процесса, а также проблемы?

При осуществлении данного анализа необходимо руководствоваться следующими требованиями:

- конкретность и конструктивность формулировки проблемы;

- операциональность формулирования проблем (в формулировке должен быть виден масштаб проблемы, степень ее остроты);

- прогностичность (анализ должен проводиться в соответствии с желаемым будущим результатом, с которым необходимо сравнивать текущее положение дел);

- объяснение и понимание наличия проблемы, выстраивание причинной цепи (в выявленных проблемах, кроме констатации, должно быть обозначение причин, а также прогноз того, что случится в случае не решения обозначенной проблемы).

Задание 5

Постройте «дерево проблем», для этого выберите ключевую проблему, определите её причины; установите и обозначьте причинные связи между проблемой и её причинами, между причинами первого, второго и третьего порядка. Для удобства выполнения данного задания можно воспользоваться следующей схемой.

Проблема результата:

Причина 1
(дефект образова-
тельного процесса)

Причина 2
(дефект образова-
тельного процесса)

Причина 3 (дефект
образовательного
процесса)

Причина
(дефицит условий,
определяющих
причину 1)

Причина
(дефицит условий,
определяющих
причину 2)

Причина
(дефицит условий,
определяющих
причину 3)

Недостаток управле-
ния, как причина
дефекта и дефицита

Недостаток управле-
ния, как причина
дефекта и дефицита

Недостаток управ-
ления, как причина
дефекта и дефицита

Процедура «Пять почему»

Цель процедуры состоит том, чтобы определить, решаема ли проблема силами организации, есть ли желание у сотрудников её решить, т.е. найти скрытые, а, возможно, и внутриорганизационные проблемы. В основе процедуры лежат следующие операции:

- формулировка проблемы,
- определение причины её существования,
- определение причины выделенной причины как новой проблемы,
- и снова определение причины новой проблемы до того момента пока не получим конструктивный ответ, т.е. не обнаружим причину появления проблемы внутри организации, возможно, в себе.

Задание 6

Сформулируйте проблему, которую необходимо решить (руководствуясь основным требованием к её формулировке – конкретность). Используя процедуру «Пять почему», определите её причины и возможность разрешить силами образовательной организации. Внесите данные в итоговый лист.

Итоговый лист

Проблема: _____

1. Почему эта проблема существует, т.е. в чем её причина?

2. Почему существует эта новая проблема, т.е. в чем её причины?

Анализ и оценка достижений и выявление конкурентных преимуществ ОО

Анализ и оценка достижений и выявление конкурентных преимуществ ОО, с одной стороны, направлен на профилактику и недопущение ломки системы (школы), а с другой – мотивирует коллектив на развитие (преобразование системы) через осознание значительных успехов и выявление потенциала роста. Логика и методика проведения данного анализа совпадают с логикой и методикой проблемно-ориентированного анализа, а именно от результатов (от «конца») к условиям и обеспечивающим процессам (к «началу»):

- Какие важнейшие результаты деятельности ОО можно рассматривать в качестве достижений?

- Какие из этих результатов являются конкурентными преимуществами ОО?

- Благодаря каким ключевым свойствам образовательного процесса и образовательной среды ОО удалось добиться этих положительных результатов?

- Какие в системе управления заложены механизмы, обеспечивающие развитие ОО?

- Благодаря созданию, каких условий (кадровых, материальных, информационных, финансовых и т.д.) удалось обеспечить такое построение образовательного процесса?

Задание 7

Осуществите анализ ситуации в Вашей ОО, используя метод «Анализ достижений». Заполните таблицу «Анализ и оценка достижений и выявление конкурентных преимуществ ОО».

«Анализ и оценка достижений и выявление конкурентных преимуществ ОУ».

	Достижения	Конкурентные преимущества ОУ
Результаты УВП	Какие важнейшие результаты деятельности ОО можно рассматривать в качестве достижений?	Какие из этих результатов являются нашими конкурентными преимуществами?
Обеспечивающие Процессы, в т. ч. создание механизма устойчивого развития ОУ	Благодаря каким ключевым свойствам образовательного процесса и образовательной среды ОО удалось добиться этих положительных результатов? Какие в системе управления заложены механизмы, обеспечивающие развитие ОО?	

Условия	Благодаря созданию каких условий (кадровых, материальных, информационных, финансовых и т.д.) удалось обеспечить такое построение образовательного процесса?
---------	---

SWOT-анализ

SWOT-анализ направлен на определение и оценку сильных и слабых сторон внутренней среды организации, которые могут быть связаны с человеческим фактором, результатами деятельности, базовым процессом, технологиями, организацией, условиями и ресурсами. Второй составляющей данного анализа является установление возможностей (объективных моментов, благоприятно действующих по отношению к ОО, её целям) и угроз (опасностей), которые создаёт ближайшая внешняя среда организации.

Задание 8

Осуществите анализ ситуации в Вашей ОО и будущих влияний со стороны внешней среды, используя метод SWOT-анализ.

По результатам анализа

1) заполните матрицу «SWOT-анализ»;

SWOT-анализ

	<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<i>Внутренняя среда</i>		
	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Внешняя среда</i>		

2) сделайте вывод о потенциале ОО и определите приоритетные задачи.

Вспомогательные вопросы:

1. Какие сильные стороны могут быть усилены, и что для этого надо сделать?

2. Какие слабые стороны можно преодолеть, и что для этого необходимо предпринять для сглаживания отрицательного воздействия или уменьшения?

3. Что необходимо сделать для усиления благоприятного воздействия внешней среды?

4. Как противостоять внешним угрозам?

Силовой анализ

Эффективным инструментом анализа и планирования является силовой анализ. Осуществление силового анализа предполагает следующие действия:

1. Выбор проблемы, которую необходимо решить (она должна быть трудной, решаемой и не слишком широкой).

2. Идентификация проблемы и описание её с позиции:

- какой является ситуация сегодня;

- какой ситуация должна стать после того, как вы разрешите проблему.

3. Определение списка противодействующих сил, обстоятельств, которые работают против намеченных вами изменений. Эти силы могут быть связаны с:

- отдельными людьми, группами сотрудников, которые выиграют или проиграют в результате попытки разрешения проблемы;

- традициями и убеждениями, которые укоренены в организации (решение проблемы может оказаться традиционным, а может разрушать устоявшиеся традиции и противоречить разделяемым убеждениям);

- внешними факторами, обстоятельствами и пр.

4. Определение действий для каждой противодействующей силы, которые могли бы ослабить её.

5. Определение перечня сил, которые будут способствовать изменениям.

6. Определение действий по усилению каждой поддерживающей силы.

7. Определение наиболее существенных шагов, которые ведут к решению проблемы. Определение их последовательности.

Задание 9

Используя метод силового анализа, осуществите анализ проблемы и определите состав действий по её разрешению. Данные анализа и планирования внесите в матрицу «Силовой анализ»

Силовой анализ

Проблема:		
2а. Сегодняшняя ситуация:		2б. Желательная ситуация:
3а. Противодействующие силы и факторы:		4. Действия по ослаблению или устранению:
5. Поддерживающие силы и факторы (на что можно опереться):		6. Действия по усилению:
7. Последовательность шагов		
Шаги (что делаем?)	Когда/где?	Как/кто?

PEST (STEP)-анализ

Анализ внешней среды организации является важнейшей составной стратегического управления. Внешняя среда организации – совокупность социальных и природных факторов, действие которых значимо для функционирования и развития организации. При осуществлении анализа внешней среды необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- Какие аспекты внешней среды необходимо принимать во внимание при планировании, а какие можно игнорировать?
- Можно ли каким-либо способом предсказать, что произойдёт в будущем?
- Как организация может заранее свести к минимуму опасности, исходящие от внешней среды, и воспользоваться имеющимися возможностями?

При этом воздействия внешнего мира классифицируются по шести аспектам внешней среды: политическая и правовая среда, экономическая среда, социальная среда, техническая и технологическая среда, природная окружающая среда и среда конкуренции.

Результаты анализа в краткой форме включаются в аналитическое обоснование программы развития образовательной организации.

Задание 10

Осуществите анализ внешней среды, используя метод PEST (STEP)-анализ. По результатам анализа

1) оформите матрицу «PEST (STEP)-анализ»;

PEST (STEP)-анализ

Сферы	Явления или события	Степень влияния		Вероятность проявления	
		+	–	низкая	высокая
Политико-правовая					
Экономическая					
Социальная					
Технологическая					

2) Сделайте выводы, воспользовавшись следующими вопросами:

1. Какие позитивные для школы последствия могут дать выделенные Вами положительные факторы?

2. Как эти последствия можно использовать? Можно ли увеличить влияние на школу позитивных последствий, если да, то как?

3. Каковы негативные последствия воздействия отрицательных факторов на ОО?

4. Возможно, ли противодействовать этим последствиям (своими силами или с внешней помощью), уменьшить их влияние или компенсировать их отрицательное воздействие другими позитивными действиями? Если да, то, что для этого нужно сделать?

Маркетинговый анализ

При разработке образовательной программы, программы развития образовательной организации в качестве инструмента анализа используется маркетинговый анализ, который включает в себя оценку конкурентов и других факторов рынка, исследование рынка образовательных услуг, определение стратегии маркетинга и прогноз объёма «продаж».

По своей сути и форме проведения весьма близок к маркетинговым исследованиям анализ социального заказа.

В определении общей социальной ориентации, уточнение миссии ОО, определение модели выпускника ОО, выбор основных направлений развития ОО напрямую зависят от качества работ по осуществлению анализа и прогнозирования социального заказа.

Анализ социального заказа, правильнее будет сказать, анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения социального заказа,

адресуемого ОО, предполагает проведение опросов потенциальных субъектов социального заказа (заказчиков), прогнозирование социального заказа может осуществляться через метод сценариев с последующим выбором наиболее вероятного сценария. При осуществлении данного анализа можно воспользоваться следующими вопросами:

- Кто ранее являлся субъектом выдвижения социального заказа образовательной организации (т.е. кто был заказчиком)? Про что был их заказ (каков был характер заказа)?

- Кто в настоящее время является заказчиком образовательных услуг? Про что их заказ в настоящее время?

- Кто в будущем может быть субъектом социального заказа? В чём будет их заказ?

Данный вид анализа позволяет в динамике увидеть изменение социального заказа (а соответственно и заказчика), на основе этих данных спрогнозировать возможные изменения заказа и определить возможности образовательной организации по его реализации.

Задание 11

Осуществите анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого Вашей ОО.

1. Результаты анализа впишите в матрицу: «анализ социального заказа».

«Анализ социального заказа»

Настоящее ОО	
Заказчики образовательных услуг:	Форма предъявления и содержание заказа:
Клиенты ОО:	Выполнение заказа (масштаб, средства):
Ближайшее будущее ОО	
Заказчик образовательной услуги в ближайшем будущем:	Форма предъявления и содержание заказа:
Клиенты ОО в ближайшем будущем:	Ресурсная обеспеченность заказа:

2. Сделайте выводы, воспользовавшись следующими вопросами:

- Как за последнее время изменился состав клиентов и заказчиков?

- Как изменилось содержание, характер заказа и форма его предъявления?
- Что необходимо сделать, чтобы соответствовать этому заказу?
- Какие заказы в принципе не реализуемы?
- Какие заказы реализуемы, и что надо сделать, чтобы их реализовать?

Анализ конкурентов

В основе данной методики лежит определение сильных и слабых сторон потенциальных конкурентов образовательной организации, которые, как и Ваше ОО, ориентированы на определённый сегмент рынка образовательных услуг. При осуществлении данного анализа можно воспользоваться следующими вопросами:

- Каков профиль деятельности данной ОО?
- Какие представления о себе, своих достижениях имеют субъекты педагогического процесса это ОО?
- Что мотивирует участников педагогического процесса на достижение результатов, развитие?
- Что является сильной стороной ОО?
- Что может быть рассмотрено как слабая сторона ОО?

Задание 12

Выявите потенциальных конкурентов Вашей ОО и осуществите анализ и оценку их сильных и слабых сторон. Для удобства выполнения задания можно воспользоваться следующей матрицей.

Анализ конкурентов

№	Потенциальные конкуренты	Профиль деятельности, фактор-мотиватор	Сильные стороны	Слабые стороны

Проанализируйте данные матрицы, используя следующие вопросы:

1. Кто и в чем является конкурентом для Вашего ОО?
2. Какие слабые стороны конкурентов применительно к ситуации Вашей ОО можно рассматривать как Ваши сильные стороны?

SMART-анализ

Данный метод позволяет определить соответствие цели и задач требованиям, для этого используются следующие показатели:

- (S) конкретность цели – не должно быть никаких сомнений насчёт ожидаемого результата в плане качества, затрат ресурсов, количества и т. п.;
- (M) измеримость – через определённый промежуток времени можно измерить степень достижения (а значит, должны быть критерии оценивания и инструменты измерения);
- достижимость – если они не выполнимы, то от них нет никакой пользы, и вы получите не деятельность по достижению, а её имитацию;
- (R) реалистичность – если они не реальны, то могут превратиться в демотивирующий фактор (их можно достичь);
- (T) ограниченность времени (указывает, когда можно получить результат).

Задание 13

Оцените качество целей и задач, которые Вы собираетесь поставить перед своей организацией.

По результатам анализа оформите экспертный лист, на основании которого сделайте выводы о качестве целей, а при необходимости откорректируйте цели и задачи.

Экспертный лист

	требования				
	S	M	A	R	T
ЦЕЛЬ:					
Задача 1:					
Задача 2					
Задача 3					

Выводы (о соответствии требованиям или о необходимости корректировки целей и задач): _____

Откорректированные цели и задачи: _____

Анализ силового поля

Анализ силового поля – это метод позволяющий выявить факторы (силы) и оценить их влияние на достижение поставленной цели, осуществление каких-либо изменений в ОО. При оценке той или иной силы (фактора) можно исходить из принципа «за» (сила поддерживающая) или «против» (сила противодействующая, мешающая достижению запланированного).

Результатами данного анализа будет информация о сдерживающих факторах внешней и внутренней среды организации и о факторах поддерживающих и способствующих эффективной реализации планируемых изменений. На основе этих данных руководителем может быть принято решение об усилении поддерживающих факторов и об ослаблении сдерживающих факторов.

Задание 14

Используя метод анализа силового поля, выявите силы, которые будут противодействовать реализации, выбранной коллективом стратегии развития Вашей ОО и силы, поддерживающие.

Результаты анализа внесите в матрицу «Анализ силового поля», сделайте вывод о соотношении сил и оцените стратегию развития ОО с точки зрения реалистичности и достижимости планируемого результата.

Анализ силового поля

Стратегия развития ОУ:	
Силы поддерживающие (т.е. помогающие достижению)	Силы противодействующие (т.е. мешающие, сдерживающие)
Выводы:	

Анализ документов

Анализ документов проводится на основе совокупности методических приёмов, при помощи которых из документа извлекается необходимая информация (для принятия управленческого решения, вынесения суждения о действенности данного документа, его корректировке).

Задание 15

Осуществите анализ документа (выбирается по своему усмотрению; например, приказ, распоряжение, положение и т.п.). Составьте отчёт по результатам проделанной работы по следующей схеме:

- 1. Что собой представляет документ?*
- 2. Каковы цели возникновения данного документа (предполагаемые или реальные)?*
- 3. Какова надёжность документа и достоверность данных, представленных в нём?*
- 4. Какой резонанс (действия) может вызвать этот документ?*
- 5. Каково фактическое содержание документа?*
- 6. Какие выводы об эффективности решения поставленных задач можно сделать на основании данного документа?*

7. Какие рекомендации по корректировке данного документа Вы можете дать его авторам?

Общий вывод о качестве документа.

Анализ управленческой деятельности

«Существовать – значит изменяться; изменяться – идти к зрелости; идти к зрелости – продолжать создавать себя бесконечно» (Г. Бергсон).

Анализ собственной управленческой деятельности есть осмысленное разложение её на составляющие с глубоким проникновением в их сущность, задачи с целью оценить результаты и определить её влияние на достижение общего результата ОО и средства повышения её эффективности как фактора, обеспечивающего качество образовательных услуг. Анализ управления служит средством установления причин возникновения определённого состояния системы, процессов, происходящих как внутри организации, так и в сфере её взаимодействия с внешним миром, определять пути и средства повышения эффективности и результативности управленческой деятельности (повышать эффективность её воздействия на общий результат ОО). Данный вид анализа может быть направлен на получение следующей информации:

- о реальных результатах функционирующей системы и их обусловленности управленческой деятельностью;
- о зонах, участках управления, требующих изменений.

Схема самоанализа

Схема анализа	Пояснения к схеме анализа
1. Какую конкретную цель Вы ставили для себя на данный период?	Цель должна быть конкретной, достижимой, измеримой.
2. Что послужило основанием при определении данной цели?	Трудности, проблемы, недочеты в работе по результатам предшествующего периода (конкретно прописать). Стратегическая цель (указать). Социальный заказ (кто заказчик, про что его заказ и в какой форме был представлен).
3. В какой степени поставленная цель была достигнута?	Цель реализована в полном объеме, частично или не удалось реализовать. Общая результативность и эффективность
4. Что позволяет Вам делать вывод о достижении	Достигнутые результаты и их характеристика (количественная и качественная с

конкретной цели на данный период?	учетом общих и частных измерителей, которые в ОУ действуют) в соотношении с планируемыми результатами и требованиями к ним.
5. Какие Ваши действия способствовали достижению этих результатов?	Приёмы, методы, техники, технологии, использование которых позволило достичь данных результатов. Эффективность деятельности (соотношение результатов и затрат).
6. Какие силы извне Вами были задействованы для достижения этих результатов?	Взаимодействовали с тем-то; воспользовались помощью
7. Чего не удалось достичь?	Результаты, которые изначально планировали получить, но не достигли по истечении заданного срока. Отрицательные эффекты, которые не планировали.
8. В чём причина не достижения планируемых результатов?	Не было сделано то-то и по той-то причине. Возникли такие-то непредвиденные обстоятельства.
9. Что может быть рассмотрено как точки роста на предстоящий период? Почему именно эти?	Есть положительные результаты, отмечается стабильность по определенным параметрам, есть возможность для их улучшения («прироста»).
10. Что необходимо сделать для обеспечения роста (улучшения показателей) по выделенным моментам?	Конкретные действия по обеспечению «прироста». Например, изменения в собственной деятельности разного характера (новое содержание, приемы, методы, технологии; в организации работы или во взаимодействии).
11. Что является точками западания? Почему Вы так считаете?	Низкие результаты, отрицательные эффекты, которые напрямую связаны с недостатками в работе ОУ (субъекта).
12. Что необходимо сделать, чтобы выровнять или исправить ситуацию?	Конкретные действия (шаги) по сглаживанию отрицательного эффекта или обеспечению соответствия результатов требованиям.

Задание 16

Осуществите анализ собственной управленческой деятельности, используя предложенную схему самоанализа. Результаты анализа оформите документально, используя следующую матрицу.

Анализ управленческой деятельности руководителя ОО

Схема анализа	Выводы
1. Какую конкретную цель Вы ставили для себя на данный период?	
2. Что послужило основанием при определении данной цели?	
3. В какой степени поставленная цель была достигнута?	
4. Что позволяет Вам делать вывод о достижении конкретной цели на данный период?	
5. Какие Ваши действия способствовали достижению этих результатов?	
6. Какие силы извне Вами были задействованы для достижения этих результатов?	
7. Чего не удалось достичь?	
8. В чем причина не достижения планируемых результатов?	
9. Что может быть рассмотрено как точки роста на предстоящий период? Почему именно эти?	
10. Что необходимо сделать для обеспечения роста (улучшения показателей) по выделенным моментам?	
11. Что является точками западения? Почему Вы так считаете?	
12. Что необходимо сделать, чтобы выровнять или исправить ситуацию?	

ВНУТРИШКОЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

Основной задачей управленческой деятельности школы является контроль со стороны администрации за исполнением требований государственного образовательного стандарта и достижением качества образования.

Контроль осуществляется в соответствии с:

- Федеральным государственным образовательным стандартом;
- Новой системой оплаты труда;
- Законом РФ “Об образовании в Российской Федерации”;
- Конвенцией о правах ребенка;
- Типовым положением об образовательной организации;
- Государственной программой на период 2015-2020 гг.;
- Письмом Министерства образования РФ “Об обеспечении инспекционно-контрольной деятельности”;
- Уставом школы;
- Образовательной программой и Программой развития школы;
- Положением о внутришкольном контроле;
- Положением об учёте динамики индивидуальных достижений учащихся;
- Положением о мониторинге качества образования;
- Положением об оценке индивидуальных достижений обучающихся (портфолио);
- Положением об электронных формах сбора информации по ВШК.

Внутришкольный контроль строится в соответствии с целями и задачами работы школы.

Основные цели внутришкольного контроля:

1. Обеспечить управление деятельностью по эффективному внедрению ФГОС.
2. Обеспечить выявление и обобщение передового опыта по формированию новых компетенций учителя.
3. Организовать сбор и обработку информации о состоянии качества образования, учебных достижениях обучающихся, педагогов и деятельности школы.

Основные задачи внутришкольного контроля:

1. Установить уровни соответствия реальной подготовки учащихся принятой “модели выпускника”;
2. Соотнести результаты с поставленными задачами;
3. Выявить пути и условия повышения эффективности и качества образовательного процесса;

4. Корректировать управленческую и педагогическую деятельность;

5. Осуществить переход на финансирование в виде подушевых субсидий на выполнение государственного задания и введение новой оплаты труда.

Ожидаемые результаты внутришкольного контроля:

- повышение мотивационного образовательного поля учащихся;
- создание условий для успешной социализации учащихся и выпускников школы;
- получение полной информации о результатах учебной деятельности учащихся;
- оперативная коррекция деятельности учителя с целью формирования положительной мотивации к профессиональной деятельности;
- достижения качества образования обучающихся, удовлетворяющее социальным запросам;
- создание системной организации управления учебно-воспитательным процессом;
- создание творческого педагогического коллектива;
- разработка перечня показателей для стимулирующей части ФОТ.

Субъекты и объекты педагогического мониторинга.

Субъектами мониторинга выступают все участники образовательного процесса. Степень их участия различна, но все они (учителя, учащиеся, родители и общественность) получают информацию, анализируют её.

Объектами мониторинга является образовательный процесс и его результаты, личностные характеристики всех участников образовательного процесса, их потребности и отношение к образовательной организации.

Источниками информации для проведения ВШК являются: урок, коллектив учащихся, классный журнал, дневник учащегося, ученические тетради, тематическое планирование учителя, учебная программа, контрольная работа, личные дела учащихся.

Способы сбора информации: использование листов контроля, различных таблиц, программ и схем наблюдений, тетрадей и журналов посещений.

Распределение функциональных обязанностей по исполнению ВШК:

Служба оценки качества, занимающаяся внутришкольной оценкой, мониторингом, экспертизой качества образования и интерпретацией полученных результатов, включает:

Руководителей, учителей-предметников, родителей и учащихся школы.

Составление спецификации тестов осуществляется заместителем директора по УВР, председателями методических объединений и учителями-предметниками. Организация и проведение мониторинга – заместителем директора по УВР и председателями методических объединений. Проверка и оценивание выполненных работ, составление отчёта – учителями предметниками. Сбор информации о проведении и её систематизация, анализ и разработка рекомендаций на последующий период осуществляются заместителями по учебно-воспитательной и воспитательной работе.

Администрация школы формирует концептуальные подходы к оценке качества образования, обеспечивает реализацию процедуры контроля и оценки качества образования, координирует работу различных структур, деятельность которых связана с вопросами оценки качества образования, определяет состояние и тенденции развития школьного образования, принимает управленческие решения по совершенствованию качества образования.

Методические объединения педагогов школы по итогам оценки качества образования в школе на каждом этапе проводят экспертизу эффективности педагогических стратегий и технологий, направленных на совершенствование качества образования в школе, формулируют предложения в Программу развития школы по совершенствованию качества образования.

Управляющий совет школы заслушивает руководителей школы по реализации ВШК, даёт оценку деятельности руководителей и педагогов по достижению запланированных результатов в реализации Программы развития школы. Члены управляющего совета могут непосредственно привлекаться для экспертизы качества образования.

Обработка информации осуществляется в электронной форме с использованием прикладных программ.

Для хранения разработаны и действуют базы данных, где накапливается вся получаемая информация, электронные формы сбора информации сохраняются на носителях в кабинете заместителя директора по учебно-воспитательной и воспитательной работе.

Пользователями информации являются все уровни управления процессом обучения, воспитания от учителя до директора школы.

Электронные формы сбора информации по ВШК обобщаются администрацией школы, доводятся до всех участников образовательного процесса и заинтересованных сторон путём публикации на сайте, используются при обработке и анализе информации по организации и результатам образовательного процесса для эффективного решения за-

дач управления качеством образования и стимулирования учащихся, педагогов и администрации школы.

Документация.

При осуществлении внутришкольного контроля необходимо иметь следующую документацию:

- план внутришкольного контроля;
- отчёт о выполнении внутришкольного контроля;
- журнал контроля, справки, акты по проверке.

Документация хранится в течение 3 лет.

Исходными данными для планирования ВШК являются:

- календарный период планирования;
- количество классов школы;
- количество учащихся в каждом классе;
- требуемые сроки начала проведения мероприятий по параллелям;
- продолжительность выполнения мероприятий;
- периодичность проведения мероприятий,
- допустимый перерыв между мероприятиями для предотвращения перегрузки.
- теоретическая и методическая подготовленность.

Основными направлениями контроля учебно-воспитательной работы являются:

- контроль выполнения всеобуча;
- контроль школьной документации;
- контроль работы педагогических кадров;
- контроль состояния знаний, умений и навыков учащихся;
- контроль состояния преподавания учебных предметов;
- контроль инновационной деятельности учителей;
- контроль выполнения Федерального государственного образовательного стандарта;
- контроль подготовки к государственной итоговой аттестации;
- контроль материально-технической базы,
- контроль внеклассной и внешкольной воспитательной работы.

Мониторинг учебных достижений обучающихся школы включает в себя:

Внешнюю независимую экспертную оценку	ЕГЭ, ГИА-9, диагностическое тестирование МЦКО и окружные диагностические работы.
Административный контроль	– диагностические контрольные работы СТАТГРАД; – административные контрольные работы;

	<ul style="list-style-type: none"> – успеваемость учащихся по итогам триместра, полугодия, года; – государственная итоговая аттестация в традиционной форме.
--	--

В плане ВШК используются следующие виды контроля знаний:

Виды диагностического контроля	Цели диагностического контроля	Использование результатов в управлении образовательным процессом.
Стартовый	Получение данных об исходном уровне обученности учащихся в начале учебного года.	Для получения наиболее объективной оценки результатов обучения за предыдущий учебный год, планирования образовательного процесса.
Рубежный	Получение информации об успешности усвоения учебного материала.	Для коррекции учебно-воспитательного процесса.
Итоговый	Установление степени достижения планируемого уровня учебных достижений учащихся.	Для анализа работы педколлектива по итогам учебного года, принятия эффективных управленческих решений, планирования образовательного процесса на следующий учебный год.

С целью обеспечения принципа системности в проведении педагогического мониторинга в школе разрабатывается циклограмма.

Приложение 1

Фрагмент циклограммы педагогического мониторинга

Показатели	Ответственный за сбор информации	Частота проведения	Способы получения информации, документы
1. Результаты образовательной деятельности.			
Обученность учащихся по отдельным предметам и по каждому классу.	Администрация, учителя, председатели МО.	3 раза в год.	Контрольная работа, внутришкольная отчетность, диаграммы, таблицы, графики.
Сформированность общеучебных умений и навыков.	Администрация, учителя, председатели МО.	1 раз в год.	Итоговая аттестация обучающихся, диаграммы, таблицы, графики.
Психологическая комфортность обучения.	Администрация, учителя, педагог-психолог.	1 раз в год.	Анкетирование участников образовательного процесса, диаграммы, таблицы, графики.
2. Учебно-методическое обеспечение.			
Обеспеченность образовательного процесса учебниками, учебными и методическими пособиями.	Администрация, учителя.	1 раз в год.	Внутришкольная отчетность, справки.
Соответствие учебной литературы федеральному перечню учебников, рекомендованных к использованию в образовательном процессе.	Администрация, учителя.	1 раз в год.	Внутришкольная отчетность, справки.

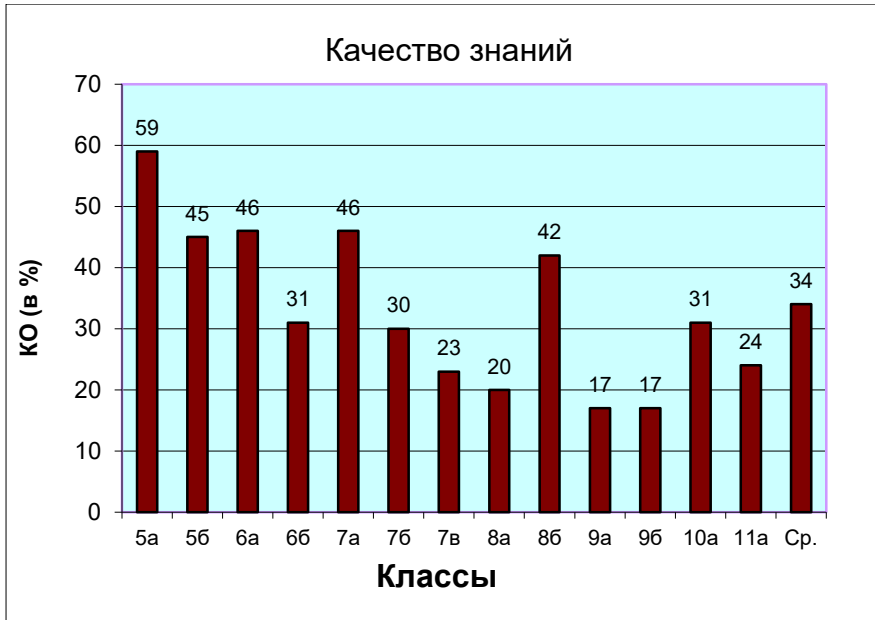
Обеспеченность образовательного процесса компьютерной техникой и учебно-информационными материалами на электронных носителях.	Администрация, учителя.	1 раз в год	Внутришкольная отчётность, справки
3. Реализация утверждённых образовательных программ и учебных планов.			
Выполнение образовательной программы.	Администрация, учителя.	2 раза в год.	Аналитические отчёты, диаграммы, таблицы, графики.
Соответствие учебных планов базисному учебному плану.	Администрация.	2 раза в год.	Внутришкольная отчётность, тарификация, справки.
4. Диагностика педагогического мастерства.			
Наличие подготовленных мотивированных педагогических кадров.	Администрация.	1 раз в год.	Посещение учебных занятий, аналитические отчёты, диаграммы, таблицы, графики.
5. Использование финансовых и материальных средств			
Анализ использования финансовых и материальных средств.	Администрация.	1 раз в год.	Внутришкольная отчётность, публичный доклад

Систематизация данных ВШК ведется в графиках и таблицах.

Приложение 2

Результаты качества знаний учащихся по классам в 20__/20__ уч. году

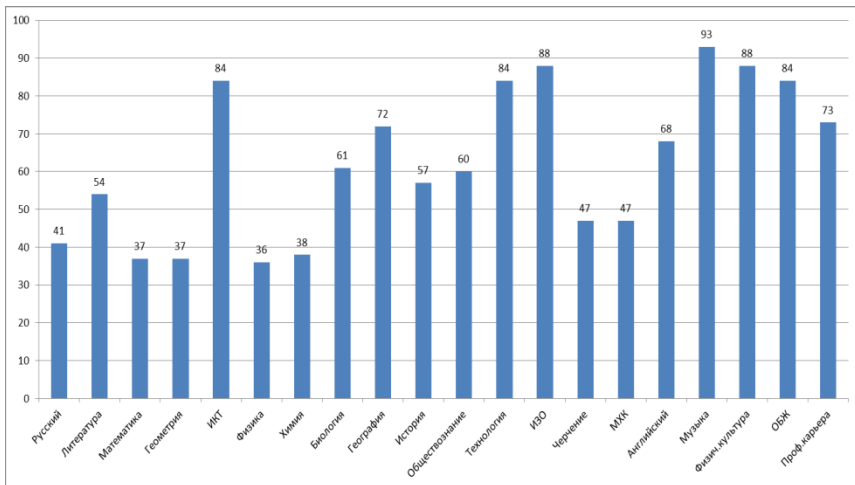
Классы	5а	5б	6а	6б	7а	7б	7в	8а	8б	9а	9б	10а	11а	Ср.
Качество знаний	59	45	46	31	46	30	23	20	42	17	17	31	24	34



Приложение 3

Результаты качества знаний учащихся по предметам в 20__/20__ уч. году

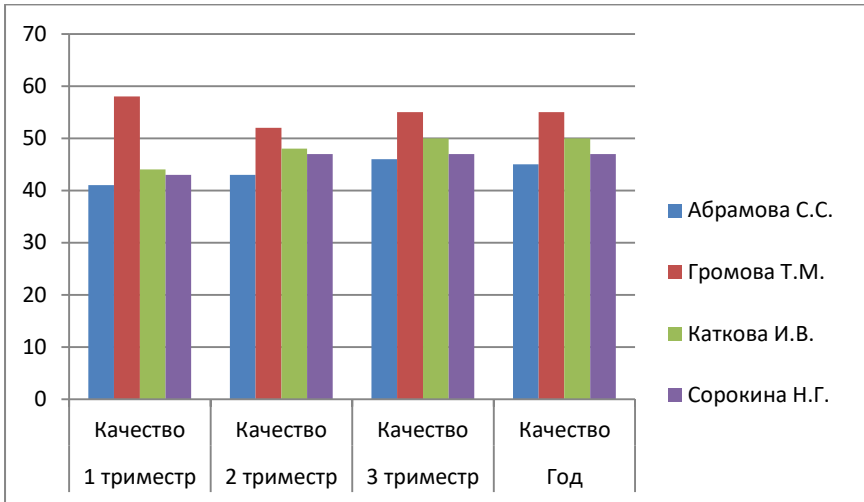
Пред- меты	Русский	Литература	Математика	Геометрия	ИКТ	Физика	Химия	Биология	География	История	Обществознание	Технология	ИЗО	Черчение	МХК	Английский	Музыка	Физич.культура	ОБЖ	Проф.карьера
Каче- ство зна- ний	41	54	37	37	84	36	38	61	72	57	60	84	88	47	47	68	93	88	84	73



Приложение 4

Динамика качества преподавания учителей гуманитарного цикла в 20__/20__ уч. году

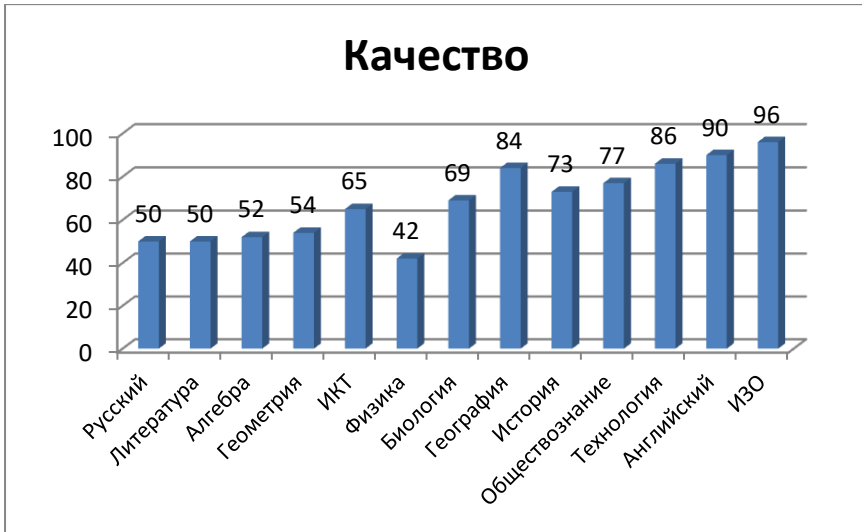
№ п/п	Фамилия, инициалы	1 три-местр	2 три-местр	3 три-местр	Год
		Качество	Качество	Качество	Качество
1	Абрамова С.С.	41	43	46	45
2	Громова Т.М.	58	52	55	55
3	Каткова И.В.	44	48	50	50
4	Сорокина Н.Г.	43	47	47	47



Приложение 5

Качество знаний учащихся 7 «А» класса по предметам в 20__/20__ уч. году

Предме- ты	Русский	Литература	Алгебра	Геометрия	ИКТ	Физика	Биология	География	История	Обществознание	Технология	Английский	ИЗО
Каче- ство	50	50	52	54	65	42	69	84	73	77	86	90	96



Результаты ВШК обсуждаются на совещаниях при директоре, завуче, педагогических советах. Анализ имеющихся материалов позволяет судить об учебных возможностях учащихся, целенаправленно проводить коррекционную работу. Мониторинг, проводимый на протяжении нескольких лет, обеспечивает администрацию необходимой объективной информацией, позволяет соотносить результаты с поставленными задачами, корректировать управленческую деятельность, устанавливать

причинно-следственные связи, позволяющие сформировать выводы и рекомендации по дальнейшему развитию школы, обеспечить дальнейшее совершенствование образовательного процесса в соответствии с задачами программы развития школы с учётом индивидуальных особенностей обучения учащихся, их интересов, образовательных возможностей, состояния здоровья.

Анализ действующей в нашей школе практики учета, анализа и использования информации об индивидуальных достижениях учащихся, полученной в результате ВШК.

Для того чтобы учащиеся видели свой рост, а родители ощутили продвижение в обучении и развитии ребёнка, в школе ведется “Анализ класса”, который делается в виде таблиц, где по каждому учащемуся заносятся данные по всем учебным предметам в соответствии с требованиями программы.

№	ФИ учащегося	Алгебра				Физика			
		1 трим.	2 трим.	3 трим.	год	1 трим.	2 трим.	3 трим.	год
1.	Иванова Ольга	4	5	5	5	4	5	4	4
2.	Петров Олег	3	3	3	3	3	3	3	3
3.	Янин Игорь	4	3	4	4	3	4	4	4

Содержательный контроль и оценка учащихся должны быть направлены на выявление индивидуальной динамики их развития от начала учебного года к концу с учётом личностных особенностей и индивидуальных успехов за текущий и предыдущие периоды. Это способствует своевременному выявлению трудностей в освоении учебного материала и коррекции знаний учащихся.

Проводится сравнительный анализ обученности учащихся по всем предметам учебного плана, выявляются учащиеся с одной “4”, “3”, “2”, отличники, хорошисты и неуспевающие. Такой анализ помогает учителям спланировать свою работу по повышению качества образования учащихся. В в каждом триместре классным руководителем по своему классу заполняется следующая таблица.

Фамилия Имя учащегося	Фамилия, имя учащегося													
	Русский язык	Литература	Алгебра	Геометрия	ИКТ	История	Обществознание	Биология	География	Отличник	С одной "4"	На "4" и "5"	С одной "3"	Не успевает
Иванова Ольга	5	4	5	5	5	5	5	5	5		+			
Петров Олег	4	4	3	4	5	4	4	5	4				+	
Янин Игорь	3	3	4	3	4	4	3	4	4					

Мониторинг качества обучения помогает отслеживать все продвижения и достижения учащихся, видеть их слабые и сильные стороны, анализировать и оценить результативность обучения, оценить эффективность учебного процесса. Также непрерывное отслеживание качества обученности отдельных учащихся и класса в целом по всем разделам учебных программ позволяет учителю осуществлять самоконтроль за своей деятельностью. Таким образом, процесс обучения (преподавания и учения) становится более осмысленным и целенаправленным.

Темы контрольных работ по физике	Фамилия, имя учащегося		
	Иванова Ольга	Петров Олег	Янин Игорь
Газовые законы	5	4	3
Законы термодинамики	5	4	3
Свойства жидкости и пара	4	4	4
Свойства твёрдых тел	5	3	3
Электростатика	5	5	3
Кол-во к/р	5	4	4
Средний балл	4,8	4	3,2

При проведении контрольных работ создаются протоколы контрольных работ, в которых указываются проверяемые элементы содержания и проверяемые виды деятельности учащихся.

Протокол контрольной работы по математике, проведённой в 5А классе.											
Учитель: Сидорова С.А. Дата проведение: 15.04.20__ г.											
№ задания	1	2	3	4	5	6	Всего баллов	Выполнено заданий	% выполнения	Оценка	
Количество баллов	2	2	3	3	3	5	18				
№ п/п	Фамилия, имя										
1	Комов Иван	2	2	3	3	3	18	16	90	5	
2	Лукина Анна	2	2	3	3	2	0	18	12	66	4
3	Носов Пётр	2	2	3	2	0	0	18	9	50	3
Проверяемые элементы содержания							% выполнения проверяемого элемента учащимися				
Перевод обыкновенных дробей в десятичные дроби							94				
Сравнение десятичных дробей							99				
Перевод единиц измерения							91				
Решение задач							77				
Округление чисел							81				
Нахождение значения выражения							83				

На основании протоколов контрольных работ получаем индивидуальную диагностическую карту учащихся. Для более наглядного представления уровня знаний учащихся результаты выводятся в виде графиков и диаграмм.

Папки индивидуальных достижений (портфолио) заведены на каждого учащегося. В папках накапливаются творческие работы учащихся, грамоты и зачётные листы, листы индивидуальных достижений. Портфолио позволяет ребёнку осмыслить свои знания, поступки и возможности. Просматривая последовательность своих работ в течение года, ребёнок учится анализировать свою деятельность, объективно оценивать свои возможности и находить пути преодоления трудностей.

На родительских собраниях учителя знакомят родителей учащихся с особенностями оценивания в 1-х классах школы, 2-9 классах; 10-11 классах. Для информирования родителей о результатах обучения и развития учащихся ежедневно ведётся учёт успеваемости и посещаемости учащихся в электронных дневниках и журналах, все учителя-

предметники отслеживают траекторию обученности учащихся в электронном виде, в конце каждого триместра классные руководители проводят родительские собрания, а учителя-предметники индивидуальные консультации.

При переходе учащегося в другую школу учитель вкладывает в личное дело “Листок достижения”, заверенный печатью образовательной организации. Между учителями, учащимися, родителями учащихся и администрацией школы в рамках обучения устанавливаются отношения равноправного сотрудничества.

Направление совершенствования системы ВШК.

С целью ликвидации вышеуказанных проблем в школе сформированы направления по совершенствованию системы внутришкольного контроля:

- выстраивание внутришкольного контроля научно-методической работы в школе на основе критериального и компетентностно-деятельностного подходов;

- ведение в систему ВШК мониторинга не только уровня обученности по предметам, но и уровня развития других внутренних ресурсов учащегося, отражённых в метапредметных и личностных образовательных результатах;

- пересмотр и совершенствование оценивания на основе критериального и компетентностного подходов к оценке уровня учебного успеха учащегося и уровня профессиональной компетентности учителя;

- корректировка системы ВШК, выстроенной с позиции системно-деятельностного подхода, прозрачной для каждого субъекта образовательного процесса, обеспеченной грамотным инструментарием, оптимизирующим работу с потоками информации по принципу «распределённой ответственности»;

- мотивация учителей на реализацию субъект-субъектных отношений в образовательной системе «учитель – учащийся».

Практика показывает, что введение в систему ВШК мониторинга профессиональной компетентности учителя позволяет повысить позиционно-ценностную составляющую общей профессиональной компетентности учителя по отношению к психолого-педагогическим знаниям и умениям, лежащим в основе индивидуализации образования.

Приложение 6

**Проект плана мероприятий и работ по совершенствованию системы ВШК качества результатов
на период 2011-2013 года**

Наименование мероприятий	Показатель	Исполнители, должность	Ожидаемый результат	Ожидаемый срок
Сформированность ключевых компетенций учащихся	Уровень сформированности универсальных умений	Заместитель ректора по УВР	Учебно-интеллектуальные – 68% Учебно-информационные – 70% Учебно-коммуникативные – 80% Учебно-организационные – 90%	Май 20__ г.
	Уровень воспитанности	Заместитель ректора по УВР	Высокий уровень – 50% Хороший уровень - 40% Средний уровень – 10%	Декабрь 20__ г.
	Уровень познавательных интересов	Заместитель ректора по УВР, педагог-психолог	Высокий уровень – 50% Средний уровень – 45 % Низкий уровень – 5%	Май 20__ г.
	Уровень готовности к продолжению образования	Педагог-психолог, учителя	100%	Май 20__ г.
	Динамика участия учащихся в проектной деятельности	Заместитель ректора по УВР, председатели МО	50 %	Декабрь 20__ г.
	Участие в социально-значимых проектах	Заместитель ректора по УВР	40 %	Декабрь 20__ г.

	Доля учащихся, обучающихся в системе дополнительного школьного образования	Заместитель директора по УВР	90 %	Сентябрь 20__ г.
	Доля учащихся, привлекаемых к работе общественных управляющих организаций в школе	Заместитель директора по УВР	10 %	Май 20__ г.
Сформированность профессиональных педагогических компетенций	Доля учителей, освоивших методы образовательной аналитики	Заместитель директора по УВР	55%	Сентябрь 20__ г.
	Количество педагогов, повысивших квалификационную категорию	Заместитель директора по УВР	98%	Май 20__ г.
	Доля учителей, использующих новые образовательные технологии	Заместитель директора по УВР	45 %	Декабрь 20__ г.
	Доля учителей, размещающих свои ресурсы в едином информационном центре	Заместитель директора по УВР	4%	Январь 20__ г.
	Доля учителей, обобщающих и транслирующих свой опыт работы	Заместитель директора по УВР	30%	Декабрь 20__ г.
	Участие учителей в различных конкурсах, фестивалях	Заместитель директора по УВР	12%	Май 20__ г.
	Доля учителей, принимающих участие в работе Школы педагогического мастерства	Заместитель директора по УВР	50%	Май 20__ г.

Эффективность управления	Доля учителей, принимающих участие в принятии важных управленческих решений	Директор	10%	Январь 20__ г.
	Уровень психологического комфорта в школе	Педагог-психолог	Нормальный уровень	Январь 20__ г.
	Доля членов коллектива, владеющих новыми управленскими технологиями	Директор, Заместитель директора по УВР	60%	Январь 20__ г.
	Степень принятия коллективом управленческих решений	Директор	высокая	Май 20__ г.
Участие родителей и общественности в управлении школой	Доля внешней общественной экспертизы в деятельности школы	Управляющий Совет	высокая	Январь 20__ г.
	Эффективность работы Совета школы	Директор	высокая	Январь 20__ г.
	Участие родителей в программно-целевом планировании деятельности школы	Управляющий Совет	50%	Январь 20__ г.

Результаты ВШК в направлении учебной, внеурочной деятельности, а так же индивидуальных достижений учащихся могут быть использованы для характеристики:

- качества образовательных услуг;
- эффективности образовательной деятельности по всем категориям персонала школы и разработки показателей стимулирующей части Фонда оплаты труда.

РАССМОТРЕНО
на заседании Педагогического
Совета школы протокол № 2
от 02.11.2016г.

Введено в действие
приказом № 100 от 08.2011г.
Директор МБОУ СОШ №

ПОЛОЖЕНИЕ о посещении учебных занятий, внеклассных мероприятий участниками образовательного процесса МБОУ СОШ № _____ для детей с ограниченными возможностями здоровья

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение устанавливает порядок посещения учебных занятий участниками образовательного процесса и призвано обеспечить:

- права учащихся на получение образования не ниже государственного стандарта в соответствии с п.4 ст.50 Закона РФ «Об образовании» в редакции Федерального закона №12-ФЗ от 13.01.96 и Уставом школы п. 4.7;
- права родителей (законных представителей) на ознакомление с ходом и содержанием образовательного процесса, с оценками обучающихся в соответствии со ст. 15 п.7 55 Закона РФ «Об образовании» в редакции Федерального закона №12-ФЗ от 13.01.96 п.4.14, и Устава школы;
- права учителей на свободу творчества (ст. 55 Закона РФ «Об образовании» и ст.44 Конституции РФ);
- права руководителей учреждения на осуществление контроля за соблюдением законодательства (ст. 31 Закона РФ «Об образовании»);
- Права вышестоящих органов образования на осуществление инспектирования (ст.30 Закона РФ «Об образовании»).

1.2. Под учебным занятием понимаются;

- уроки;
- практические занятия;
- факультативные занятия;
- занятия ЛФК;
- индивидуальные, групповые, дополнительные и коррекционные занятия;
- спортивные секции;
- классные часы;
- внеклассные мероприятия.

1.3. Участниками образовательного процесса являются:

- педагогический коллектив;
- обучающиеся;
- родители (законные представители и родительская общественность).

2. Посещение учебных занятий, внеклассных мероприятий администрацией школы.

2.1. Администрация школы посещает учебные занятия в соответствии с планом работы школы по следующим разделам этого плана:

- контроль за соблюдением законодательства в сфере образования;

- внутришкольный контроль и руководство.

2.2. Основными целями посещения уроков является:

- помощь в выполнении профессиональных задач;
- контроль за деятельностью учителей по вопросу усвоения учащимися государственного образовательного стандарта по предметам;

- инспектирование деятельности учителей, педагогов дополнительного образования;

- контроль за соблюдением законодательства в сфере воспитания и обучения;

- повышение эффективности результатов работы школы.

2.3. Порядок посещения занятий:

Исходя из целесообразности организации образовательного процесса и контроля его качества, настоящими методическими рекомендациями предлагается следующий регламент посещения уроков в неделю:

- директору образовательного учреждения обязателен просмотр 3-х уроков, 1-го мероприятия;

- для заместителя директора по учебной работе обязательно посещение 5-и уроков, 2-х мероприятий;

- для заместителя директора по воспитательной работе обязательно посещение 4-х мероприятий и 2-х уроков;

- для руководителей методических объединений обязательно посещение 1-го урока или 1-го мероприятия, но не менее 35-и посещений в течение учебного года.

Администратор предупреждает о своём посещении:

- педагогов, не имеющих квалификационных категорий за день до посещения;

- имеющих первую квалификационную категорию за 10-15 минут до начала урока;

- высшую квалификационную категорию - без предупреждения.

2.4. Администратор имеет право:

- ознакомиться с календарно-тематическим планированием;
- ознакомиться с планом - конспектом урока;
- собрать и просмотреть тетради учащихся;
- если это необходимо, беседовать с учащимися после занятий

на интересующую его тему в присутствии учителя;

2.5. Во время посещения занятий администратор не имеет права:

- вмешивать в ход его проведения;
- выходить во время урока (за исключением экстремальных случаев);

- уходить до звонка с урока

2.6. После посещения занятий обязательно собеседование администратора и преподавателя по следующим направлениям:

- самоанализ урока учителем;
- анализ урока администратором, руководителем, посетившим урок;

• согласование выводов учителя и администратора, по результатам посещенного урока.

3. Посещение занятий родителями (законными представителями) учащихся.

3.1. Родители (законные представители), на основании ст.7 Закона РФ «Об образовании», имеют право посещать любые занятия в школе, где могут:

- ознакомиться с ходом занятия, его содержанием, требованиями учителя;
- оценить работоспособность своего ребенка, его активность на занятиях;

- понять место своего ребенка в коллективе;
- сравнить объем его знаний с требованиями государственного образовательного стандарта, объемом знаний других учащихся;
- убедиться в объективности выставления ребёнку оценок.

3.2. При заявлении родителей (законных представителей) о желании посетить учебные занятия директор школы проводит следующие мероприятия:

- принимает заявление от родителей (законных представителей) в письменном виде на посещение уроков;

- согласовывает день и время посещения занятий по интересующему их предмету в присутствии учителя - предметника, педагога дополнительного образования;

- назначает сопровождающего на данное занятие (одного из нижеприведенного перечня):

- заместителя директора по УВР;
- руководителя методического объединения учителей-

предметников;

- классного руководителя;
- заместителя директора по ВР.

3.3. Родители (законные представители) во время посещения занятий не имеют права:

- вмешиваться в ход занятия;
- выходить из кабинета до окончания занятий.

3.4. Родители (законные представители) имеют право:

- участвовать в анализе урока, высказывать своё мнение;
- получить консультацию по интересующим их вопросам.

4. **Посещение занятий учителями, педагогами школы**

4.1. На основании «Положения о внутришкольном контроле» учебные занятия педагога могут посетить руководители школьных методических объединений, опытные учителя, классные руководители.

Цели посещения уроков, внеклассных мероприятий педагогами:

- развитие профессионального мастерства педагогов, уровня методической работы;
- повышение уровня освоения учащимися учебных знаний, умений, навыков;
- повышения качества усвоения учащимися государственного образовательного стандарта по предмету;
- обобщение передового опыта.

4.2. Учитель-предметник, педагог, классный руководитель должны заранее предупредить учителя о намерении посетить урок и объяснить цель своего посещения.

4.3. После посещения учебных занятий, внеклассных мероприятий проводится собеседование, где согласовываются выводы по результатам посещения.

5. **Оформление документов при посещении уроков.**

5.1. Результаты посещения учебных занятий, внеклассных мероприятий всеми участниками образовательного процесса обязательно оформляются документально.

При посещении занятий администрацией, родителями (законными представителями) в сопровождение администрации анализ фиксируется в тетради (или на листах) посещения уроков администратора.

При посещении занятий педагогами школы анализ фиксируется:

- в тетради для анализа посещённых занятий завучем, руководителем ШМО;
- в тетради посещений уроков данного педагога.

5.2. В зависимости от значимости для школы результатов посещения учебных занятий, пишется справка, которая обсуждается и визируется:

- на заседании методического объединения учителей;
- на заседании методического совета школы;
- на совещании при директоре;
- на совещании классных руководителей;
- на педагогическом совете;
- на родительском собрании.

6. Ограничения для процесса наблюдения на уроке и внеурочном мероприятии

6.1. Запрещается появляться на уроке (внеурочном мероприятии) после его начала.

6.2. Запрещается покидать урок или внеурочные мероприятия до его завершения.

6.3. Руководство Учреждения может прервать свое посещение только в исключительных ситуациях (несчастный случай и т.п.).

6.4. Запрещается вмешиваться в ход урока или внеурочного мероприятия.

6.5. Во время урока и внеурочного мероприятия запрещается беседовать с учащимися, задавать им вопросы и т.д.

6.6. Запрещается выражать свое отношение к педагогическому работнику и к уроку выражением лица, мимикой и т.п.

6.7. Посещающий обязан выключить свой мобильный телефон.

6.8. Во время письменных работ (не самостоятельных, не контрольных) посещающий, по предварительному соглашению с педагогическим работником, может наблюдать за ходом их выполнении, прохаживаясь по классу.

6.9. В исключительных случаях - для эвакуации детей при возникновении угрозы их жизни и здоровью - должностное лицо может прервать урок.

6.10. Фотосъемки, аудио-, видеозаписи на уроке разрешаются только с согласия педагогического работника и руководства организации, а также с письменного согласия родителей или законных представителей обучающихся.

7. Статус информации, полученной при посещении урока.

7.1. Информация, полученная должностным лицом школы, обладает статусом внутренней информации в рамках образовательной организации; информация, полученная работниками управления образования - внутренняя информация этого органа.

7.2. Информация посещающего об уроке открыта для членов педагогического коллектива и управления образования.

7.3. Члены педагогического коллектива и работники управления образования вправе ознакомиться с информацией об уроке, на котором был посещающий.

7.4. Руководство школы и управления образования может ограничить распространение этой информации из соображений педагогической целесообразности и такта.

7.5. Информацию посещающего об уроке категорически запрещается доводить до сведения учащихся и родителей.

7.6. Фото, аудио-, и видеоматериалы с информацией об уроке могут использоваться в средствах массовой информации с разрешения педагогического работника, руководства организации, управления образования и посещающего, а так же с письменного согласия родителей или законных представителей обучающихся.

7.7. При использовании фото-, аудио-, видеоматериалов в СМИ обеспечивается соблюдение авторских прав педагогического работника.

8. **Анализ посещенного урока и внеурочного материала.**

8.1. Должностные лица, посетившие урок и внеурочное мероприятие, обязаны дать анализ.

8.2. Работники других организаций дают анализ лишь по просьбе педагогического работника.

8.3. Родители в интересах своего ребёнка имеют право доводить своё мнение об уроке и внеурочном мероприятии до сведения педагогического работника и руководителей организации.

8.4. Педагогам организации, посетившим урок, даётся время на подготовку анализа и своего выступления по нему.

8.5. Посетившим урок запрещается давать его анализ на перемене.

8.6. Анализ даётся в день урока (единственного или завершающего серию посещений) по окончании всех учебных занятий; отодвигать срок не рекомендуется.

8.7. В ходе анализа не разрешается выступать работникам, не посетившим урок; руководители организации, не посетившие урок, могут участвовать в анализе в качестве ведущих.

8.8. Педагог имеет право слушать анализ и оценку своего урока посетившими этот урок.

8.9. Педагогический работник имеет право на самоанализ своего урока перед выступлениями посетивших его урок и на заключительное слово о своём согласии или несогласии с выступавшими.

8.10. Педагогический работник обязан реализовать рекомендации и замечания, высказанные должностными лицами.

8.11. Педагогический работник сам решает, участвовать ли ему в обсуждении его урока, проходившего в рамках научно-практической конференции, семинара, обмена опытом.

8.12. Посещающий, который изучает позитивный или инновационный опыт педагогического работника, обязан довести до сведения

педагогического работника своё мнение об этих сторонах его урока.

8.13. Посетившие урок не должностные лица могут, по своему усмотрению, дать рекомендации по улучшению учебно-воспитательного процесса.

8.14. Посещение уроков в период аттестации завершается составлением заключения о соответствии педагогической деятельности педагогического работника квалификационным требованиям той или иной категории.

9. Документы, отражающие посещение уроков.

9.1. Записи, сделанные должностными лицами при посещении уроков, обладают статусом документа и должны иметь признаки документа.

9.2. Сроки хранения таких документов - 5 лет, т.е. продолжительность межаттестационного периода.

9.3. Посещение уроков в рамках аттестации и других плановых проверок завершается составлением справки, имеющей статус и признаки документа.

9.4. Педагогический работник имеет право ознакомиться с содержанием записей посетивших его урок в рамках аттестации или плановых проверок.

9.5. Педагогический работник обязательно и под роспись должен быть ознакомлен со всеми документами, составленными после посещения его уроков.

9.6. Решение вопроса об ознакомлении с этими документами других членов коллектива находится в компетенции руководства организации.

9.7. Запрещается знакомить родителей и обучающихся с документами, характеризующими урок педагогического работника.

10. Сроки действия регламента и порядок его изменения.

10.1. Регламент утверждается Педагогическим советом организации.

10.2. Изменения (дополнения) в регламент вносятся Педагогическим советом организации.

Настоящее Положение действительно до принятия новой редакции.

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ СОВЕТ

Как сформировать, определить полномочия и организовать работу

Сергей Воровщиков,
доктор педагогических наук, профессор,
старший методист ГБОУ «Школа № 354
им. Д.М. Карбышева», г. Москва

Педагогический совет – *коллегиальный орган управления*, который осуществляет общее руководство образовательной деятельностью. Его формируют все образовательные организации (ч. 4 ст. 26 Закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ).

Ситуация: можно ли не создавать педагогический совет, если в образовательной организации функционирует педагогическое объединение, которое выполняет его функции?

То, как педагогический совет работает, какими полномочиями обладает, определяет *устав образовательной организации*, укажите в нём:

- порядок формирования;
- срок полномочий;
- компетенцию;
- порядок принятия решений;
- выступление от имени образовательной организации, то есть право принимать локальные акты, представлять интересы образовательной организации у учредителя.

Данные сведения обязательно включайте в устав детского сада или школы, поскольку это предусмотрено частью 5 статьи 26 Закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ. Дополнительно пропишите в уставе общий *порядок работы педагогического совета*. Это нужно, чтобы совет начал свою работу в организациях, в которых педагогического совета не было, и принимал легитимные решения во всех остальных.

Ситуация: нужно ли утверждать положение о педагогическом совете?

Как сформировать педагогический совет

Основной состав педагогического совета составляют педагогические работники образовательной организации. Членами совета могут быть руководитель и его заместители, в должностные полномочия которых входит руководство образовательным процессом и воспитанием детей.

Поскольку условия работы педсовета и структуры образовательных организаций разные, в уставе укажите, какие педагогические работники входят в состав совета, например:

- для которых образовательная организация – основное место работы. При такой формулировке в состав совета войдут работники филиалов образовательной организации;
- с которыми заключён трудовой договор. В этом случае в состав педагогического совета войдут основные работники и совместители.

Устав может не содержать данных указаний. Тогда в состав совета войдут как работники, с которыми заключён трудовой договор по основному месту работы и по совместительству, так и педагоги, с которыми заключён гражданско-правовой договор.

Ситуация: нужно ли указывать численность педагогического совета?

Какой срок полномочий установить педагогическому совету

Определите срок полномочий педагогического совета, например, бессрочно, как рекомендует Минобрнауки России в письме от 22 октября 2015 г. № 08-1729.

Совет: если состав совета избирают, установите срок полномочий 3–5 лет, как для других коллегиальных органов.

Как определить полномочия педагогического совета

К полномочиям педагогического совета отнесите:

- развитие образовательных услуг;
- регламентацию образовательных отношений;
- разработку образовательных программ;
- выбор учебников, учебных пособий, средств обучения и воспитания;
- материально-техническое обеспечение образовательного процесса;
- аттестацию, повышение квалификации педагогических работников;
- координацию деятельности методических объединений;
- взаимодействие с образовательными организациями и организациями, осуществляющими обучение.

В компетенцию педсовета школы включите:

- регламентацию форм, периодичности и порядка контроля успеваемости и промежуточной аттестации;
- перевод обучающихся в следующий класс по результатам промежуточной аттестации, в том числе принятие решения об условном переводе;
- допуск к государственной итоговой аттестации;

- применение мер педагогического воздействия к обучающимся;
- согласование отчисления ребёнка в качестве меры дисциплинарного взыскания;
- принятие решений о выдаче документов об образовании.

Привлеките педагогический совет к научно-исследовательской, экспериментальной и инновационной деятельности образовательной организации, для этого определите круг полномочий совета в этих сферах деятельности. Например, право выбирать направления научно-исследовательской деятельности, взаимодействовать с научными организациями, экспериментальными площадками.

Как организовать работу педагогического совета

В уставе укажите общий порядок работы педагогического совета:

- периодичность заседаний;
- лиц, которые инициируют созыв заседания совета;
- порядок назначения председателя, секретаря;
- структуру педагогического совета и порядок её формирования.

Установите обязательное количество заседаний в году или укажите, что совет созывают по мере необходимости. В детских садах и школах педагогические советы обычно проводят не меньше четырёх заседаний в год.

По общему правилу первое заседание совета созывает руководитель образовательной организации. В дальнейшем очередное заседание совета инициирует председатель, внеочередное – любой из членов педсовета. Чтобы оптимизировать работу коллегиального органа, установите условия, по которым может быть созвано внеочередное заседание педагогического совета. Например, заседание созывают по заявлению члена совета, если его поддержали не меньше 15 процентов списочного состава педагогического совета.

Председателя, заместителя председателя, секретаря педагогического совета выбирайте либо назначайте на первом заседании из членов совета. Определите порядок избрания: открытым или тайным голосованием. Укажите порядок назначения, если председателя совета и остальных назначают.

Пример формулировки порядка назначения председателя и секретаря педагогического совета в уставе.

Укажите, может ли педагогический совет создавать малые педсоветы, рабочие группы, комитеты и прочие структуры. Подобные структуры позволят не созывать педагогический совет в полном составе для выполнения задач в конкретном структурном подразделении или при решении определённого круга вопросов. Например, создайте малый

педсовет в обособленном структурном подразделении, это позволит организовать работу педагогического совета на местах. Созовите малый педсовет, чтобы оценить уровень адаптации обучающихся или принять решение о допуске к государственной итоговой аттестации, это обеспечит участие только тех членов педагогического совета, которые отвечают за этот круг вопросов. Создайте рабочую группу для того, чтобы подготовить проект локального акта или сделать предварительный отбор учебников, которые нужны для образовательного процесса. Это даст возможность лучше подготовить заседание педагогического совета и затратить меньше времени на обсуждение и быстро принять решение.

Структуры педагогического совета могут быть постоянными, например, малый педсовет, или временными – рабочая группа по изменению локальных актов, которые затрагивают права обучающихся.

Пример формулировки устава по организации деятельности педагогического совета.

Подробную регламентацию работы педагогического совета закрепите в локальном акте, который утвердит сам педсовет, это позволит:

- упорядочить работу коллегиального органа;
- обеспечить легитимность принятых решений;
- не менять устав в случае, если совет примет решение изменить организационные моменты.

Включите в локальный акт:

- сведения о месте проведения заседаний совета и его структурных единиц;
- сроки и порядок извещения членов совета о заседаниях;
- порядок, в котором члены совета знакомятся с материалами для заседания;
- регламент заседаний;
- порядок открытого, тайного и заочного голосования;
- обязанности председателя, секретаря, иных органов педагогического совета;
- особенности документооборота.

Как педагогический совет принимает решения

Решения педагогический совет принимает на заседаниях открытым, тайным или заочным голосованием. Определите круг вопросов, которые совет будет принимать тем или иным видом голосования. По каждому виду голосования в уставе закрепите:

- количество членов педагогического совета, при котором заседание совета правомочно принимать решения (кворум);

- порядок определения кворума, включая возможность учёта письменного мнения члена педсовета, который отсутствует по уважительной причине;

- минимальное количество голосов для принятия решения;
- наличие или отсутствие решающего голоса у одного из членов педагогического совета;

- основные ограничения при голосовании.

Ситуация: как зафиксировать кворум заседания педагогического совета, если в уставе не установлены требования к педсоставу.

Совет: принимайте решения путем открытого голосования, поскольку эта процедура проста и не требует дополнительной подготовки.

Если какие-то решения с точки зрения образовательной организации требуют тайного голосования, определите общие требования к такому голосованию. А саму процедуру закрепите в локальном акте, который утвердит педагогический совет. Это может быть как отдельный документ, так и раздел в локальном акте, который регламентирует порядок работы совета, определите в нём:

- срок голосования;
- требования к кандидатам, если на тайном голосовании выбирают кандидата;

- порядок формирования избирательной, счетной и иных комиссий;

- извещение кандидатов и выборщиков по регламентным процедурам выборов;

- требования к бюллетеням для голосования и порядку их заполнения;

- требования к помещению для голосования, избирательному ящику;

- процедуру подсчёта голосов, условия определения кворума;

- особенности оформления результатов голосования.

Совет: включите в устав возможность заочного голосования по вопросам, которые не несут правовых последствий для образовательной организации.

Решения педагогического совета *оформляйте протоколом* по правилам делопроизводства, которые приняты в образовательной организации. Дополнительные требования укажите в том случае, если уставом предусмотрено заочное голосование.

Пример оформления требований к протоколу заочного голосования в уставе

Как педагогический совет выступает от имени образовательной организации

Определите порядок выступления педагогического совета от имени образовательной организации в пределах полномочий, которые предоставлены совету. Например, совет может от имени образовательной организации принимать локальные акты, давать отчёт учредителю по вопросам, которые относятся к компетенции педагогического совета.

Правом представлять интересы образовательной организации в судебных инстанциях и организациях наделять педагогический совет не обязательно, поскольку в его функции входят лишь вопросы образовательной деятельности. В случаях, когда это будет необходимо, руководителю достаточно выдать доверенность или издать приказ одному из членов педагогического совета.

«Педагогический совет: как сформировать, определить полномочия и организовать работу». С.Г. Воровщиков

© Материал из Справочной системы «Образование».

Подробнее: <http://vip.lobraz.ru/#/document/16/2198/bssPhr1/?of=copy-0eacae24bc>

Как оформить протокол

Валентина Андреева,
кандидат исторических наук,
профессор кафедры трудового права
и права социального обеспечения
Российского государственного
университета правосудия

Решения коллегиальных органов документируйте с помощью протоколов заседания, конференции, совета и т. п.

Требования к оформлению протокола регламентированы ГОСТ Р 6.30-2003, принятого и введенного в действие постановлением Госстандарта России от 3 марта 2003 г. № 65-ст, и подпунктом 2.2 пункта 2 Методических рекомендаций, направленных письмом Минобразования России от 20 декабря 2000 г. № 03-51/64.

Существует две формы протокола: краткая и полная.

Краткий протокол фиксирует вопросы заседания, фамилии докладчиков и принятые решения.

Совет: ведите краткий протокол, когда заседание носит оперативный характер.

Полный протокол, кроме вышеназванного, содержит подробные записи по содержанию докладов и выступлений участников заседания, все высказанные мнения, вопросы, реплики и замечания.

Совет: полный протокол применяйте, когда необходимо подробное документирование заседания (например, при разрешении конфликтных ситуаций).

Протоколы оформляйте на бланках организации, используя общий бланк или бланк протокола, включающий следующие **реквизиты**:

- наименование организации;
- наименование вида документа (протокол);
- дата заседания;
- номер документа;
- место заседания;
- гриф утверждения (если протокол подлежит утверждению);
- заголовок к тексту;
- текст;
- подписи.

Дата протокола – дата заседания. Если совещание проводили несколько дней, то дата протокола включает даты его начала и окончания: 11–13 апреля 2016 г.

Номер протокола присваивайте по порядковому номеру заседания. Нумерацию протоколов ведите в пределах учебного года.

Заголовок к тексту протокола, как правило, отражает вид заседания или коллегиальной деятельности и должен быть согласован с названием вида документа.

Пример формулировки заголовка к тексту протокола

Текст протокола составляйте, разделяя на вводную и основную части. Вводная часть содержит постоянную информацию (т.е. слова «Председатель», «Секретарь», «Присутствовали») и переменную (инициалы, фамилии председателя, секретаря и присутствующих). При необходимости указывайте должности присутствующих, а также инициалы, фамилии, должности лиц, приглашенных на совещание.

При большом количестве участников заседания укажите только их общее количество, отдельно составьте полный список присутствующих, который оформите как приложение к протоколу.

После слов «Председатель», «Секретарь», «Присутствовали» поставьте тире и перечислите инициалы и фамилии в именительном падеже. Фамилии присутствующих расположите в алфавитном порядке и напечатайте через один межстрочный интервал.

Во вводную часть протокола обязательно включите **повестку дня**. Она состоит из перечисления тем (вопросов) заседания и закрепляет последовательность их обсуждения и фамилии выступающих (докладчиков).

Последовательность расположения тем определите исходя из степени их важности. Темы перечислите в именительном падеже. Каждую тему повестки дня нумеруйте арабской цифрой, ее наименование формулируйте с предлога «О» или «Об». По каждому пункту укажите докладчика.

Доклад (отчет, сообщение, информация), наименование должности, инициалы и фамилию докладчика пишите в родительном падеже.

Текст основной части протокола составьте согласно последовательности тем, установленных повесткой дня, и предусмотрите столько разделов, сколько пунктов включено в повестку дня.

Каждый раздел состоит из трех частей: «СЛУШАЛИ», «ВЫСТУПИЛИ», «ПОСТАНОВИЛИ» («РЕШИЛИ»), которые печатайте от левого поля прописными буквами, для того чтобы выделить в тексте протокола записи речи основного докладчика, участников обсуждения темы и постановляющей части, которая формулирует решение заседания.

В части «СЛУШАЛИ» изложите текст выступления докладчика по вопросу повестки дня.

Изложение записи выступления проводите от третьего лица единственного числа, отделите от фамилии дефисом.

В части «ВЫСТУПИЛИ» зафиксируйте вопросы к докладчику, оформите их в протоколе с указанием фамилии и текста вопроса, а также ответа на него.

Затем в краткой форме изложите выступления лиц, принявших участие в обсуждении доклада.

Каждую фамилию и инициалы выступающего печатайте с новой строки в именительном падеже.

В части «ПОСТАНОВИЛИ» («РЕШИЛИ») отразите принятое решение по обсуждаемой теме. Если решение содержит несколько действий, каждое из них изложите отдельным пунктом. Если один из пунктов содержит решение об утверждении документа, этот документ оформите как приложение к протоколу (в нем сделайте ссылку на номер и дату протокола).

Образец протокола заседания педагогического совета

от «__» _____ 20__ г.

№ 03

Председатель педагогического совета: (Ф.И.О.) – директор.

Секретарь педагогического совета: (Ф.И.О.) – учитель русского языка и литературы.

Общее количество членов педагогического совета: 67 чел.

Присутствовали: 64 чел. (явочный лист прилагается).

Повестка дня:

1. О выполнении решений деятельностного педагогического совета от «___» 20__ № 02 (докладчики: (Ф.И.О.) – заместитель директора по УВР, (Ф.И.О.) – педагог-психолог).

2. Изучение критериев оценки качества образования и повышение уровня образования учащихся классов углубленного и профильного обучения посредством использования современных образовательных технологий (докладчики: (Ф.И.О.) – заместитель директора по УВР, (Ф.И.О.) – заместитель директора по НМР).

3. О ходе подготовки к итоговой аттестации обучающихся 9-х, 11-х классов (докладчик (Ф.И.О.) – заместитель директора по УВР).

По первому вопросу повестки дня «О выполнении решений педагогического совета от «___» 20__ № 02» слушали:

1. (Ф.И.О.) – заместителя директора по УВР о результатах контроля уровня преподавания в 5-х классах (информация прилагается);

2. (Ф.И.О.) – педагога-психолога о результатах адаптации учащихся начальной школы при переходе в основную школу (доклад прилагается).

В прениях по докладом выступили:

(Ф.И.О.) – учитель начальных классов, акцентировала внимание на работе классных руководителей 5-х классов по взаимодействию с родителями обучающихся. Внесла предложение рассмотреть на методическом объединении классных руководителей материалы из опыта работы по заявленной проблеме на примере разных классов.

Решили:

1. Устранить выявленные в ходе проверки уровня преподавания в 5-х классах недостатки в выборе форм учебной деятельности на уроках русского языка и литературы до «___» 20__ г. (ответственный – заместитель директора по УВР (Ф.И.О.)).

2. Рассмотреть на методическом объединении классных руководителей материалы из опыта организации процесса взаимодействия с

родителями учащихся 5-х классов (ответственный – заместитель директора по ВР (Ф.И.О.)).

По второму вопросу повестки дня «Повышение качества образования учащихся классов углубленного и профильного обучения посредством использования современных образовательных технологий» слушали:

1. (Ф.И.О.) – заместителя директора по УВР, которая отметила, что профильным и углубленным изучением предметов охвачено 34% учащихся 5–11-х классов. Изучение системы работы учителей показало, что уроки соответствуют основополагающим принципам методики преподавания, педагогики, психологии, отличаются научной организацией образовательного процесса; педагоги используют методы проблемного изложения учебного материала, в преподавании присутствует дедуктивный метод изучения нового материала, раскрывается сущность методологических основ предметной отрасли. В процессе преподавания используются исследовательские и творческие задания, учителя применяют компетентностный подход к обучению и воспитанию (доклад прилагается) в разных классах.

2. (Ф.И.О.) – заместителя директора по НМР, которая ознакомила членов педагогического совета с результатами использования современных педагогических технологий. Отметила увеличение количества призовых мест на предметных олимпиадах, активность учителей в творческих конкурсах в школе педагогического мастерства. Заместитель директора обратила внимание на то, что многие учителя не вовлекают учащихся в исследовательские конкурсы, не в полной мере используют информационные ресурсы Интернета. Имеет место консервативное отношение некоторой части коллектива к новым информационно-коммуникационным технологиям (доклад прилагается).

В прениях по докладам выступили:

1. (Ф.И.О.) – учитель английского языка, которая акцентировала внимание на том, что углубленное изучение иностранного языка и профильное обучение помогают учащимся реализовать в изучении предмета образовательные потребности более высокого уровня, позволяют учитывать интересы учащихся в отношении дальнейших жизненных планов. Учитель пояснила значимость современных образовательных технологий (проектной деятельности, критического мышления, информационно-коммуникационных образовательных технологий), которые помогают реализовать личностно-ориентированный подход к обучению, обеспечивают индивидуализацию и дифференциацию обучения.

2. (Ф.И.О.) – учитель химии, поделилась опытом использования технологии проблемного обучения. По мнению педагога, ключевая цель педагогического процесса в школе – развитие нравственной и

творческой личности. Проблемное обучение придает познавательной деятельности творческий характер и является одновременно вариантом индивидуализации обучения. Учитель рассказала о наиболее эффективных методах данной технологии обучения: проблемное изложение, поисковая беседа, самостоятельная поисковая и исследовательская деятельность учащихся. На основе собственного опыта педагог поделилась методическими приемами создания проблемных ситуаций.

3. (Ф.И.О.) – учитель математики, рассказала об использовании образовательной технологии «Портфолио» как новой формы контроля знаний учащихся. Акцентировала внимание членов педагогического совета на возможностях электронной формы портфолио учащегося в преподавании различных учебных предметов.

4. (Ф.И.О.) – учитель информатики, пояснила, что использование информационно-коммуникационных технологий в классах в процессе учебной и внеурочной деятельности – один из эффективных способов повышения мотивации и индивидуализации обучения. Использование компьютера кардинально расширяет выбор материалов и форм учебной работы, делает уроки яркими и увлекательными, эмоционально и информационно насыщенными. Компьютер избавляет учителя от необходимости выполнения рутинных операций по подбору дидактического материала, составлению заданий, тестов, расширяет творческие возможности преподавания.

5. (Ф.И.О.) – педагог-психолог школы, рассказала о результатах анкетирования учащихся классов с углубленным изучением отдельных предметов, родителей. В результате исследования было установлено, что большинство родителей и учащихся положительно оценивают углубленное изучение отдельных предметов. Психолог предложила опощрить педагогов, работающих в профильных классах и классах с углубленным изучением отдельных предметов.

Решили:

1. Отметить эффективное использование учителями (перечислить (Ф.И.О.)) технологий проектной деятельности, критического мышления, проблемного обучения, информационно-коммуникационных образовательных технологий.

2. Углубить работу педагогического коллектива по внедрению и использованию современных образовательных и информационно-коммуникационных технологий, создать условия для их применения в разных классах.

3. Шире использовать информационно-коммуникационные технологии в управлении школой и методической работе.

4. Продолжить работу по составлению электронного варианта портфолио учащихся профильных классов.

5. Активизировать исследовательскую деятельность учителей и учащихся, участие в очных и дистанционных конкурсах.

6. Руководству школы внести на обсуждение управляющего совета вопросы о стимулирующих надбавках учителям школы, ведущим занятия в профильных классах и классах с углубленным изучением отдельных предметов.

По третьему вопросу повестки дня «О ходе подготовки к итоговой аттестации обучающихся 9х, 11х классов» слушали:

(Ф.И.О.) – заместителя директора по УВР, которая отметила, что в этом направлении ведется целенаправленная работа: сформирована нормативно-правовая база, банк данных выпускников, проведены три родительских собрания по разъяснению требований к процессу подготовки и сдачи экзаменов в форме ЕГЭ в 11х классах и в новой форме аттестации учащихся 9х классов. Систематически проводятся анализ успеваемости и посещаемости учащихся, малые педагогические советы и т. д. Проведен предварительный анализ успеваемости по предметам, определенных учащимися для сдачи экзаменов по выбору (доклад предлагается).

В прениях по докладу выступили:

1. (Ф.И.О.) – учитель русского языка и литературы в 11х классах с сообщением о посещаемости учащимися дополнительных занятий.

2. (Ф.И.О.) – учитель математики, классный руководитель 9 «А» класса с информацией о проблемах выбора учащимися предметов для сдачи экзаменов в форме тестирования.

Решили:

1. Учителям-предметникам вести целенаправленную работу строго по утвержденному плану подготовки учащихся к экзаменам по выбору в новой форме в 9-х классах и в форме ЕГЭ в 11-х классах (ответственный – заместитель директора по УВР (Ф.И.О.)).

2. Классным руководителям выпускных классов обеспечить посещение учащимися консультаций и дополнительных занятий по подготовке к итоговой аттестации (ответственный – заместитель директора по ВР (Ф.И.О.)).

3. Руководителям методических объединений учителей обсудить на заседаниях наиболее эффективные формы и методы повторения учебного материала, выработать рекомендации по подготовке учащихся к экзаменам (ответственный заместитель директора по УВР (Ф.И.О.)).

Председатель педагогического совета

/Подпись/

/Ф.И.О./

Секретарь педагогического совета

/Подпись/

/Ф.И.О./

Как оформить выписку из протокола

Выписка из протокола представляет собой точную копию части текста подлинного протокола. Выписки используйте для доведения принятых на заседании решений до заинтересованных лиц или организаций.

Выписка из протокола воспроизводит все реквизиты бланка, вводную часть текста, тему повестки дня и текст, который отражает обсуждение темы и принятое решение.

Выписку из протокола заверяет секретарь.

«Как оформить протокол». В.И. Андреева

© Материал из Справочной системы «Образование».

Подробнее: <http://vip.lobraz.ru/#/document/16/2305/dfaspcd5ey/?of=copy-7fb2d92063>

Выписка из протокола заседания аттестационной комиссии образовательной организации

На педагогического работника, прошедшего аттестацию, не позднее двух рабочих дней со дня ее проведения секретарем аттестационной комиссии организации составляется выписка из протокола. Выписка из протокола хранится в личном деле работника (п. 20 Порядка аттестации педагогических работников).

Форма документа не утверждена федеральными нормативными актами. При использовании необходимо учитывать требования норм региональных и муниципальных правовых актов.

Обработка информации персонализированного характера осуществляется в соответствии с требованиями Закона от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ

Узнать подробнее о документе и процедуре:

- Как оформить протокол
- Как провести аттестацию педагогического работника на соответствие занимаемой должности

(наименование образовательной организации)

ВЫПИСКА

из протокола № ____ заседания аттестационной комиссии

(наименование образовательной организации)

от « ____ » _____ года

Аттестационная комиссия в составе:

Председатель комиссии _____

(должность, Ф. И. О.)

Заместитель председателя комиссии _____

(должность, Ф. И. О.)

Секретарь комиссии _____

(должность, Ф. И. О.)

Член комиссии _____

(должность, Ф. И. О.)

Член комиссии _____

(должность, Ф. И. О.)

Член комиссии _____

(должность, Ф. И. О.)

Член комиссии (представитель выборного органа первичной профсоюзной организации)

(должность, Ф. И. О.)

в ходе заседания _____ провела аттестацию в целях установления

(дата заседания)

соответствия занимаемой должности _____.

(Ф. И. О. педагогического работника)

Рассмотрев представленные материалы, аттестационная комиссия решила, что

(Ф. И. О.)

_____ занимаемой должности

(соответствует/не соответствует)

_____.

(педагогическая должность)

Формы документов, которые образуются в процессе аттестации работников образовательных организаций, на федеральном уровне не утверждены. Образовательная организация вправе самостоятельно разработать и утвердить соответствующие формы (в том числе форму протокола заседания аттестационной комиссии).

(наименование образовательной организации)

ПРОТОКОЛ № _____
заседания аттестационной комиссии

(дата)

Начало аттестации: ____ час. ____ мин.

Окончание аттестации: ____ час. ____ мин.

ПРИСУТСТВОВАЛИ:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
7. _____
8. _____
9. _____

СЛУШАЛИ:

Аттестация _____ на предмет соответствия

занимаемой должности _____

(Ф.И.О.)

(должность)

ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ ДОКУМЕНТЫ:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

ОТКРЫТОЕ ГОЛОСОВАНИЕ. ИТОГИ:

РЕЗУЛЬТАТ АТТЕСТАЦИИ:

Педагогический совет по допуску к экзаменам: организация и проведение

Елена Губанова,
кандидат педагогических наук,
профессор кафедры менеджмента
и управления проектами
Московского института открытого образования

Педагогический совет создан, чтобы рассматривать основные вопросы образовательной деятельности (ч. 4 ст. 26 Закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ, п. 1.2.3 письма Минобрнауки России от 22 октября 2015 г. № 08-1729). К ним в том числе относятся вопросы допуска к экзаменам. Для этого проводят отдельные педагогические советы (ч. 6 ст. 59 Закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ, п. 9 Порядка проведения ГИА-11, п. 9 Порядка проведения ГИА-9).

Ситуация: нужен ли педагогический совет по допуску обучающихся к промежуточной аттестации?

Планирование педагогических советов

Педсоветы по допуску к экзаменам проводят в рамках плана основных мероприятий по подготовке и участия в ГИА. Эти педсоветы планируют в общей линейке педсоветов образовательной организации. При этом педсовет по допуску к экзаменам может быть самостоятельным в линейке педсоветов или представлен отдельным вопросом «по допуску к экзаменам».

Ситуация: сколько педагогических советов по допуску к экзаменам может быть в плане работы образовательной организации (плане мероприятий по подготовке и участию в ГИА).

При планировании педсоветов учитывайте сроки проведения экзаменов (каждого этапа основного экзамена). Это необходимо, так как Рособрнадзор:

- разбивает основной экзамен на три этапа: досрочный, основной и дополнительный;
- определяет сроки проведения каждого этапа ежегодно.

Не исключайте возможности всех этапов в вашей образовательной организации.

Проводите заседание педагогического совета не менее чем за два дня до проведения самого экзамена.

Возможен такой вариант планирования педагогических советов по допуску к экзаменам.

	Вопросы, которым посвящен педсовет	Примерные сроки проведения
Первый педсовет	Допуск к экзаменам, которые проводят в досрочный период	С 1 до 15 апреля текущего учебного года
Второй педсовет	Допуск к экзаменам, которые проводят в основной период	С 20 до 24 мая текущего учебного года

Вопрос о допуске обучающихся к ГИА в дополнительные сроки – компетенция государственной экзаменационной комиссии (п. 30 Порядка проведения ГИА-9, п. 33 Порядка проведения ГИА-11).

Кроме того, на практике образовательные организации проводят отдельный педагогический совет во второй половине марта. Его посвящают вопросам предварительной готовности обучающихся:

- к завершению освоения основных образовательных программ по уровням общего образования;
- итоговой аттестации.

См. также Фрагмент плана работы образовательной организации по планированию педагогических советов по допуску к экзаменам обучающихся.

Структура педагогического совета

Структура педагогического совета по допуску к экзамену включает:

- 1) рассмотрение вопроса о допуске к экзаменам;
- 2) решение о допуске к экзаменам;
- 3) протоколирование заседания педагогического совета;
- 4) издание приказа на основании принятого решения.

Отдельными вопросами рассматривайте допуск и принимайте решение о допуске обучающихся, которые освоили основные образовательные программы:

- основного общего образования;
- среднего общего образования.

Пример формулировки вопроса в повестке педсовета по допуску к экзаменам в случае, если обучающийся не допущен

Включайте в повестку педагогического совета вопрос об освобождении победителей или призеров олимпиад от участия в ГИА по предметам по профилю олимпиад и т. п.

Пример: возможный перечень вопросов, рассматриваемых на заседании педагогического совета (заседаниях педагогических советов), по допуску к экзаменам

В протоколе заседания педагогического совета и проекте приказа указывайте:

- уровень освоения основных образовательных программ;

- период сдачи экзамена (досрочный, основной);
- форму проведения ГИА;
- статус обучающихся – детей с ОВЗ, в том числе детей-инвалидов.

Внимание: если в образовательной организации есть выпускники с ОВЗ, в том числе и дети-инвалиды, то учитите все особенности проведения экзаменов, а также документального оформления их допуска к экзаменам

Педсовет о предварительной готовности обучающихся

До педсовета по допуску к экзаменам решите вопросы, которые связаны с анализом результатов освоения основных образовательных программ соответствующего уровня, и другие вопросы такого рода. Старт этой работе, как правило, дает отдельный педагогический совет (например, «О готовности обучающихся к завершению освоения основных образовательных программ по уровням общего образования и участию в ГИА в 201__/201__ учебном году»). Как правило, его организуют в марте.

Этот педсовет проводят в рамках плана основных мероприятий по подготовке и организации участия в ГИА в формате ЕГЭ, ОГЭ, ГВЭ. Он позволит:

- использовать оставшееся до экзаменов время для работы с обучающимися с риском академической задолженности;
- решить вопросы, которые связаны с обеспечением успешности обучающихся, и ряд других вопросов как организационного, так и качественного характера.

Цели мартовского педсовета:

1) констатировать уровень готовности педагогического коллектива к работе по ликвидации рисков академических задолженностей у выпускников 9-х, 11-х классов;

2) обеспечить взаимодействие с обучающимися, которые имеют спорные отметки (обеспечение успешности);

3) скоординировать действия педагогов и управленческой команды по минимизации проблем с различным контингентом обучающихся;

4) принять необходимые коллегиальные решения.

Примерные вопросы педагогического совета и возможные примеры его решения, которые оформляют в протоколе

О результатах работы с обучающимися, у которых есть риск академической задолженности, составьте справку.

Первый педсовет. О допуске к экзаменам в досрочный период

Первый педсовет по допуску к экзаменам посвящают допуску к экзаменам, которые проводят в досрочный период. В то же время для этого не обязательно проводить отдельное заседание педагогического

совета. Этот вопрос можно включить в повестку дня одного из тематических педсоветов.

Сроки проведения педсовета – примерно с 1 до 15 апреля текущего учебного года.

Пример формулировки вопроса в повестке педсовета

Ситуация: запланировали педагогический совет по допуску к экзаменам обучающихся, сдающих в досрочный период, а обучающийся решил сдавать экзамены в основные сроки и т. п. Как поступить администрации образовательной организации

Второй педсовет. О допуске к экзаменам в основной период

Педсовет рассматривает вопросы допуска к экзаменам, которые проводят в основные сроки. Это основной педсовет по подготовке и участию в ГИА.

Сроки проведения педсовета – примерно с 20 до 24 мая текущего учебного года.

Пример формулировки вопроса в повестке педсовета

В повестку проведения педсовета можно включить и другие вопросы, которые имеют как непосредственное отношение к ГИА, так и опосредованное. Право на это остается за образовательной организацией.

«Педагогический совет по допуску к экзаменам: организация и проведение». Е.В. Губанова

© Материал из Справочной системы «Образование».

Подробнее: <http://vip.lobraz.ru/#/document/16/11632/bssPhr1/?of=copy-29b9512629>

ПЛАНИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОДГОТОВКЕ И ОРГАНИЗАЦИИ УЧАСТИЯ В ГИА

Сроки	Мероприятие	Ответственный
В течение года	Консультации для учащихся 9-х, 11-х классов и их родителей по вопросам, связанным с подготовкой и проведением ГИА	Заместитель руководителя по УВР, классные руководители
	Консультации для обучающихся с ОВЗ и их родителей по особому порядку прохождения ГИА	
	Обновление информации о нормативных документах по ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ на странице «Государственная итоговая аттестация» на сайте школы на следующий день после поступления соответствующих документов	Заместитель руководителя по УВР, модератор официального сайта
	Обеспечение функционирования страницы «Государственная итоговая аттестация» на сайте школы	
	Организация психолого-педагогического сопровождения учащихся 9-х, 11-х классов в период подготовки и сдачи ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ	Заместитель руководителя по УВР, педагог-психолог
	Организация информирования участников образовательных отношений об изменениях в нормативной правовой базе ГИА	Заместитель руководителя по УВР
Сентябрь	Систематизация нормативных правовых актов, распорядительных и инструктивных документов по процедурам и порядку ГИА Проведение общешкольного собрания учащихся 9-х, 11-х классов по ознакомлению с нормативной базой и порядком проведения ГИА	

	Проведение общешкольного собрания учащихся 10-х классов по ознакомлению с порядком проведения ЕГЭ по предметам, изучение которых завершится в 10-м классе	
Октябрь	Уточнение перечня общеобразовательных предметов, выносимых для сдачи в форме ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ	Заместитель руководителя по УВР, классные руководители
	Организация мобильных групп учителей по систематической подготовке учащихся к сдаче ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ	Заместитель руководителя по научно-методической работе
Октябрь, апрель	Проведение общешкольного собрания для родителей учащихся 9-х, 11-х классов для ознакомления с нормативной базой и порядком проведения ГИА	Заместитель руководителя по УВР
Октябрь	Оценка наличия и качества учебной литературы по подготовке к ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ в школьном информационно-библиотечном центре	Заместитель руководителя по научно-методической работе, заведующий ИБЦ
Ноябрь	Сбор заявлений на проведение итогового сочинения (изложения)	Классные руководители
Декабрь	Подготовка информации о выпускниках прошлых лет, лиц, обучающихся по образовательным программам среднего профессионального образования, заявившихся на сдачу ЕГЭ, ГВЭ	Заместитель руководителя по УВР
	Организация проведения итогового сочинения (изложения)	Руководитель образовательной организации
	Подготовка информации об обучающихся, освобождаемых от прохождения ГИА как победителей или призеров заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников, как членов сборных команд Российской Федерации, участвовавших в международных олимпиадах и сформированных в порядке, установленном Минобнауки России	Заместитель руководителя по УВР

Январь	Формирование предварительных списков и банка данных участников ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ	Заместитель руководителя по УВР, классные руководители
	Сбор данных о выборе предметов для участия в ГИА	
	Консультирование заявившихся на ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ об условиях изменения выбора экзамена	
	Консультирование учащихся с ОВЗ об особых условиях участия в ГИА и условиях изменения выбора экзамена	
	Организация проведения семинара-практикума для организаторов ППЭ	
	Проведение консультаций для организаторов ППЭ по заполнению сопровождающей документации	
	Сбор заявлений учащихся 11-х классов на проведение ЕГЭ, ГВЭ по выбранному предметам	
Январь – февраль	Проведение репетиционных экзаменов по предметам по выбору	Заместитель руководителя по УВР, классные руководители
	Организация и проведение тренировочных занятий для учащихся по заполнению бланков ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ, анализ ошибок выпускников предыдущих лет	
Февраль	Информирование родителей о результатах репетиционных экзаменов в форме и по материалам ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ	Заместитель руководителя по УВР, классные руководители
	Сбор заявлений учащихся 9-х классов на проведение ОГЭ, ГВЭ по выбранному предметам	
	Оформление информационного стенда по процедуре ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ для выпускников и их родителей	
	Оформление информационного стенда по процедуре ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ для педагогических работников	
Март – май	Обновление информационного стенда по процедуре ЕГЭ,	Заместитель руководителя по УВР, модератор официального сайта

	<p>ГВЭ, ОГЭ для выпускников школы и их родителей на следующий день после поступления соответствующих документов</p> <p>Обновление информационного стенда по процедуре ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ для учителей школы на следующий день после поступления соответствующих документов</p>	Руководитель образовательной организации
Март – апрель	Получение сборников инструктивных материалов по процедурам проведения ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ из региональных органов исполнительной власти	Заместитель руководителя по УВР
Апрель	<p>Ознакомление участников ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ с требованиями Порядка проведения ГИА по образовательным программам основного общего, среднего общего образования к правилам поведения на экзамене, использованию личных вещей, сопутствующих средств и документов</p> <p>Подведение итогов тематического контроля «Результаты деятельности классных руководителей и учителей-предметников по подготовке учащихся к сдаче ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ»</p> <p>Проведение педагогического совета по допуску учащихся к ГИА</p> <p>Проведение инструктажа о порядке предоставления для участия в ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ документов, удостоверяющих личность</p> <p>Корректировка списков участников ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ</p>	Заместитель руководителя по УВР
	Подготовка приказа об окончании учебного года с включением пунктов, отражающих организацию прохождения ГИА	Руководитель образовательной организации
Май	Подготовка приказов об организации участия в ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ	Заместитель руководителя по УВР

	ОГЭ	УВР, классные руководители
Май – июнь	Проведение инструктажа о правилах поведения на ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ перед каждым экзаменом	
	Организация участия в ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ по расписанию, утвержденному Минобрнауки России	Руководитель образовательной организации
Май	Оформление и выдача пропусков для участников и организаторов ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ; заполнение журнала выдачи пропусков	
Май – июнь	Информирование обучающихся о порядке, месте и сроках подачи апелляции. Контроль процесса подачи апелляций обучающимися	Заместитель руководителя по УВР
Июнь – август	Подведение итогов по качеству организации участия в ЕГЭ, ГВЭ, ОГЭ и его результатам	

Анкета на выявление готовности выпускника к сдаче экзаменов

Анкета предназначена для работы с учащимися выпускных 9-х и 11-х классов. Она имеет ориентировочный характер и позволяет с помощью самих выпускников выявить уровень их психологического настроения при подготовке к предстоящим испытаниям и во время проведения экзаменов.

Узнать подробнее о документе и процедуре:

- Что подразумевается под психологической готовностью выпускника к сдаче ГИА и ЕГЭ?

Анкета на выявление готовности выпускника к сдаче экзаменов

Процедура проведения. Перед началом анкетирования учащимся раздают бланки, они подписывают их и самостоятельно работают с ними.

Инструкция педагога-психолога: "Всем вам предстоит сдавать выпускные экзамены. Какие чувства, мысли охватывают вас, когда вы слышите об этом? Очевидно, что многим из вас безразлично, как вы справитесь с данным испытанием. Известно ли вам, что к экзаменам нужно готовиться не только умственно и физически, но и психологически? Педагогам и психологам, а также вам самим важно знать, готовы ли вы к сдаче экзаменов психологически.

Вам предложено рассмотреть 30 утверждений. Напротив каждого утверждения, с которым вы согласны или не согласны, в соответствующей ячейке, поставьте галочку.

Пожалуйста, работайте последовательно, не пропуская ни одного утверждения".

Анкета

Утверждение	"Да"	"Нет"
1. Мне с трудом удается сосредоточиться на подготовке к экзамену.		
2. Отступление учителя от основной темы урока сильно мешает мне усвоить учебный материал.		
3. Меня постоянно тревожат мысли о предстоящих экзаменах.		
4. Мои школьные знания по отдельным предметам порой кажутся мне ничтожными.		
5. При подготовке к экзаменам у меня обычно "опускаются руки", если долго не получается выполнить какое-либо задание.		
6. Я не успеваю усваивать учебный материал, и это вызывает чувство неуверенности в своих знаниях.		
7. Я болезненно реагирую на критические замечания учителя по поводу моей готовности к предстоящим экзаменам.		
8. Неожиданный вопрос учителя по теме урока приводит меня в замешательство.		
9. Меня сильно беспокоит уровень моей подготовки в классе.		
10. Я слабый человек, и это негативно сказывается на моей успеваемости.		
11. При подготовке к экзаменам я с трудом сосредотачиваюсь на каком-либо задании.		
12. Я уверен в своих знаниях, но все равно испытываю страх перед экзаменами.		
13. Иногда во время подготовки к экзаменам мне кажется, что я не смогу усвоить весь учебный материал, и это меня пугает.		
14. Отвечая на уроках, я обычно сильно смущаюсь.		

План работы мобильной группы учителей по подготовке к государственной итоговой аттестации на учебный год

План работы *мобильных групп учителей*, созданных с целью повышения качества подготовки выпускников 9-х и 11-х классов к государственной итоговой аттестации, рассматривается на заседании методического объединения учителей-предметников, которое проходит один раз в месяц и оформляется протоколом.

_____ (Наименование образовательной организации)

СОГЛАСОВАНО

(Орган, с которым согласован документ)

(Дата)

УТВЕРЖДЕНО

приказом руководителя

от _____

(Дата)

№ _____

План работы мобильной группы учителей _____

(Предмет)

**по подготовке к государственной итоговой аттестации
на 20__ / __ уч. г.**

Члены мобильной группы: _____

(Ф.И.О.)

(Ф.И.О.)

(Ф.И.О.)

Мероприятия	Сроки выполнения	Отметка о выполнении
Организационное заседание: • рассмотрение плана подготовки к Единому государственному экзамену (далее – ЕГЭ) по _____ учащихся 11-х классов; • обсуждение демонстрационной версии ЕГЭ 20__ г.; • разработка диагностических карт на каждого ученика с содержанием тем, входящих в структуру экзаменационных работ; • подготовка к административной контрольной работе	Сентябрь	
Анализ административной контрольной работы.	Октябрь	

Приказ о порядке окончания учебного года

Узнать подробнее о документе и процедуре:

- ГИА: подготовка, участие и результаты

_____ (наименование образовательной организации)

Приказ

№ _____

_____ (дата)

_____ (место составления приказа)

Об окончании 20__ – 20__ учебного года

В соответствии с календарным учебным графиком ОО на 20__ – 20__ учебный год, и в целях организованного завершения 20__ – 20__ учебного года

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Завершить 20__ – 20__ учебный год в следующие сроки:

1 классы – _____ мая 20__ года;

2–4 классы – _____ мая 20__ года;

5–8, 10 классы – _____ мая 20__ года;

работу групп(ы) продленного дня (*при наличии*) – _____ мая 20__ года;

2. Обеспечить участие в проведении государственной итоговой аттестации в установленные Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки сроки:

2.1. Для обучающихся, освоивших образовательные программы основного общего образования:

Основные сроки:

«_____» _____ 20__ г. – математика;

«_____» _____ 20__ г. – русский язык;

«_____» _____ 20__ г. – обществознание, химия, литература;

«_____» _____ 20__ г. – история, биология, иностранные языки, физика;

Резервные дни, повторная аттестация:

«_____» _____ 20__ г. – указать предметы;

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ ПЕДАГОГА

Введение профстандартов

Обязательное применение профессионального стандарта педагога предусматривается с 1 января 2017 года.

«Профессиональные стандарты» вводятся в России для целого ряда профессий и специальностей в соответствии с принятым в мае 2015 г. Федеральным законом №122, начиная с 2016 года.

Профстандарт педагога – это перечень требований, определяющих квалификацию учителя, необходимую для качественного выполнения возложенных на него обязанностей. Новые требования предъявляются к профессиональным знаниям, профессиональным умениям и навыкам, опыту работы.

Знаете ли вы?

Основная причина, по которой был введён профессиональный стандарт педагога, – несоответствие старых норм определения квалификации современным требованиям, предъявляемым к учительской деятельности. Характеристики, содержащиеся в ЕКС, не подвергались обновлениям и доработкам и перестали соответствовать задачам модернизации этой области. Согласно постановлению правительства №584 для перехода на новые стандарты определён период до 01.01.2020 г. К этому времени во всех учреждениях сферы образования должно произойти внедрение профстандарта педагога, соответствие которому будет являться основным критерием при принятии нового сотрудника на работу в образовательную организацию.

План по организации применения профессиональных стандартов

Профессиональные стандарты применяются государственными или муниципальными организациями поэтапно на основе утверждённых планов по организации их применения (п. 1 постановления Правительства РФ от 27 июня 2016 г. № 584).

Форма документа не утверждена федеральными нормативными актами. При использовании необходимо учитывать требования норм региональных и муниципальных правовых актов.

В каждой образовательной организации должен быть осуществлён комплекс мер по переходу на новые стандарты. Введение профстандартов педагога в каждой конкретной организации должно производиться соответствующими комиссиями, состоящими из представителей администрации организации и представителей профессиональных сообществ.

Точного, законодательно установленного плана перехода на настоящий момент не имеется. Для каждой организации он будет носить индивидуальный характер.

Примерный перечень рекомендуемых мероприятий, которые должна произвести комиссия (рабочая группа) организации с целью введения стандарта педагога может быть следующим:

1. Уточнение списка стандартов учителей, которые необходимы к применению в конкретной образовательной организации. Для этого требуется произвести сверку должностей сотрудников организации с наименованиями, принятыми в соответствующих стандартах. Итоги сверки необходимо будет отразить в официальном протоколе комиссии.
2. Проверка трудовых договоров и внутренних актов организации. В случае необходимости – внесение необходимых изменений в трудовые соглашения с работниками.
3. Проведение проверки сотрудников на профессиональное соответствие нормативам профстандартов, в соответствии с занимаемой должностью.
4. Составление итогового отчёта по результатам проверки с передачей его руководству.

Однако следует учитывать, что на сегодня официально не прописан порядок увольнения учителя, не соответствующего профстандарту. Более того, если работник в своё время был принят на работу в полном соответствии с трудовым законодательством, смог пройти аттестацию и не имеет нареканий по выполнению своих профессиональных обязанностей, то оснований для его увольнения нет, даже в том случае, если он не в полной мере соответствует введённым нормативам.

Требования профстандарта педагога

В соответствии с планом Минобрнауки применение профстандарта педагога должно решить следующие задачи:

- Установить чёткие требования к квалификации учителей различных направлений и сфер деятельности.
- Обеспечить необходимый уровень подготовки будущих работников школ и дошкольных организаций.
- Заранее уведомить педагогов о тех требованиях, которым они должны соответствовать для выполнения своих обязанностей.
- Активно привлекать учителей и преподавателей к повышению общего уровня образования в государстве.

Знаете ли вы?

Профстандарт педагога должен будет применяться при приёме сотрудника на работу, а также при проведении аттестации соответству-

ющими надзорными инстанциями либо самими организациями (в случае наличия у них таких полномочий).

В отличие от действующих сегодня нормативов, которые в большинстве случаев безнадежно устарели и довольно редко применяются на практике, новый стандарт педагога должен стать официальным документом, регламентирующим целый ряд аспектов трудовой деятельности. В частности, от соответствия этому документу зависит возможность работы конкретного специалиста в сфере образования. Он же оказывает непосредственное влияние на карьерный рост работника.

Таким образом, соответствие профстандартам педагога не только устанавливает требования к квалификации сотрудника, но и оказывает влияние на всю профессиональную деятельность, в том числе и на её сопутствующие аспекты.

В то же время стандарт педагога (планируемый к введению в 2017 г.) не является жёстко закреплённым, «монокристаллическим» документом.

Главное его преимущество, по сравнению с действующими сейчас нормами, заключается в возможности дополнения требований в зависимости от региональных особенностей. Также профстандарты могут дополняться внутренними стандартами и дополнительными требованиями образовательных организаций в зависимости от их специфики.

Профессиональный стандарт педагога (с 2017 г.) предъявляет требования к следующим аспектам преподавательской деятельности (перечислены наиболее значимые положения):

1. Образование.

Каждый учитель должен:

- Иметь высшее образование. Сотрудники со средним специальным образованием должны иметь возможность получения высшего образования без отрыва от выполнения своей профессиональной деятельности.
- Досконально знать свой предмет и соответствующие программы обучения.
- Уметь планировать и проводить уроки, а также заниматься анализом их эффективности.
- Владеть дополнительными методами обучения, выходящими за рамки уроков, лабораторными и иными работами.
- Уметь вовлечь в процесс обучения всех учащихся, независимо от их индивидуальных особенностей.
- Владеть методиками, позволяющими объективно оценивать знания учащихся.

2. Воспитательная работа.

В рамках выполнения воспитательной работы учитель обязан:

- Владеть формами воспитательной работы, применяя её как во время обучения, так и во внеклассной работе.
 - Уметь организовывать экскурсии, выходы на природу, посещения музеев с максимальной эффективностью для процесса обучения.
 - Уметь формировать ценностные ориентиры у обучающихся.
 - Уметь строить процесс воспитания с учётом индивидуальных особенностей воспитанников - культурных, возрастных, психологических и т.п.
 - Создавать в коллективе класса дружелюбный настрой и деловую атмосферу как во время обучения, так и за стенами организации.
3. Развитие личностных качеств.

Педагог должен:

- Уметь психологически «принять» любого учащегося независимо от его индивидуальных качеств - успехов в обучении и особенностей поведения.
- Выработать в себе способность своевременно выявлять те или иные проблемы ребёнка (сложности с обучением или проблемы во взаимоотношениях с одноклассниками / одноклассниками) и уметь оказывать помощь в их разрешении.
- Уметь читать и анализировать методическую литературу, в том числе документацию узких специалистов - логопедов, психологов и так далее.
- Уметь и быть готовым при необходимости общаться с коллегами и узкими специалистами в форме профессиональных консилиумов для составления программ индивидуального развития ребёнка.
- Владеть методиками коррекционно-развивающей работы.
- Быть знакомым с основами психологии семейных пар, отношений, уметь правильно построить взаимоотношения с родительской общественностью.

Все госстандарты разрабатываются профильными министерствами и ведомствами в соответствии с единым образцом, утверждённым Министерством труда в приказе №147. В соответствии с этим приказом все профстандарты учителей должны включать в себя следующие положения:

- Общие сведения о профессии: наименование, описание осуществляемой сотрудником деятельности, официальная классификация.
- Описание функций, входящих в сферу деятельности педагога.

- Характеристику каждого из направлений деятельности с подробным описанием функций и требований к квалификации сотрудника.

Также в этом разделе излагаются требования к знаниям и умениям работников отдельных сфер образования – воспитателям, учителям, преподавателям и т.д. Профстандарты в образовании разрабатываются уже с 2013 года. За это время были созданы нормативы для следующих направлений педагогической деятельности:

Наименование профстандарта	Возможные наименования должностей	Утверждающий документ
Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)	<ul style="list-style-type: none"> • Воспитатель • Учитель 	Приказ Минтруда России от 18 октября 2013 г. № 544н
Педагог-психолог (психолог в сфере образования)	<ul style="list-style-type: none"> • Психолог • Педагог-психолог • Психолог образовательной организации 	Приказ Минтруда России от 24 июля 2015 г. № 514н
Педагог дополнительного образования детей и взрослых	<ul style="list-style-type: none"> • Педагог дополнительного образования; • Старший педагог дополнительного образования • Тренер-преподаватель • Старший тренер-преподаватель • Преподаватель • Методист • Педагог-организатор 	Приказ Минтруда России от 8 сентября 2015 г. № 613н

То есть на сегодня все специалисты, осуществляющие процесс обучения на той или иной его стадии, подпадают под действие государственных нормативов – будь это стандарт воспитателя дошкольной образовательной организации или профстандарт педагога среднего профессионального образования.

Каждый из конкретных стандартов разбит на три пункта, в соответствии с которыми и предъявляются требования к тому или иному сотруднику:

1. Действия.
2. Умения.
3. Знания.

К педагогу дошкольного образования предъявляются следующие требования:

- Воспитатель должен принимать участие в создании комфортной эмоциональной среды внутри группы обучающихся, обеспечении каждому ребёнку состояния эмоционального спокойствия и благополучия.
- Воспитатель должен уметь организовывать все виды деятельности, необходимые для развития дошкольника: предметную, познавательную, игровую. Для этого воспитателю следует не только организовывать детей, но и обустроить пространство и выделять время для самостоятельных свободных игр.
- Воспитателю нужно участвовать в физическом, творческом и личностном развитии каждого дошкольника.

Также воспитатель обязан:

- Обладать навыками как планирования процесса обучения, так и применения на практике образовательных программ для детей дошкольного возраста.
- Уметь реализовывать в процессе работы с ребёнком рекомендации узких профессионалов - психолога, логопеда и т.п.
- Уметь выработать у дошкольника психологическую готовность к восприятию школьного обучения.
- Знать общие закономерности физического и психического развития ребёнка в дошкольном возрасте.

Профессиональный стандарт педагога общего образования

Основное среднее и общее среднее образование являются основной частью всего школьного образования. Обучаемый в данный момент переживает сложный период трансформации – подростковый возраст, когда совершается переход от детского возраста ко взрослой жизни. В этот период обучения формируются все основные морально-психологические качества человека. Поэтому данный период обучения и воспитания крайне важен с точки зрения формирования целостной, зрелой личности. Профстандарт учителя среднего и основного общего образования обязывает специалиста обладать целым рядом специфических знаний и умений.

Профессиональный стандарт педагога основного общего образования определяет следующий круг умений.

Учитель должен быть способен:

- Формировать у воспитанника общечеловеческие представления о культуре, морали. Помогать формированию у подростка правильную картину окружающего мира и правильно определить своё место в нём.
- Правильно производить анализ эффективности различных форм обучения ребёнка с тем, чтобы определять наиболее эффективную методику.
- Правильно планировать образовательный процесс как для целого класса, так и для отдельной группы учащихся, конкретного учащегося.
- Организовывать предметные олимпиады, турниры, конференции и прочие подобные развивающие мероприятия.

Для корректного и правильного выполнения этого учитель должен обладать основными общими познаниями в таких дисциплинах, как:

- Педагогика.
- Психология.
- Детская возрастная физиология.
- Детская гигиена.
- Методики преподавания.

Также учитель общего образования должен в достаточной степени обладать актуальными методиками воспитательной работы, методиками обучения и быть знакомым с технологиями отдельного подхода к обучающимся с учётом психологических, возрастных, половых особенностей детей подросткового возраста.

Также Минобрнауки разработаны и иные нормативы, касающиеся других областей педагогики:

- Профессиональный стандарт педагога дополнительного образования.
- Профессиональный стандарт педагога среднего профессионального образования.

Профстандарт педагога начального общего образования

Поскольку работа учителя начальных классов имеет особую специфику, то и в требованиях к этой специальности отведена отдельная глава.

Профессиональный стандарт педагога начального общего образования предписывает учителю иметь следующие навыки:

- Уметь проектировать и применять на практике образовательно-воспитательный процесс с учётом особенного психоэмоционального состояния учащегося первого класса, вызванного переходом от игровой деятельности к учебной.
- Формировать у ребёнка «умение учиться», закрепляя универсальные навыки, необходимые для освоения общеобразовательной программы.
- Проводить самостоятельный мониторинг результатов обучения, и в зависимости от его результатов уметь корректировать учебную деятельность с учётом особенностей психического развития учащихся начальной школы.
- Уметь взаимодействовать с родителями ребёнка или другими специалистами с целью корректировки его учебного развития.
- Уметь чутко реагировать на любые, самые обычные на первый взгляд, обращения детей, и уметь определять за ними серьёзные личные проблемы.

Также стандарт учителя начальных классов обязывает:

- Знать основные теории и методики воспитания и обучения учащихся младшего школьного возраста.
- Знать особенности и нюансы местных культурных традиций и условий регионов, где выполняется образовательная программа.

В четвёртом классе, ко времени окончания обучения в начальной школе, профессиональный стандарт педагога-учителя начальных классов также обязывает провести мероприятия по профилактике возможных трудностей с адаптацией при переходе в основную школу с её спецификой обучения и воспитания.

Профстандарт педагога-библиотекаря

В России профстандарт педагога-библиотекаря вводится впервые, хотя во многих странах он существует уже давно. Главной его особенностью является его соответствие культурным ценностям нашей страны. В отличие от обычного библиотекаря педагог-библиотекарь совмещает в себе две различных специальности – «библиотечное дело» и «педагогическая деятельность». Сама по себе эта профессия символизирует тенденции современного образования на межпредметную интеграцию, соединение в себе всех средств обучающей информации.

Профессиональный стандарт педагога-библиотекаря подразделяет данную специальность на три группы деятельности:

- Педагог-библиотекарь начального образования.
- Педагог-библиотекарь средней школы.
- Педагог-библиотекарь специального образования.

Профстандарт библиотекаря определяет главной трудовой функцией специалиста создание библиотеки образовательной организации как единого информационно-обучающего комплекса, а также формирование внутри библиотеки среды, максимально комфортной для работы учащихся и получения ими необходимых знаний. Школьный библиотекарь должен прививать учащимся любовь к чтению, обучать их эффективным методам поиска и усвоения необходимой информации.

Знаете ли вы?

Среди новых задач, поставленных перед библиотекарем-педагогом в процессе исполнения им своих профессиональных обязанностей, – обязанность защищать учащихся от печатной и электронной информации, которая может нанести ущерб их моральному и нравственному здоровью.

Также школьный библиотекарь обязан развивать у своих коллег по школе навыки пользования информационными коммуникациями, приобщать их к глобальным электронным ресурсам информации.

В связи с этим библиотекарь должен:

- Уметь общаться с детьми с учётом их индивидуальных особенностей.
- Уметь строить обучающий и воспитательный процессы.
- Владеть методиками организаций экскурсий, походов и так далее.

Профстандарт педагога дошкольного образования

Профессиональная деятельность педагогов дошкольного образования с 01.01.2017 г. также будет подчиняться новым госстандартам. В них представлены требования к воспитателю, отражающие специфику его работы на дошкольном уровне.

Главное, что подразумевает переход воспитателей дошкольных организаций на новые нормативы, - это максимально эффективное вовлечение самих детей в воспитательный процесс.

Педагогам предлагается применять непосредственно в процессе обучения новые инструменты, которые позволят всесторонне развиваться ребёнку вне зависимости от его индивидуальных особенностей - умственных возможностей, характера, происхождения из той или иной социальной или этнокультурной среды.

Стандарт педагога-психолога

Не так давно введённая в школах должность педагога-психолога также подпала под действие соответствующих профессиональных стандартов. Согласно стандарту педагог-психолог должен осуществлять сопровождение всего образовательного процесса как в организациях общего, так и профессионального образования. При этом он должен

уметь, опираясь на современные методики оценки, производить мониторинг всего образовательного процесса. По итогам мониторинга, в случае необходимости, осуществлять консультирование коллег относительно метода использования применяемых ими средств и методов обучения и воспитания.

Что касается непосредственно учащихся, то данный специалист должен уметь оказывать психологическую помощь любому учащемуся, нуждающемуся в ней, будь это ребёнок с отклонениями в физическом, психическом развитии или же испытывающий проблемы в усвоении программы либо в построении взаимоотношений со своими сверстниками. Однако на этом круг обязанностей преподавателя-психолога вовсе не ограничивается.

Согласно положениям профстандарта он должен уметь работать и с несовершеннолетними преступниками, в том числе и обвиняемыми в деяниях, подпадающих под действие Уголовного кодекса.

Равно психолог должен уметь выстраивать отношения и с несовершеннолетними жертвами преступлений как со стороны сверстников, так и со стороны взрослых – в частности, он должен уметь вовремя распознать внутренний психологический кризис, вызванный либо тяжёлой семейной ситуацией, либо неблагоприятными отношениями с другими детьми.

Стандарт директора школы

Особенно хочется остановиться на профстандарте директора образовательной организации. К лету 2016 года профстандарт руководителя образовательной организации не принят, несмотря на то, что его разработка идёт с 2013 года. Ввести этот норматив планировалось ещё в 2015 г., но к настоящему моменту он так и не введён.

Связано это с тем, что единый стандарт для руководителя в сфере образования вряд ли возможно выработать. Слишком разные компетенции и трудовые обязанности у таких руководителей, как директор детского сада и ректор университета с десятком факультетов и филиалов.

В данный момент идёт доработка нормативов, а окончательное принятие свода требований к директору образовательной организации ожидается к концу 2016 года.

Таким образом, к концу текущего года должны быть полностью заполнены все пробелы в педагогических стандартах, и весь спектр сотрудников, трудящихся в этой сфере будет охвачен действием новейших нормативов. Ещё раз напоминаем, что введение новых стандартов назначено на 01.01.2017 года.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ

Повышение качества управления образовательной организацией предъявляет новые требования к профессионализму её руководителя. Квалификационные справочники, описывающие характеристики должностей, постепенно устаревают: в них вообще нет новых профессий либо их содержание не соответствует действительности. Поэтому на смену Единому тарифно-квалификационному справочнику работ и профессий рабочих (ЕТКС) и Единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС) приходят профессиональные стандарты.

Что включает в себя профессиональный стандарт

Профессиональный стандарт является одним из элементов национальной системы квалификаций, который связывает требования работодателей и профессиональное образование. Понятия «квалификация работника» и «профессиональный стандарт» определены в ст. 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации (в ред. Федерального закона от 02.05.2015 № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»).

Профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Он призван расширить границы свободы работника и в то же время повысить его ответственность за результаты труда. Стандарт описывает профессиональную деятельность, а не личность работника или его конкретную должность.

Он содержит:

- информацию об обобщенных трудовых функциях,
- возможные наименования должностей,
- требования к образованию, обучению, опыту практической деятельности,
- особые условия допуска к работе,
- описание трудовых действий, необходимых умений и знаний.

Профессиональный стандарт становится основой для изменения системы подготовки и переподготовки в высшей школе и в центрах повышения квалификации, обновления образовательного стандарта и программ профессионального образования. По-новому строятся и трудовые отношения в организации.

Как принимают профессиональный стандарт

Разработка и утверждение профессионального стандарта на государственном уровне – достаточно сложная процедура. Сначала анализируются отечественный, международный опыт введения профессиональных стандартов и нормативная база, оцениваются перспективы развития профессиональной деятельности; затем будущий профессиональный стандарт проектируется и апробируется. После этого документ представляется на утверждение в Министерство труда и социальной защиты РФ, Министерство юстиции РФ. Текст стандарта должен разрабатываться с учётом мнения профессиональных союзов Российской Федерации и широко обсуждаться.

Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» разрабатывался группой под руководством специалистов Федерального института развития образования (ФГАУ «ФИРО»). В настоящее время он проходит процедуру согласования и утверждения в Министерстве труда и социальной защиты РФ, Министерстве юстиции РФ.

Особенности профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации»

Разработка профессионального стандарта руководителя образовательной организации связана с требованиями статьи 51 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». При этом Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» устанавливают, что работодатели обязаны применять профессиональные стандарты, если существуют законодательно установленные требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции.

Руководителям рекомендуется уже сейчас учитывать перспективы изменения законодательства: анализировать новые профессиональные стандарты с точки зрения применения в организации, корректировать внутренние управленческие документы, программы обучения, процедуру аттестации, должностные инструкции, формировать кадровый резерв и др.

В основу профессионального стандарта руководителя образовательной организации заложен подход, при котором организация будет не только функционировать, но и развиваться. Руководитель должен овладеть такими знаниями и умениями, которые позволят ему прогнозировать изменения в образовательных потребностях и оперативно реагировать на них, обоснованно выбирать стратегию и тактику деятельности по целенаправленному наращиванию и эффективному использова-

нию потенциала организации для достижения нового качества образования.

Руководитель реализует целевые функции управления. Они направлены на реализацию образовательных целей учреждения, создание необходимых условий и обеспечение социального взаимодействия субъектов образовательного процесса для достижения этих целей. Он организует внутренние и внешние взаимодействия, представляет организацию в органах власти, местного самоуправления, общественных и иных организациях.

Профессиональный стандарт предъявляет требования:

- к образованию (высшее и дополнительное профессиональное образование),
- опыту практической работы (в основном, не менее трех лет стажа педагогической или руководящей деятельности в образовательных организациях),
- условиям допуска к работе (отсутствие ограничений на занятие педагогической деятельностью, установленных законодательством Российской Федерации);
- содержит другие характеристики, связанные с порядком делегирования полномочий.

Профессиональный стандарт руководителя образовательной организации определяет возможные должности:

- ректор,
- президент,
- директор,
- заведующий,
- начальник.

В этом особенность его построения. Отдельные трудовые функции и трудовые действия обобщенной трудовой функции, а также их совокупность, могут выполняться заместителями руководителя, руководителями структурных подразделений (первым проректором, проректором, заместителями руководителя (директора, заведующего и начальника), руководителями (директорами, заведующими, начальниками, управляющими) структурного подразделения, заместителями руководителя (директора, заведующего, начальника, управляющего) структурного подразделения, руководителями (заведующими) учебной (производственной) практикой) в порядке делегирования им полномочий. При этом на них не распространяются требования к опыту руководящей деятельности руководителя.

Требование о педагогическом стаже не предъявляется к лицам, занимающим руководящие должности и отвечающим за хозяйственную деятельность.

Профессиональный стандарт определяет обобщенные трудовые функции, которые конкретизируются в трудовых функциях в соответствии с особенностями профессиональной деятельности. Выделение обобщенных и трудовых функций для руководителя образовательной организации оказалось достаточно сложным.

Функции управления современной образовательной организацией должны реализовываться с учетом:

- особенностей деятельности разных видов образовательных организаций (дошкольной образовательной организации, общеобразовательной организации, профессиональной образовательной организации, образовательной организации высшего образования, организации дополнительного образования, организации дополнительного профессионального образования);
- особенностей основного и дополнительных видов деятельности образовательных организаций;
- специфики организационной правовой формы;
- специфики делегирования полномочий;
- других особенностей построения профессиональной деятельности в сфере управления.

Обобщенные трудовые функции руководителя образовательной организации в предлагаемом профессиональном стандарте выделены по объектам управления (руководства). К ним отнесены:

- руководство образовательной деятельностью образовательной организации;
- руководство развитием образовательной организации;
- управление ресурсами образовательной организации;
- представление образовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями;
- управление научно-исследовательской, экспертно-аналитической, опытно-конструкторской, инновационной и учебно-производственной деятельностью образовательной организации.

При этом обобщенная трудовая функция, выделенная в соответствии с объектом управления, который охватывает различные уровни образования, не может быть отнесена к одному уровню квалификации. Она соотносится как с седьмым, так и с восьмым уровнями квалификации. Таким образом, соответствие уровня квалификации руководителя и уровня образования, предлагаемого организацией, которой он руководит, определяется не через обобщенную трудовую функцию, а через трудовую функцию.

Трудовые функции в профессиональном стандарте руководителя определены в соответствии с особенностями деятельности разных видов

образовательных организаций: дошкольной, общеобразовательной или организации дополнительного образования детей; профессиональной образовательной организации; организации высшего образования или дополнительного профессионального образования. При этом трудовые функции описывают трудовые действия, необходимые умения и знания.

Каждая трудовая функция может рассматриваться как компетенция, предъявляемая в рамках данного профессионального стандарта. Если определить компетенцию как способность и готовность специалиста выполнять профессиональную деятельность, тогда доминантой содержания обобщенных и трудовых функций становится трудовое действие, подкрепленное необходимыми умениями и знаниями.

Обобщенная трудовая функция, описывающая руководство образовательной деятельностью образовательной организации, предполагает выполнение, например, следующих трудовых действий:

- руководство разработкой основных образовательных программ, системы локальных актов организации;
- формирование органов управления образовательной организации;
- организацию и управление процессом отбора средств обучения и воспитания, методов и технологий образования;
- управление взаимодействием с субъектами внешнего окружения;
- организацию регулярного мониторинга и оценку реализации образовательных программ, их корректировку;
- руководство работой по совершенствованию профессионализма и лидерских качеств педагогов;
- формирование системы мотивации и стимулирования педагогического коллектива на качественную реализацию профессиональной деятельности.

В руководстве деятельностью организаций высшего и профессионального образования необходим также мониторинг рынка труда, создание системы набора и приема обучающихся, анализ удовлетворенности потребителей и востребованности выпускников и др.

Обобщенная трудовая функция **«Руководство развитием образовательной организации»** предполагает (с учётом особенностей управления образовательными организациями разных видов) выполнение следующих трудовых действий:

- руководство разработкой программы развития образовательной организации с учётом перспективных отечественных и мировых тенденций в области развития образования;
- организацию оценки существующих ограничений и рисков реализации программы развития образовательной организации;
- организацию деятельности по определению и согласованию с социальными партнерами, ключевых мероприятий и событий,

обеспечивающих эффективную реализацию программы развития образовательной организации;

- управление оперативной деятельностью организации по реализации программы развития;
- организацию профессиональной и общественной оценки достижений образовательной организации; формирование системы маркетинга и мониторинга социального заказа на образование;
- организацию проведения самообследования развития образовательной организации и др.

Обобщённая трудовая функция **«Управление ресурсами образовательной организации»** предполагает выполнение таких трудовых действий, как:

- формирование политики в области ресурсного обеспечения образовательной организации в соответствии со стратегией развития;
- определение потребности и приоритетных направлений использования финансовых средств образовательной организации;
- обеспечение сбалансированного распределения ресурсов, привлечение и стимулирование поиска дополнительных ресурсов; разработку планов финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации;
- формирование политики кадрового обеспечения организации;
- формирование политики и управление внутренним информационным пространством образовательной организации;
- обеспечение охраны труда, здоровья и экологической безопасности образовательной организации;
- мониторинг, анализ, оценку и контроль эффективности и результативности использования ресурсов организации;
- анализ качества принимаемых решений в области управления ресурсами и планирование корректирующих действий и улучшений и др.

Обобщённая трудовая функция **«Представление образовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями»** предполагает выполнение следующих трудовых действий:

- определение потребностей, направлений и ожидаемых результатов взаимодействия с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями;
- организацию разработки механизмов, инструментов и регламентов взаимодействия с субъектами внешнего окружения, в том числе, сетевого взаимодействия;

- представление интересов образовательной организации во взаимодействии с субъектами внешнего окружения;
- контроль взаимодействия и оценку результатов взаимодействия с субъектами внешнего окружения и других в соответствии с особенностями деятельности организаций дошкольного, общего, дополнительного, высшего и профессионального образования.

Обобщенная трудовая функция «Управление научно-исследовательской, экспертно-аналитической, опытно-конструкторской, инновационной и производственной деятельностью образовательной организации» содержит только две трудовые функции – «Управление производственной деятельностью профессиональной образовательной организации» и «Управление научно-исследовательской, экспертно-аналитической, опытно-конструкторской, инновационной и производственной деятельностью организации высшего образования или организации дополнительного профессионального образования».

Что изменится после введения стандарта руководителя

По мнению разработчиков, реализация профессионального стандарта руководителя позволит решить комплекс задач:

- в области управления образовательной организацией: качественное выполнение всех трудовых функций, описанных в профессиональном стандарте, и обеспечивающих в совокупности достижение цели(ей) профессиональной деятельности, за счет рационального их распределения и организации взаимодействия руководителей;
- в области подготовки кадров: определение перечня основных и дополнительных образовательных программ, обеспечивающих подготовку в области управления образованием, разработка их содержания, организационных моделей непрерывного образования руководителей образовательных организаций.

Вопрос по срокам применения профессиональных стандартов пока не урегулирован. Сегодня можно предположить, что апробация и реализация профессионального стандарта руководителя образовательной организации может осуществляться в следующих условиях:

- в процессе осуществления профессиональной деятельности в образовательных организациях (построения трудовых отношений, внутрифирменных форм работы с кадрами, формы контроля и др.);
- в процессе подготовке кадров в учреждениях высшего образования;
- в процессе переподготовки и повышения квалификации кадров в учреждениях дополнительного профессионального образования;

- в процессе аттестации кадров.

Возможность применения профессионального стандарта в сфере трудовых отношений требует разработки или изменения локальных актов образовательных организаций; изменения требований к квалификации руководителя; внесения изменений в должностные инструкции руководителей; отработки механизмов делегирования полномочий; изменения требований эффективности деятельности руководителя (эффективного контракта) и аттестационных процедур.

Стандарт руководителя и высшая школа

Требования профессиональных стандартов должны отражаться в программах подготовки студентов. В современной системе высшего образования подготовка руководителя может осуществляться в рамках программ бакалавриата (направление «Менеджмент») и магистратуры (направления «Менеджмент», «Педагогическое образование», «Психолого-педагогическое образование»). В программы подготовки будущих педагогов уже сейчас вводятся такие дисциплины, как «Управление образовательным процессом», «Мониторинг в образовании», «Проектирование образовательного процесса» и др. В большей степени требованиям к уровню квалификации руководителя отвечает, конечно, магистратура. Поэтому в российских вузах должны вводиться (в некоторых вводятся уже сейчас) магистерские программы по профилям менеджмента в образовании. Но этот опыт пока слишком мал.

Для повышения качества подготовки руководителей образовательных организаций потребуется разработать кластер специальных компетенций руководителя в соответствии с трудовыми функциями стандарта. Должны также появиться основные образовательные программы, пакет технологий формирования и оценивания этих компетенций и другие меры, которые обеспечат преемственность подготовки и развития управленческих кадров.

Переподготовка и повышение квалификации руководителей

Чтобы применять профессиональный стандарт в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей, нужно исследовать и сформировать заказ на профессиональное развитие руководителей образовательных организаций. Предстоит разработать и апробировать образовательные программы (в том числе для административных команд и начинающих руководителей); программы внутрифирменного обучения административных команд. Должны появиться инструменты, которые позволят формировать и оценивать компетенции руководителя, педагогов в процессе непрерывного профессионального развития и др.

Изменится процедура аттестации руководителя образовательной организации, появится мониторинг результатов сформированности компетенций руководителя в соответствии с профстандартом, будут разрабатываться программы профессионального развития руководителей по результатам их аттестации и др.

Риски внедрения профессионального стандарта

Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» в процессе разработки обсуждался в различных регионах Российской Федерации. В результате профессиональной дискуссии эксперты сформулировали некоторые риски его реализации:

- в требованиях профстандарта отсутствует система подготовки руководителя; коллеги считают, что если нет квалификации, повышать нечего; система дополнительного профессионального образования, даже переподготовка не решит всех проблем реализации профессионального стандарта руководителя;
- непонятен механизм формирования должностных обязанностей руководителя из набора трудовых функций;
- современный руководитель недостаточно готов к специальной деятельности по командообразованию и распределению функций и ролей в ней;
- не предложен механизм делегирования полномочий в рамках распределения трудовых функций между руководителем, заместителем руководителя, руководителем структурного подразделения; возможны конфликты, которые возникнут в связи с дублированием функций;
- нет механизма определения критериев и показателей эффективности деятельности руководителя в системе образования (слишком много установок «сверху»);
- не понятны необходимые изменения подходов к аттестации, оценке эффективности деятельности руководителя в требованиях профессионального стандарта;
- не определены подходы к развитию и саморазвитию руководителя, разработке программ сопровождения молодых руководителей в соответствии с профессиональным стандартом;
- переход на новые профессиональные стандарты требует специальной работы руководителя, административной команды, всего педагогического коллектива (времени, сил, денег и др.);
- реализация профессионального стандарта связана с эффективным контрактом, но механизм этой связи пока не понятен;
- к трудовым действиям руководителя отнесены функции, к которым он пока не готов, например разработки регламентов и механизмов, инструментов взаимодействия с субъектами внешнего

- окружения, включая органы государственной власти и местного самоуправления и др.;
- предлагаемый профессиональный стандарт не учитывает отдельные актуальные направления развития образования, которыми надо особо управлять, например, введение инклюзивного образования, развитие неформального и формального образования и др.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афанасьев В. Г. Социальная информация и управление обществом. – М.: Политиздат, 1975.
2. Ширяева В.А. Теория сильного мышления: учебный курс по ТРИЗ для старшеклассников // Школьные технологии. – 2001. – № 3.
3. Российская педагогическая энциклопедия: В 2 тт. / гл. ред. В.В. Давыдов. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1993 – Т. 1.
4. Государственный научно-исследовательский институт информационных технологий и телекоммуникаций» (ФГУ ГНИИ ИТТ «Информика»). Информационный портал по русскоязычным образовательным ресурсам. Электронный Интернет – ресурс.
5. Коростелев А.А. Теоретический аспект ролевого значения аналитической деятельности руководителей образовательных учреждений во внутришкольном управлении // Вестник психотерапии. 2007. № 24 (29). Коростелев А.А., Воронин В.Н. Повышение качества аналитической деятельности внутришкольного управления: теория. – М.: Изд. комплекс МГУПП, 2007.
6. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управления школой (для директоров и заместителей директоров школ). – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1997.
7. Коростелев А.А. Технология анализа результатов работы образовательной системы на основе информационного обеспечения // Информатика и образование. – 2008. – № 7.
8. Волмянская О.А., Волмянский Э.И. Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха/Пер. с английского. – Минск: ООО «Новое знание», 1998.
9. Кноринг В.И. Искусство управления. – М.: БЕК, 1997.
10. Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением: Концептуальное, программное и методическое обеспечение. – Ростов-н/Д: Учитель, 2002.
11. Панова Н.В. Коучинг руководящих кадров: учеб. пособие. – Спб: СПб ИВЭСЭП, 2011.
12. Лосев П.Н. Управление методической работой в современном ДОУ. – М.: ТЦ «Сфера», 2005.
13. Майер А.А. Управление инновационными процессами в ДОУ: метод. пособие. – М.: ТЦ «Сфера», 2008.
14. Троян А.Н. Управление дошкольным образованием. – М.: ТЦ «Сфера», 2006.

15. Фалюшина Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении: пособие для руководителей ДОУ. – М.: «Аркти», 2003.

Использованные Интернет-ресурсы

1. Пособие Темпус. <http://tempus.novsu.ru/mog/resourse/vigw.php?id=1408>
 2. www.km.spb.narod.ru; mon.gov.ru
 3. «Планирование основных мероприятий по подготовке и организации участия в ГИА» © Материал из Справочной системы «Образование».
- Подробнее: <http://vip.lobraz.ru/#/document/117/21582/bssPhr1/?of=copy-cb4ff54b90>
4. Источник: <https://www.menobr.ru/professionalnyy-standart-pedagoga>
 5. Источник: <https://www.menobr.ru/article/62168-qqq-16-m11-professionalnyy-standart-rukovoditelya-obrazovatelnoy-organizatsii-osobennosti>
 6. КиберЛенинка: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennyh-podhodov-k-otsenke-professionalnoy-kompetentnosti-rukovoditelya-shkoly>
 7. «Как оформлять документы». В.И. Андреева © Материал из Справочной системы «Образование».
- Подробнее: <http://vip.lobraz.ru/#/document/16/21728/bssPhr1/?of=copy-600adf6439>

СПРАВОЧНИК РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ

Методические рекомендации

Печатается в авторской редакции

Форм. бум. 60x84 1/16. Гарнитура Times.
Усл.печ.л. 7,9

Оригинал-макет подготовлен в редакционно-издательском отделе
Института развития образования Республики Татарстан
420015 Казань, Б.Красная, 68
Тел.:(843)236-65-63 тел./факс (843)236-62-42
Сайт: irort.ru e-mail: irort2011@gmail.com