

О. А. Шклярова
В. В. Тиунова

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ как ресурс развития образовательной организации

Практико-ориентированная
монография

О. А. Шклярова
В. В. Тиунова

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

как ресурс развития
образовательной
организации

Практико-ориентированная
монография

Москва 2018

УДК 37.014.3
ББК 74.202.5

Рецензенты

С.Г. Воровщиков, доктор педагогических наук, профессор, академик МАНПО, старший методист ГБОУ «Школа № 354 им. Д.М. Карбышева»

О.П. Осипова, профессор кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шаповой института социально-гуманитарного образования Московского педагогического государственного университета, доцент, доктор педагогических наук

**Шклярова Ольга Анатольевна,
Тиунова Виктория Викторовна**

Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации: Практико-ориентированная монография. /О.А. Шклярова, В.В. Тиунова – М.: 5 за знания, 2018. – 286 с.

Тираж 300 экз.

ISBN 978-5-98923-313-7

В монографии представлены результаты научных исследований и практики реализации проектного менеджмента в управлении процессом стратегического развития образовательной организации.

Книга может быть интересна педагогам-исследователям, занимающимся проблема повышения качества управления образовательными системами, студентам учреждений высшего педагогического образования, аспирантам, слушателям курсов профессиональной переподготовки, педагогическим работникам системы общего образования, как опыт успешного использования методологии проектного менеджмента в реализации инновационных проектов и программ.

УДК 37.014.3
ББК 74.202.5

ISBN 978-5-98923-313-7

© ООО «5 за знания», 2018
© Шклярова О.А., Тиунова В.В., 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
-----------------------	---

ГЛАВА 1. Потенциал проектного менеджмента в развитии образовательных систем

1.1. Сущность проектного менеджмента и его роль в развитии образования	10
1.2. Состояние и факторы реализации проектного менеджмента в управлении современной образовательной организацией	40

ГЛАВА 2. Состояние готовности педагогических кадров к реализации управленческих функций

2.1. О совершенствовании стратегических, прогностических, проектных, коммуникативных, организационно-управленческих и рефлексивных компетенций современного педагога	62
2.2. Менеджмент современной образовательной организации – ресурс и резерв проектного управления	103

ГЛАВА 3. Стратегия развития образовательной организации на основе реализации инновационных проектов и программ

3.1. Особенности инновационного развития образовательной организации на основе разработки и реализации проектов и программ	119
3.2. Практический опыт проектного менеджмента в реализации проектов и программ, способствующих развитию общеобразовательной организации	149

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	170
-------------------------	-----

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	173
--------------------------------	-----

ПРИЛОЖЕНИЯ:

1. Положение о Методическом совете образовательной организации	192
---	-----

2. Положение о повышении квалификации педагогических работников школы.....	198
3. Карта социального партнерства с организациями, содействующими реализации проектов и программ ГБОУ Школы № 1231 им. В.Д. Поленова	203
4. Положение об итоговом индивидуальном проекте обучающихся	218
5. Программа развития ГБОУ «Школа с углубленным изучением иностранного языка № 1231 имени В.Д. Поленова» (2015-2020 гг.)	226
6. Опросный лист оценки инновационного потенциала ресурса организационной и коммуникационной культуры в образовательной организации	280
7. Примеры диагностических материалов для оценки инновационного потенциала педагогических кадров образовательной организации	282
8. Программа действий по использованию системы оценки инновационного потенциала (основные положения)	289

Операционный менеджмент - это освещение тоннеля, стратегический менеджмент обеспечивает наличие света в конце тоннеля, а проектный менеджмент - это двигатель поезда, который и движет организацию вперед.

Joy Gumz, директор Project Auditors LLC

Проектный менеджмент, как один из системных механизмов, обеспечивающих эффективную работу и развитие организаций, прочно входит в управление образовательными системами. Все чаще в практике образования проектный менеджмент используется на самых разных уровнях – от уровня федерального государственного управления в системе образования до уровня реализации педагогического управления в системе «педагог-обучающиеся».

Системное развитие современных образовательных организаций в настоящее время связано с разработкой и реализацией в течение определенного временного периода значительного числа самых разных по целевой направленности и содержанию деятельности проектов и программ. Разноуровневые, разнофункциональные проекты и программы, среди которых образовательные программы, программы по реализации системы воспитательной работы, развитию системы дополнительного образования, ведению кадровой политики, активизации социального партнерства и другие, разрабатываются и реализуются в течение учебного года, полугодия, триместра/четверти и предусматривают активное участие и взаимодействие субъектов образовательных взаимоотношений.

Все чаще в управлении образовательными системами и ученые и практики указывают на эффективность использования методов и технологий проектного подхода, проектного ме-

менеджмента в обеспечении качества результатов, так и качества процесса. При написании данного пособия мы изучили работы специалистов ученых и практиков, исследования которых связаны не только с системой образования. Теоретические, методологические основы и практика реализации проектного подхода в производстве, предпринимательстве, экономике, государственном и общественном управлении на высоком целостном и системном уровне изложены в Руководстве к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) [135].

Различные аспекты и ресурсы использования проектного подхода в оптимизации деятельности организаций в своих публикациях рассматривают Аквазба Е.О., Алёшин Я.Л., Аньшин В.М., Безруков В.И., Борисов С.А., Боронина Л.Н., Бочкачева Н.С., Вылегжанина А.О., Голодова А.А., Горбовцов Г.Я., Груничев А.С., Ивасенко А.Г., Каркавин М.В., Коваленко С.П., Курбатов В. И., Курбатова О. В., Лялин А.М., Мазур И.И., Никонова Я.И., Никулина Н.О., Ольдерогге Н.Г., Плеханов А.Ф., Сенук З.В., Синагатуллина Э.И., Шапиро В.Д., Шилина М.А. и др. В теории проектного подхода не только описаны концептуальные идеи, модели, принципы, механизмы и технологии управления проектами, но раскрывается специфика нового вида управления на основе конструирования, разработки проекта – проектного менеджмента.

В исследованиях Антроповой Ю.Ю., Асмоловой Л.М., Бочкачевой Н.С., Виноградова В.Н., Канаева Б.И., Каракозова С.Д., Лопаткина В.М., Никулиной Н.О., Новикова Д.А., Пикан В.В., Поташника М.М., Прикот О.Г., Родионовой Т.К., Синагатуллиной Э.И., Слободчикова В.И., Третьякова П.И., Шамовой Т.И., Шарай Н.А., Шмырёвой Н.А., Яковлевой Н.О. и др. управление проектами представлено через разработку комплексно-целевых программ/проектов как специфического способа формализации управленческого решения, как инструмента реализации организационно-управленческой деятельности. Проектное управление рассматривается в формате и опера-

тивного и стратегического менеджмента. Результаты многолетних исследований этих ученых убедительно доказали, что программно-целевой, проектный подход позволяют повысить эффективность деятельности образовательных организаций, через аккумуляцию и активизацию, прежде всего, потенциала субъектов образовательного процесса. Вовлечение субъектов образовательных взаимоотношений в проектную деятельность содействует личностному развитию каждого участника независимо от его роли и места в команде проекта.

Проектный подход в управлении способствует росту инновационного потенциала образовательной организации. Проектный подход – одно из условий, фактор позитивной динамики качества управления образовательными системами в условиях устойчивого социально-экономического, общественного развития и модернизации сферы образования [3, 7, 18, 21, 35, 36, 45, 49, 60, 61, 76, 77, 100, 108, 109, 129, 178 и др.].

Опыт работы в должности руководителя образовательной организации ГБОУ Школа №1231 им. В.Д. Поленова одного из авторов данной монографии подтверждает, что практическое применение программно-целевого, проектного подхода в управлении позволяет:

- обеспечивать положительную динамику качества работы школы,
- регулировать устойчивость в достижении качества основных процессов, связанных с реализацией значительного числа проектов и программ,
- стабильно обеспечивать положительную динамику качества результата в условиях непрерывной модернизации системы общего образования и т.п.;
- обеспечивать устойчивое развитие московской школы в условиях образовательного комплекса.

Реорганизация школы в многоуровневый образовательный комплекс, которая прошла в период с 2013 по 2015 гг. способствовала увеличению ресурсного обеспечения. Так, контин-

гент обучающихся увеличился в 9 раз: из 487 чел. в 2012 году до 4164 чел. в 2017 году (2871 учащийся и 1293 воспитанника). Более чем в 5 раз увеличилось количество классов (с 19 до 107), в 10 раз выросли кадровые ресурсы (из 42 чел. в 2012 году до 460 чел. в 2017 году). Школа кардинальным образом изменилась не только по квалиметрическим показателям, но и по качественным характеристикам: снижение среднего возраста педагога с 53 лет до 41 года, увеличение числа высококвалифицированных специалистов:

- с высоким уровнем информационной грамотности;
- с опытом эффективного командного взаимодействия;
- организацией проектной деятельности дошкольников;
- реализацией ФГОС с детьми с ОВЗ, и т.п.

В настоящее время образовательная деятельность ведется в 17 школьных зданиях, из которых в 12 корпусах реализуют программы дошкольного образования, в 3 корпусах программы начального общего образования, 5 школьных зданий реализуют программы основного и среднего (полного) общего образования.

Данная практико-ориентированная монография является результатом многолетней апробации проектного подхода (методологии проектного менеджмента) в управлении процессом развития организации на основе целенаправленного инициирования и применения инноваций. Деятельность организации в режиме инновационного развития – норма для современного общеобразовательного комплекса. С целью устойчивого обеспечения и непрерывности процессов повышения качества образования следует особое внимание уделять управлению качеством образовательной среды, конструктивными инновационными изменениями образовательного пространства, максимально используя как внутренние ресурсы организации, так и культурно-просветительские, информационные, кадровые, материально-технические, образовательные ресурсы г. Москвы.

В данной практико-ориентированной монографии мы, опираясь на теорию и методологию проектного менеджмента,

практический опыт реализации управленческих функций, раскром комплекс мер по обновлению системы управления в развитии общеобразовательной организации. Следует отметить, что реализация проектов и программ, идеология проектного менеджмента способствуют вовлечению в управленческую деятельность значительного числа педагогов, обучающихся, их родителей (законных представителей). Так менеджеры большинства разработанных и реализуемых проектов и программ не являются членами административно-управленческой команды школы, однако демонстрируют высокий уровень управленческой компетентности не только в системе педагогического менеджмента (система «учитель-ученик»), но и в различных видах стратегического и оперативного управления. Это позволяет рассматривать менеджеров проектов и программ как резерв управленческих кадров для системы образования.

Авторы монографии выражают благодарность педагогическому коллективу ГБОУ Школа № 1231 им. В.Д. Поленова. Особую признательность методисту школы Поляковой Светлане Владимировне за активное участие в разработке и апробации регламентирующих документов и программно-методических материалов, которые представлены в разделе «Приложения» данной работы.

ПОТЕНЦИАЛ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ

1.1. СУЩНОСТЬ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО РОЛЬ В РАЗВИТИИ ОБРАЗОВАНИЯ

Нет ничего практичнее хорошей теории.

*Кирхгоф Густов Роберт, немецкий физик и педагог
(12.03.1824-17.10.1887)*

В теории и практике современного отечественного менеджмента часто оперируют очень близкими по фонетике понятиями – «проектный менеджмент» и «проектное управление». Вместе с тем широкое распространение в образовании получило и понятие «управление проектами». С точки зрения современной терминологии – это паронимы (однокоренные слова), которые близки по звучанию, хотя и различны (частично или полностью) по значению. При этом допускается, что паронимы могут частично совпадать в своем значении. Вероятно поэтому использование паронимов в разных аспектах (например, при описании или характеристике вариативности использования проектов/программ в обеспечении деятельности организации) и ситуациях (например, презентация опыта разработки и реализации проектов/программ) являются причиной возникающих искажений в понимании информации. Именно этот эффект можно отметить в расхождении трактовок исследователями и использованием практиками таких понятий как «проектное управление» и «управление проектом».

В данном параграфе мы рассмотрим:

- насколько близки по своей сути и не однозначны в трактовке и использовании понятия «*управление проектами*», «*проектное управление*», «*проектный менеджмент*»;
- насколько важно разобраться в вопросе грамотного использования ключевых понятий проектного менеджмента не только с позиции теории и методологии научных исследований, но и в профессиональной деятельности педагогических работников;
- какова предыстория и перспективы реализации проектного подхода в развитии образовательных систем и организаций, в обеспечении качества управления образовательными системами;
- что составляет методологическую основу проектной деятельности и проектного управления в образовательных системах;
- какие научно-теоретические подходы и принципы проектного менеджмента актуальны в обеспечении успешной деятельности субъектов образовательных взаимоотношений и для оптимизации управления образовательными системами.

В последние десятилетия динамичность инновационного развития образовательных систем, существенные институциональные изменения в структуре управления образовательными организациями и другие модернизационные процессы в образовании связаны с разработкой и реализацией значительного числа программ и проектов разного уровня и направленности. Управление проектами/программами вошло в жизнь педагогического сообщества как одно из ведущих направлений в деятельности педагогических работников. В этой связи возрастает значимость функциональной грамотности педагогических работников в вопросах управления на разных уровнях организа-

ции и функционирования образовательных систем. Речь идет не только о реализации управленческих функций в образовательном процессе, например, при организации образовательной (учебно-познавательной, коммуникативной и т.п.) деятельности обучающихся, то есть *педагогическом менеджменте*, но и участие педагогических работников в управлении программами, проектами, процессами командного взаимодействия субъектов образовательных взаимоотношений в различных условиях работы и развития образовательной организации. А по сути, речь идет об участии (на партисипативном или корпоративном уровне) в управлении образовательной организацией.

По мнению Алешина А.В., Аньшина В.М., Багратиони К.А., Ильиной О.Н., Мазур И.И., Полковникова А.В., Разу М.Л., Шапиро В.Д. и других, практика и методология управления проектами – предтеча проектного менеджмента. А развитие проектного подхода в реализации самых различных целей и управление проектами имеют достаточно глубокие исторические корни. Специалисты в области истории и теории научного менеджмента в качестве примеров указывают на созданные и реализованные в разное время проекты, о воплощении которых свидетельствуют многие величественные сооружения, дошедшие до наших дней. Обычно в таком контексте авторы указывают на Египетские пирамиды, Кельнский кафедральный собор, Собор Святого Павла... Полагаем, что не менее показательны в этой связи являются Дольмены Кубани и Кавказа, крепостные сооружения: Казанский, Московский, Суздальский, Ростовский и другие кремли России, величественные соборы и монастыри, дворцы, мосты, каналы. Авторы фундаментального курса «Управление проектами» пишут: «...многие другие сооружения, потрясающие воображение и сегодня, спустя сотни и тысячи лет после их завершения, являются яркими примерами концентрации духовных и интеллектуальных усилий при реализации великих проектов прошлого» [164, С. 11]

Ключевым, связующим термином для понятий «управление проектами», «проектный менеджмент», «проектное управление» является термин «проект». В различных информационных источниках «проект» рассматривается как предварительно продуманный, запланированный, расписанный или оформленный в другом каком-либо виде (эскиз, макет, план и т.п.) порядок действий, выполнение которых направлено на достижение цели. При этом продукт проекта может быть в формате услуги, процесса, уникального интеллектуального или материализованного воплощения. Характерными особенностями проекта, по мнению Алёшина Я.Л., Анисимова С.Н., Анисимовой Е.В., Бороной Л.Н., Горбовцова Г.Я., Груничева А.С., Ивасенко А.Г., Каркавина М.В., Курбатовой О.В., Мазур И.И., Никоновой Я.И., Ольдерогге Н.Г., Шапиро В.Д. и других, всегда являются:

- наличие четко сформулированной цели, достижение которой предполагает грамотное методологическое обоснование, с учетом объективно выделенных подходов и совокупностью конкретных принципов, соответствующих необходимости выполнения политических, экономических, технических и других требований;
- ресурсное обеспечение с учетом внутреннего потенциала и внешних возможностей – кадровое, информационное, материально-техническое, технологическое, экономическое и т.п., определенная степень ограниченности ресурсов;
- наличие (при необходимости разработка и введение) механизмов четкой координации (согласованности) действий всех участников при выполнении проекта – комплекс взаимосвязанных по срокам, промежуточным результатам выполняемых работ в рамках целого проекта;
- определенные сроки начала и конца проекта, что может быть представлено в формате операционного плана действий и характеристик прогнозируемых рисков и механизмами их предупреждения и преодоления;

- определенные механизмы выстраивания и поддержки конструктивных взаимоотношений в команде проекта на весь период его разработки и существования, неизбежность и преодоление различных конфликтов.

Анализ литературы и электронных информационных источников показал, что «проект» как объект научного познания, предмет практической деятельности специалистов в различных сферах деятельности рассматривается в разных аспектах:

- как многоплановая деятельность, но с ограничениями во времени и объемах выполняемых работ;
- как отдельное мероприятие с целью получения какого-либо результата, создания продукта, оказания услуги;
- как форма фиксированной по времени деятельности;
- как комплекс скоординированных действий по достижению какой-либо цели и т.п. [6, 7, 70, 75, 129, 157, 163, 167, 179, 180, 192, и др.]

Актуальность отдельных направлений в педагогической науке и практической деятельности, таких как стратегическое проектирование, проектный, программно-целевой подход в развитии систем и организаций, проектирование как функция в управлении, проектный менеджмент и т.п. рассматриваются учеными и практиками с позиции особенно перспективных и в социальной сфере и в системе образования. У некоторых авторов, например, Зверевой В.И., Капустина Н.П., Литвиненко Э.В., Пикан В.И., Третьякова П.И., Шамовой Т.И., Шарай Н.А. и др., программно-целевой подход именуется как комплексно-целевой. Считаем, что это не меняет его сути – разработка проекта, как варианта управленческого решения конкретной проблемы или направления в эффективном функционировании образовательной системы. «Современные педагогические проблемы зачастую разрешаются путем создания и внедрения в образовательный процесс инновационных систем, что требует тщательного проектирования, которое выражается

не только в предварительном планировании будущих изменений, но и в предвидении последствий их влияния на жизнь и здоровье подрастающего поколения» [192, С. 8].

Исследования различных аспектов научно-практического подхода в проектной деятельности педагогических работников направлены, прежде всего, на содействие повышению качества, эффективности управляемых процессов, качества результатов и, что очевидно, качества самого управления. Разные аспекты такой позиции рассматривались и были описаны в работах Артюхова А.В., Бочкачевой Н. С., Воровщикова С.Г., Вылегжаниной А.О., Давыденко Т.М., Ильина В.В., Курлапова М.Н., Лазарева В.С., Нечаева М.П., Николаева А.А., Никулиной Н.О., Новожиловой М.М., Подчалимовой Г.Н., Поташника М.М., Серикова В.В., Синагатуллиной Э.И., Тарасовой И.В., Третьякова П.И., Шамовой Т.И., Шарай Н.А., Щепаккина К.М., Шилиной М. А., и др.

Происходящие в современной системе образования изменения, нововведения, масштабные процессы, которые в зависимости от глубины и широты охвата образовательных систем могут носить и/или уже носят системный, фундаментальный, парадигмальный, концептуальный характер, разрабатываются, запускаются, реализуются, изучаются и оцениваются как проекты/программы. Проектный, программно-целевой подход – инструментарий и/или технология в решении конкретной научно-практической проблемы. С такой позиции проектный/программно-целевой подход представлен в работах Бавиной П.А., Бояринцевой Н.Н., Васильевой Л.И., Воровщикова С.Г., Волкова В.Н., Галеевой Н.Л., Громовой Л.А., Гурье Л.И., Егорова Е.Е., Зеленовой Л.П., Кац А.М., Каракозова С.Д., Коджаспировой Г.М., Кокоревой Н.В., Косолаповой Н.А., Курлапова М.Н., Лопаткина В.М., Митина С.Н., Михалкиной Е.В., Никитаевой А.Ю., Новикова Д.А., Пазухиной С.В., Панфилова М.А., Поповой М.А., Пуденко Т.И., Трапицына С.Ю., Яковлевой Н.О. и др.

Представители научной школы управления образовательными системами Воровщиков С.Г., Галеева Н.Л., Давыденко Т.М., Зверева В.И., Канаев Б.И., Капустин Н.П., Конаржевский Ю.А., Маленкова Л.И., Немова Н.В., Нечаев М.П., Третьяков П.И., Шамова Т.И., Шарай Н.А., Шибанова Г.Н. и др., исследуя различные виды и структурно-организационные системы/модели управления в образовательных организациях, характеризовали плано-прогностическую функцию как содержательно, инструментально-технологическое обеспечение процесса подготовки/разработки программы конкретный действий. Планирование, с обязательным обоснование актуальности разрабатываемых управленческих решений, описанием прогнозируемых/ожидаемых результатов, осуществляется с учетом выделенных и сформулированных на основе проблемно-ориентированного анализа проблем. Планирование основывается на четкости и конкретности формулировки целей и задач на весь процесс и каждый этап предполагаемой работы. Планирование предусматривает обоснование и описание ресурсного обеспечения, конкретизацию совокупности мероприятий, операций, процедур, которые могут быть представлены в формате дорожной карты или операционного плана действий. Планирование не только предполагает, но и обязательно включает прогнозирование рисков и описание механизмов их предупреждения для снижения негативных последствий. Актуально при планировании разработка критериев оценки и контрольно-оценочного инструментария для диагностики хода процесса и оценивания полученных результатов.

По сути, такой проект или программа являются основой научного управления процессом реализации актуальных направлений в работе образовательной организации. Полагаем, что направленность и объект управления могут быть связаны, например, с решением конкретных задач, или реальных актуальных для образовательной организации проблем, или отдельно выделенных процессов, условно самостоятельных систем. Так управление воспитательным процессом или функционирование

и развитие системы дополнительного образования, или государственно-общественная система управления в школе, управленческое сопровождение командного взаимодействия, ученического самоуправления, инновационной, научно-исследовательской работы педагогических объединений и т.п. непременно связаны с разработкой программы или развернутого плана деятельности, что, по сути, и является проектом, управленческим проектом.

В практико-ориентированной монографии «Оперативное управление качеством образования в школе» (2005г., г. Москва) Третьяков П.И. подчеркивал: «Системный подход к проектированию и планированию обеспечивает сочетание перспективного прогнозирования и текущего планирования, согласованность прогнозов и планов на всех уровнях управления. Этот подход к прогнозированию и планированию требует при определении целей и задач комплексного обоснования путей их решения, учета всех аспектов развития образования: политических, экономических, правовых, социальных и педагогических» [156, С. 217-218].

Характеризуя этапы проектирования, разработки и реализации управленческих программ, практически все авторы акцентируют внимание на актуальных для современного проектного менеджмента принципах управления и необходимости формирования команды проекта. Команда проекта – рабочая группа или координационный совет, в состав которой входят и разработчики, и представители исполнителей программы действий по реализации цели. В ресурсном обеспечении проекта кадровый ресурс играет одну из ведущих ролей. При этом команда проекта – её численность, возрастной и гендерный состав, личностно-профессиональный потенциал каждого члена группы определяется с учетом целого ряда факторов:

- понимание направленности и значимости проекта в работе и развитии образовательной организации;
- приверженность ценностно-смысловым идеалам, принципам и правилам внутриорганизационной культуры;

- уровень компетентности претендентов, личностно-профессиональный потенциал каждого члена, уровень функциональной грамотности, готовность к самосовершенствованию в актуальных для проекта вопросах,
- личностная готовность претендентов к совместному взаимодействию, совместной деятельности, нацеленность на выстраивание конструктивных взаимоотношений, активность, инициативность, наличие практического опыта;
- сформированность коммуникативной культуры, культура образа жизни как фактор работоспособности и продуктивности;
- проявление личной ответственности и др. [155, 156, 158, 172, 173, 187, 188, 191 и др.]

«В функции координационного совета по разработке и реализации программы входит уточнение необходимого состава мер и мероприятий, последовательности их осуществления по степени важности целей, исходя из конкретных условий ОУ и органов образования. По каждому блоку совет определяет состав исполнителей и руководителя. Координационный совет привлекает экспертов и совместно с ними оценивает объем мероприятий (содержание, формы, методы), которые необходимо выполнить для достижения конечной цели программы, устанавливает сроки мероприятий, источники методического, дидактического и ресурсного обеспечения» [156, С. 221].

Таким образом, эффективное управление образовательными системами рассматривалось в аспекте проектной, программно-целевой деятельности. А развитие проектного управления/проектного менеджмента явилось механизмом, технологической составляющей в управлении образовательной системой, организацией или процессом.

Николаев А.А. с коллегами, обобщая результаты исследований и внимания практиков к проектному подходу в управлении, отмечают, что «...весь мир постепенно отказывается от

реализации отдельных проектов и движется к формированию проектно-ориентированных организаций, к формированию проектно-ориентированного общества. В Российской Федерации все чаще применяются методы проектного управления, которые так распространены за рубежом.» [108, С.2].

Изучение работ, связанных с проектным менеджментом, показало, что методика проектного менеджмента первоначально была разработана с целью оптимизации процессов по координации работ, выполняемых различными подрядчиками в рамках крупных проектов для различных организаций. Проектный менеджмент формировался как метод управления проектами, в основе которого была заложена методика сетевого планирования деятельности всех сотрудников организации. Такой подход позволял оптимизировать ресурсы, повысив эффективность их использования. В первую очередь речь идет о человеческих, кадровых ресурсах и ресурсе времени. Сетевое планирование в рамках функционирования организации (производства, фирмы, компании и т.п.) или разработки реализации конкретного крупного проекта осуществлялось не столько за счет распределения и перераспределения отдельных функций, как за счет четкой разработки проектов под конкретную задачу и конкретным результатом и получение конкретного продукта (Алешин А.В., Антропова Ю.Ю., Аньшин В.М., Багратиони К.А., Борисов С.А., Боронина Л.Н., Голодова А.А., Горбовцов Г.Я., Горелов Д.В., Гребенкин А.В., Данилина Е.И., Ильин В.В., Коваленко С.П., Курбатов В.И., Курбатова О.В., Курлапов М.Н., Маликова Я.И., Плеханов А.Ф., Разу М.Л. и др.).

Таким образом, совокупность реализованных проектов и система слаженного управления ими обеспечивали устойчивость функционирования организации, всех работающих в ней процессов. Результатом проектного подхода в оптимизации процесса управления становится, прежде всего, качество выполненных работ, оказанных услуг при снижении ресурсных затрат. На это в своих исследованиях указывают Алешин А.В.,

Анисимов С.Н., Анисимова Е.В., Аньшин В.М., Багратиони К.А., Разу М.Л., Суворова Н.Н., Чичерин Ю.А. и др.

Следует отметить, что анализируя значимость финансово-экономических, материально-технических и технологических ресурсов в обеспечении эффективности организации, авторы подчеркивают особую важность качественных и количественных характеристик человеческого ресурса. Не менее ценным эффектом и результатом от реализации проектного подхода в работе любой организации является интенсификация и экстенсификация профессионально-личностного развития специалистов/сотрудников. Речь идет, прежде всего, о совершенствовании стратегических, прогностических, проектных, коммуникативных, организационно-управленческих, рефлексивных и других компетенций специалистов, актуальных с точки зрения обеспечения эффективной деятельности и стратегического развития организации. Этот аспект проектного менеджмента в деятельности образовательных организаций мы рассмотрим ниже.

Возможности проектного менеджмента и его потенциал в обеспечении стабильности развития качества и эффективности управления в конце прошлого века исследовались и были подтверждены на примере практики управления в военных, промышленных, научно-производственных и др. организациях (Чичерин Ю.А., Суворова Н.Н. и др.). Именно в это время проектный менеджмент, как инновационная управленческая идеология, методология и технология стал внедряться в системы управления социальными и государственными структурами. Тлисов А.Б., Киселева Н.Н. в статье «Внедрение проектного управления в деятельность органов власти региона как механизм повышения его инвестиционной привлекательности» анализируя распространение проектного менеджмента в различных сферах деятельности подчеркивают: «Первые шаги по внедрению проектного управления на национальном уровне в РФ были предприняты в 2005 г. в рамках реализации нацио-

нальных проектов. Более масштабное применение проектного подхода в деятельности органов власти связано с введением проектов по реализации Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на среднесрочный период в конце 2009 г. Разработанные карты проекта позволили перейти от решения узковедомственных и отраслевых задач к более эффективному межрегиональному взаимодействию. Фрагментарно проектный подход был заложен в идею разработки и реализации государственных программ, которые носят межведомственный характер и в оболочку которых заложены инвестиционные проекты» [154, С.50].

Характеризуя особенности проектного менеджмента, Антропова Ю.Ю., Борисов С.А., Бочкачева Н.С., Ильин В.В., Мазур И.И., Никулина Н.О., Ольдерогге Н.Г., Плеханов А.Ф., Синагатуллина Э.И., Шапиро В.Д., Шилина М.А. и др. подчеркивают масштабность использования проектного менеджмента в различных сферах современной деятельности. [7, 21, 60, 109, 163 и др.]. При этом авторы обращают внимание на активное использование проектов и проектного управления в производственной, научно-технической, социальной, экономической сферах деятельности. По их мнению, создание продукта или оказание какого-либо вида услуги «...реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемого результата.» [109, С. 116]

Следует отметить, что возрастающее внимание к проектному менеджменту, его популярность, совсем не означает, того, что проекты и проектный менеджмент ранее не существовали, или возможности проектного управления использовались недостаточно грамотно. Скорее это связано с социальным и информационно-технологическим прорывом в общественном и профессиональном сознании. Период конца XX и начала XXI века ознаменовался изменением отношения к профессиональной, а прежде всего, гражданской составляющей в жизни человека. Для

значительного числа современных людей (как членов общества и/или любой организации), таким толчком послужили доступность информационных и электронных технологий, декларирование, распространение и массовое познание специфики управленческой деятельности. Изменились позиционно-смысловая и ценностная составляющие в личностной самореализации специалистов. Несомненно, это – результат демократических и гуманистических преобразований в обществе, развитие конкурентных механизмов рыночных отношений, что радикальным образом повлияло и влияет на активное отношение человека к процессу и результатам своей профессиональной деятельности. Стремление участвовать в процессах управления организационными структурами (и не только в профессиональной деятельности), профессионально-личностная активность, возрастающая творческая инициативность, то, что социологи называют «активной жизненной позицией» – все это в совокупности и является двигателем распространения методологии проектного управления.

Анализ работ вышеуказанных авторов показал, что использование методики проектного менеджмента и её распространение на систему управления сложно функциональными и разветвленными организационными структурами обеспечивало:

- возможность сокращения продолжительности неоправданно затянутых во времени жизненных циклов (первоначально на примере производства товаров, технологий, а далее и оказания разного вида услуг) при стабильной гарантии качества;
- наращивание, усложнение многих видов протекающих в организациях процессов и получение разных видов продукции (в том числе и предоставление новых/обновленных услуг), за счет возрастания возможностей ресурсного обеспечения, увеличения числа элементов, из которых они образуются;
- формирование/выработка устойчивой потребности у специалистов в использовании новых приемов и методов

в процессе реализации своих управленческих функций на разных уровнях – как макро, так и микро управляемых процессов;

- расширение взаимоотношений между агентами, непосредственными субъектами, вовлеченными в работу организации, как во внутренних, так и на внешних взаимодействиях по обеспечению качества образовательной деятельности;
- привлечения к работам по единой программе большего числа человеческих ресурсов, что стало возможным при расширении различных форм партнерских отношений;
- использование инструментов проектного менеджмента в управлении процессами функционирования и развития организации.

Очень скоро от реализации форм и процессов классического управления проектами и программами, был осуществлен переход к проектному управлению. Если управление проектами рассматривается как «...методология (говорят также – искусство) организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов при помощи современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству» [8, С.49], то проектный менеджмент связан с использованием метода проектов в управлении организацией.

Чичерин Ю.А. и Суворова Н.Н., систематизируя теоретические основы проектного менеджмента, отмечают: «Проектный менеджмент (*англ. project management*) в широком понимании – это профессиональная деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий и ориентированная на получение эффективных результатов путем воздействия на работников для успешного осуществления проектов» [175, С.2]. Броннико-

ва Т.М., Лялин А.М., Разу М.Л. и другие рассматривают **проектное управление** как специфический вид управленческой деятельности, который связан с коллегиальной/командной разработкой какой-либо программы, модели действий, направленной на достижение цели или реализацию инновационной модели [153, 165].

Разработчики информационно-компьютерных технологий в управлении Томского политехнического университета, характеризуя проектный менеджмент отмечают, «...это методология достижения успеха (искусство руководства по координации усилий людей и использованию ресурсов) с применением современных научных методов для достижения оптимальных результатов по стоимости, времени и качеству, а также удовлетворению интересов всех участников проекта» [65, С.4]. В данной работе проектный менеджмент рассматривается через призму интеграции информационных систем, задействованных в планировании деятельности организации с различными управленческими процедурами и организационной структурой.

Следует отметить, что проектный подход в управлении образовательными системами изучался и апробировался на протяжении последних 30–40 лет. Результаты использований, связанных с применением различных аспектов проектного подхода, представлены в работах Галеевой Н.Л., Давыденко Т.М., Воровщикова С.Г., Капустина Н.П., Каракозова С.Д., Конаржевского Ю.А., Зверевой В.И., Лазарева В.С., Лопаткина В.М., Новикова Д.А., Поташника М.М., Прикот О.Г., Третьякова П.И., Шамовой Т.И. и других. Основные принципы и технологии моделирования комплексно-целевых программ (программно-целевого подхода в управлении образованием и т.п.) по реализации актуальных направлений рассматривались как в организации работы конкретных систем или структур образования, так и отдельных образовательных организаций.

Так Канаев Б.И., Литвиненко Э.В., Пикан В.В., Третьяков П.И., Шамова Т.И., Шарай Н.А. и другие представители

научной школы управления образовательными системами рассматривали комплексно-целевые программы как внутренние механизмы управления, прежде всего, структурно-функциональной упорядоченностью основных компонентов управления и его ресурсного обеспечения. Управление в исследованиях представителей данной научной школы рассматривается как системный процесс, в основе которого – реализация совокупности функций в определенной степени упорядоченных и последовательно выполняемых не зависимо от уровня организации управляемого процесса.

Исследуя основные функции управления, Третьяков П.И. впервые предложил воспользоваться бинарной логикой при их описании, что было положительно воспринято коллегами. Бинарность – один из принципов в описании объектов, процессов, явлений, характеризует философскую грань теоретико-методологического подхода к изучению таких сложных социальных процессов как управление. Бинарность основывается на выявлении и обозначении в предмете описания двоичности – двух компонентов, двух частей, комплементарных друг другу, создающих наиболее полное целостное представление о сущности и специфике рассматриваемого [17]. Бинарность функций управления раскрывает и подчеркивает целостность, витагенность (жизнеспособность), диалектичность, открытость такой социальной системы как управление. Теория бинарности может рассматриваться как методологическая основа в реализации управленческой деятельности.

Так при характеристике или описании различных видов управленческой деятельности принцип бинарности позволяет назвать конкретный объект управления и раскрыть конкретные действия по его преобразованию. Именно поэтому Третьяков П.И. предложил использовать двоичность в наименовании функций управления образовательными системами:

- **мотивационно-целевая функция** – исходное основание для активизации и координации субъектов деятельности

- по изменению объекта управления, опирающееся в значительной степени на инициирование, проявление и поддержку личностного и профессионального потенциала субъектов коллективного (командного) взаимодействия;
- **информационно-аналитическая функция** – сбор, обработка, анализ информации о состоянии объекта управления с целью повышения эффективности и качества управления. В проектном менеджменте эта функция – основа системы информационного обеспечения субъекта(-ов) управления достоверной, своевременной, оптимальной информацией, предусматривает действия по оперированию информацией в рамках проблемно-ориентированного анализа, позволяющего оценить состояние объекта управления и выявить проблемные зоны в его функционировании и развитии;
 - **планово-прогностическая функция** – позволяет определить зоны ближайшего и перспективного развития объекта управления с учетом оценки состояния и стратегических приоритетов, ресурсного обеспечения для достижения прогнозируемых результатов. Эта функция связана с разработкой развернутого операционного плана действий или комплексно-целевой программы, в которых определены цели, задачи, содержание, этапы, формы, методы предстоящей деятельности, указаны сроки, участники и ответственные лица за выполнение конкретных мероприятий;
 - **организационно-исполнительская функция** – предполагает организацию деятельности всех участников, ресурсное обеспечение (нормативно-правовое, информационное, кадровое, материально-техническое, финансово-экономическое) процессов, связанных с проведением различных мероприятий, использование системы стимулирования, поддержки и поощрения задействованных субъектов;

- **контрольно-диагностическая функция** – документационное, информационно-методическое, организационно-управленческое обеспечение различных форм и видов контрольно-оценочных процедур, обеспечивающих диагностику состояния объекта и мониторинг процесса его преобразования, выявление причинно-следственных связей в оценке проводимых мероприятий;
- **регулятивно-коррекционная функция** – обеспечивает деятельность по внесению корректив с использованием различных способов, средств и методов управленческого воздействия как в процессе преобразования (оперативные процедуры по результатам текущего, промежуточного, тематического контроля), так и по итогам определенного этапа. Одной из актуальных сущностных характеристик данной функции в управлении образовательными системами является нейтрализация негативных и укрепление положительных факторов коллективного (командного) взаимодействия всех субъектов, поддержание позитивной организационной культуры.

Управление, направленное на достижение определенного успеха, требует системного подхода к проектированию и установлению порядка реализации деятельности всех субъектов образовательного процесса, т.е. непременно разработке комплексно-целевой программы. Комплексно-целевая программа в этом случае представляет собой единый документ, упорядоченный по целям, содержанию, ресурсам всех мероприятий, исполнителям, срокам, вероятным рискам и ожидаемым результатам. В комплексно-целевой программе предполагалось определение адресности и описание основных регламентов управления её реализацией [30, 33, 156, 157, 158, 179, 180, 181 и др.].

Таким образом, разрабатываемые в отечественной педагогической науке методологические основы программно-целевого подхода, на наш взгляд, есть не что иное, как практика ре-

ализации методологии проектной деятельности в управлении образовательными системами.

Анализируя состояние практико-ориентированных исследований и разработки по теории и практике программно-целевого подхода в управлении образовательными системами Новиков Д.А. пишет: «В широком смысле можно утверждать, что всё управление образованием, сегодня должно быть программно-целевым (проектным) управлением – управлением по результатам.» [110, С.162].

Следует отметить, что «управление по результатам» как теоретико-методологическая основа оптимизации, повышения эффективности и качества управления образовательными системами было изучено в различных форматах его применения в сфере образования:

- управление образовательной организацией (Асмолова Л.М., Канаев Б.И., Лазарев В.С., Новожилова М.М., Орлова Е.В., Поташник М.М., Родионова Т.К., Третьяков П.И., Ушаков К.М., Шамова Т.И., Шарай Н.А., Ямбург Е.А. и др.);
- оперативное управление образованием на региональном уровне (Конаржевский Ю.А., Третьяков П.И., Шамова Т.И. и др.);
- управление образовательным процессом в общеобразовательных организациях (Бояринцева Н.Н., Воровщиков С.Г., Галеева Н.Л., Митин С.Н., Пикан В.В. и др.);
- управление воспитательным процессом (Блясова И.Ю., Кокорева Н.В., Маленкова Л.И., Нечаев М.П., Потанина Л.Т., Суворова С.Л., Ямбург Е.А. и др.);
- управление инновациями в образовании (Асмолова Л.М., Коленский И.Л., Митюшкина М.Д., Немова Н.В., Харин А.А., Ходырева Е.А., Шамова Т.И., Шклярова О.А. и др.).

Управление проектами является лишь частью, конкретным проявлением управленческой деятельности в системе

менеджмента (управления) крупной образовательной организацией. Управление проектом можно рассматривать как определенную зону функциональной ответственности отдельных сотрудников (команды проекта во главе с лидером), которые могут и не являться членами административно-управленческого аппарата (административно-управленческой команды) образовательной организации. При этом комплексная система управления образовательной организацией – широкомаштабный долговременный самостоятельный проект. В таком проекте функциональная, стратегическая, инновационная составляющие обеспечивают не просто стабильность качества реализуемых процессов, жизнеспособность организации в условиях устойчивого развития, но и возможность её эффективного стратегического развития, адекватно реагируя на внешние вызовы и мобилизуя внутренние ресурсы.

В работах Алешина А.В., Аньшина В.М., Багратиони К.А., Горбовцова Г.Я., Груничева А.С., Коваленко С.П., Курлапова М.Н. и других подчеркивается, что за последнее десятилетие практико-ориентированными стали не только отдельные организации, но и общество в целом. А внедрение проектного менеджмента обеспечивает для них поступательное прогрессивное движение и эффективное функционирование. При этом отмечается, необходимость повышения уровня компетентности в вопросах проектного менеджмента для всего корпуса менеджеров организации. Компетентность менеджеров на любом уровне управления образовательным процессом, образовательной системой должна предполагать возможность эффективного использования методов и технологий проектного менеджмента как своеобразной управленческой идеологии, культуры, инструментария.

И в управлении проектами и в проектном менеджменте ключевым понятием является понятие «проект». В учебно-методических пособиях по основам проектирования, управлению проектами и проектном менеджменте характеристика данно-

го понятия начинается с его трактовки от лат. *projectus* — замысел, идея, образ, намерение, обоснования, план [6, 8, 22, 36, 47, 70, 99, 163 и др.]. Далее проект характеризуется как «...деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов» [135, С.30], именно так это понятие описывается в фундаментальном коллективном труде основателей проектного менеджмента, который в профессиональных кругах часто называют не иначе как Библия проектного менеджмента – *Руководство РМВоК* [135].

Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. анализируя понятие «проект», дают ему следующее обобщенное определение «Проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых определяет завершение проекта, с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств и ресурсов и к организационной структуре [59, С.8].

Изучение различных подходов к анализу проекта как термина, категории, объекта деятельности показал, что в широком, но достаточно конкретном смысле понятие «проект» может быть описано через следующие характеристики:

- отдельное мероприятие, ограниченное по срокам и ресурсам. Боронина Л. Н. именуется данную характеристику проекта как «...разовость — все проекты представляют собой разовое явление.» [22];
- ограниченная продолжительность процесса с определенным началом и концом (локализация во времени). Эту особенность проекта отмечают практически все исследователи, рассматривавшие методологию проектирования и управления проектами;
- направленность на достижение конкретной цели, которая представлена не только ожидаемым результатом, но и определенным продуктом (в образовательных системах – конкретной разработкой);

- предусматривает координированное выполнение взаимосвязанных действий всех членов команды проекта и участников/исполнителей, вовлеченных в его реализацию;
- в определенной степени все проекты неповторимы и уникальны, так как разрабатываются под конкретную задачу с учетом ресурсного обеспечения и условий реализации;
- в процессе реализации проекта всегда создается нечто новое, что многие авторы характеризуют как инновационность, и это новое – не только достижение планируемого результата или получение какого-либо продукта, но и личностно-профессиональные достижения, приращения.

В ходе данного исследования была сделана попытка сравнительного описания методологических основ двух феноменов – «управление проектами» и «проектный менеджмент» (или проектное управление) по следующим параметрам:

- особенности/специфика действий по достижению цели, получению результата;
- идеологические, позиционно-смысловые особенности;
- особенности формулирования/конкретизации целей и задач.

Основные характеристики по результатам сравнения представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика методологии управления проектами и проектного менеджмента

Основания для сопоставления	Управление проектами	Проектный менеджмент
Специфика, общая характеристика действий	Успешная/эффективная реализация проекта за счет оптимизации конкретных ресурсов: человеческие, кадровые, информационные (ресурс знаний и технологий),	Оптимизация ресурсов, затрат не только с целью получения определенного продукта, но и повышения эффективности самой системы управления организацией.

	материально-технические, экономические, ресурс времени.	Проектный менеджмент – управленческий ресурс в обеспечении достижения цели при оптимизации затрат на процесс и результат
Основы идеологии (подходы, принципы)	В управлении проектами акцентируют внимание на двух основных подходах: системный и деятельностный. Системный подход определяет проект как систему временных действий, направленных на достижение неповторимого, но в то же время определенно-го результата. Деятельностный подход — «...трактует проект как деятельность субъекта по переводу объекта из наличного состояния в состояние желаемого будущего, которое наиболее полно отвечает его представлению» [22, с. 12]. В этом случае проект рассматривается как целеполагающая деятельность субъекта, в которой есть место для проявления его творческого потенциала.	В проектном менеджменте актуальны принципы, меняющие общую идеологию управления: – интеграция содержания и характера управленческой деятельности, функций управления как системообразующего ядра; – формирование управленческой команды и автономных команд отдельных проектов как структурных элементов целостной системы управления, общей стратегии функционирования и развития организации; – ориентация в управлении на партисипативные и корпоративные принципы выстраивания субъект-субъектных отношений. Управление проектами – частный случай проектного менеджмента в управлении организацией.
Конкретизация цели и задачи	В управлении проектами цели и задачи связа-	Целями проектного управления являются

	<p>ны с разработкой и реализацией совокупности конкретных мероприятий по обеспечению определенного будущего состояния системы, процессов, отношений. В управлении проектом Боронина Л. Н., Вылегжанина А.О., Горбовцов Г.Я., Груничев А.С. и др. акцентируют внимание на следующих задачах:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определение и обоснование цели проекта; - описание структуры, этапы работ по проекту; - определить необходимый объем и источники финансирования; - подобрать исполнителей и сформировать команду проектантов; - подготовить и заключить контракты; - определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации; - рассчитать необходимые ресурсы; - рассчитать бюджет проекта; - планировать и учитывать риски; - обеспечить контроль за ходом выполнения проекта. 	<p>(по Голодовой А.А. и Ломовцевой О.А.):</p> <ul style="list-style-type: none"> - эффективное управление ресурсами, фиксированное распределение затрат на конкретный проект; - оптимизация затрат на реализацию проекта; - концентрация ресурсов и рациональная организация процессов по исполнению проекта; - эффективное использование информационно-научного потенциала; - привлечение дополнительных ресурсов (внешних) для реализации наиболее значимых проектов; - повышение заинтересованности работников и участников проекта; - сокращение затрат на управление организацией, повышение гибкости и оперативности выполняемых работ; - внедрение современных методов и технологий, повышающих эффективность стратегического, оперативного и текущего управления организацией; - освоение новых видов продукции и услуг,
--	--	---

		внедрение инновационных разработок и передовых технологий, обеспечивающих повышение конкурентоспособности [41].
--	--	---

Следует отметить, что выделение проектного менеджмента как нового подхода в обеспечении эффективности управления развитием образовательной организации в настоящее время представляет интерес как предмет научно-практических исследований, научно-образовательных инноваций, а апробация проектного менеджмента – это только первые шаги, новый опыт в педагогической практике. [7, 13, 14, 18, 49, 67 и др.].

Анализ различных подходов к описанию методологии проектного менеджмента показал, что принципы проектного менеджмента – это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие объекта управления [3, 6, 7, 35, 60 и др.]. Количество и состав принципов проектного менеджмента интересует нас в основном в аспекте выбора оптимального для работы количества из множества. Мы рассматриваем принципы проектного менеджмента как инструмент для объективизации деятельности в конкретной ситуации. Принципы проектного менеджмента формулируются на основе принципов классического менеджмента в соотношении родовое (менеджмент) и видовое (проектный менеджмент). Опираясь на работы Акулова О.В., Асмоловой Л.М., Безрукова В.И., Волкова В.Н., Воровщикова С.Г., Голодовой А.А., Гурье Л.И., Давыденко Т.М., Капустина Н.П., Лазарева В.С., Ланцевой Т.В., Лебедева О.Е., Конасова Н.Ю., Новикова Д.А. Поташника М.М., Третьякова П.И., Шамовой Т.И. и др., в качестве основных, в аспекте проведенного исследования, были выделены следующие принципы:

- принцип системности, который позволяет охватывать все сферы образовательной деятельности на уровне органи-

- зации, учитывать происходящие изменения, прогнозировать и определять приоритеты, варианты и направления стратегического развития, используя многообразие методов и технологий управления, внутренние и внешние ресурсы;
- принцип непрерывности изменений, обеспечивающий постоянную корректировку и обновление программ и проектов не только в рамках стратегического развития управляемой системы, но и её эффективного функционирования;
 - принцип взаимосвязи разрабатываемых и реализуемых перспективных проектов и программ – функционирования и развития образовательных организаций с тенденциями и трендами в сфере образования, социально-экономических и политических преобразований как на федеральном, так и на региональном и локальном уровнях;
 - принцип ресурсного подхода в управлении основывается на использовании (оптимальном задействовании) прежде всего человеческого ресурса – творческих, организаторских, исполнительских, коммуникативных и других инициатив;
 - принцип активизации социального партнерства как ресурса в управлении развитием организации – использование потенциала сотрудничества, взаимодействия с различными государственными и общественными организациями, населением, для согласования интересов и целей, совместный поиск ресурсов, осуществление совместной деятельности и распределение ответственности;
 - принцип учета специфики и особенностей образовательной организации, опирающийся на её историю и конструктивные традиции, учитывающий особенности местоположения, культурно-исторического и социально окружения и т.п. с целью достижения максимальных преимуществ и выгод при разработке проектов и программ в стратегии развития.

Именно эти принципы мы рассматриваем как методологическую основу обновления системы управления развитием образовательной организации как процессом реализации стратегических проектов и программ. Дополнение/наращивание системы процессного управления технологиями проектного менеджмента, на наш взгляд, должно повысить эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива.

В основе проектного менеджмента – методология опережающего управления ресурсами, временем, качеством и рисками. Актуальность проектного менеджмента не ограничивается (и не должна ограничиваться) только функционалом административно-управленческого аппарата образовательной организации. Как показывает практика, важно формировать/совершенствовать основы проектного менеджмента у всех педагогических работников организации, прежде всего потому, что образовательный процесс – явление управляемое. А в роли менеджера в реализации отдельной программы, проекта, например на уровне организации учебного процесса, воспитательной работы, деятельности детского коллектива, взаимодействия с родительским сообществом и т.п. выступает учитель, педагог.

Аксиоматично, на наш взгляд, что качество образовательного процесса, управления образовательным процессом требует от всех педагогических работников сформированности определенного уровня управленческой компетенции. Для успешной реализации управленческой функции в профессиональной деятельности педагогу, по мнению Б.И. Канаева, необходимо понимать, что «...управление, направленное на конечный результат, должно заботиться и о целостности управляемого объекта (педагогического процесса), высокие показатели которой служат предпосылкой качества ожидаемого продукта, а также характеризуют качество самого управления» [66, С. 93]. В статье «Что происходит с системой школьного образования?» Канаев Б.И. подчеркивает, что для обеспечения качества управления (внутришкольного) необходимо знать: управляемый

объект с позиции признаков качества, причинно-следственные факторы появления этих признаков, средства, обеспечивающие их нормативное соответствие. Важно знать не только о сущности качества, но и «...уметь выстраивать его как системное явление, включаемое в управление образовательными процессами (в том числе и каждым педагогом).» [там же, С.94].

Нельзя не согласиться с мнением Новикова Д.А., который в своем фундаментальном труде «Теория управления образовательными системами» пишет: «В деятельности любой развивающейся образовательной системы неизбежно присутствует как процессная (соответствующая регулярной, повторяющейся деятельности), так и проектная (соответствующая изменениям, внедрению нового) составляющие. Задача состоит в том, чтобы выбрать рациональный баланс между ними.» [110, С.192].

При этом мы полагаем, что с точки зрения перспектив практического применения проектного управления (проектного менеджмента) в системе образования, этот подход имеет особое значение в профессиональной деятельности для всех педагогических работников. Проектное управление сопряжено с разработкой и реализацией направлений деятельности в организации процесса обучения, внеучебной и воспитательной работы и т.п. Проектирование управленческих решений любого уровня сложности (в образовательных системах разного уровня организации – от системы «учитель-ученик» до «системы управления образованием»), ведение проектного управления – методологическая основа для установления и поддержки конструктивных взаимоотношений между всеми включенными в процесс субъектами. Проектное управление – ресурс формирования и совершенствования управленческих компетенций и у педагогических работников, и у обучающихся, и у их родителей (законных представителей).

Таким образом, изучение методологии и теоретических основ управления проектами и проектного менеджмента подтверждает актуальность внедрения последнего в практику

управления образовательными системами. В нашем исследовании под такой системой мы рассматривали крупный многопрофильный образовательный комплекс.

Современные образовательные организации в г. Москве представляют собой многопрофильные динамично развивающиеся образовательные комплексы, в состав которых входят отделения дошкольного образования, школьные отделения, располагающиеся по разным фактическим адресам со сложившимися коллективами и традициями. Педагогические коллективы многопрофильных образовательных организаций не только реализуют образовательные программы дошкольного (ФГОС ДО), начального общего (ФГОС НОО), основного общего (ФГОС ООО) и среднего общего (ФГОС СОО) образования, но и обеспечивают реализацию большого числа разнообразных программ и проектов. Эти проекты и программы связаны со стратегией и политикой практически во всех сферах современного образования.

Программы и проекты, разрабатываемые в образовательных организациях, во-первых учитывают конкретные условия и ресурсы. Во-вторых, обеспечивают реализацию системы воспитания и социализации подрастающего поколения, дополнительного образования, ориентируясь, прежде всего, на интересы и запросы обучающихся и их родителей (законных представителей). В-третьих, учитывают региональную политику в организации предпрофильного и профильного обучения, инклюзивного, личностно-ориентированного и здоровьесберегающего образования.

На наш взгляд, именно в работе многопрофильных образовательных организаций проектный менеджмент является одним из эффективных инструментов активизации социально-личностной позиции, творческого и организационно-управленческого потенциала у значительной части субъектов образовательных взаимоотношений. Включенность педагогических работников, обучающихся и других участников об-

разовательных взаимоотношений в реализацию различных проектов и программ – одно из важнейших условий для благоприятного формирования и развития у них общественно и лично значимых качеств: культуры общения, коллективизма, гражданской и социальной позиции, эмпатии, взаимоподдержки, ответственности, организованности, настойчивости и волевых усилий в достижении поставленной цели и т.п.

1.2. СОСТОЯНИЕ И ФАКТОРЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*Не все хорошо, что старо,
И плохо не все то, что ново.
Разному светит луна
Стару из Нового и Другого.
Слишь мудрые предпочитают
Мужие подхватывать слово.*

Калидаса (поэт, драматург, Индия IV-V век)

*Большинство терминов - лишь перевод
старых мыслей на новую терминологию*

Григорий Ландау, (российский журналист,
политический деятель, 1877-15.11. 1941 г.)

Управление современной образовательной организацией, несомненно, динамично и устойчиво развивающееся направление в педагогической науке и практике, одним из актуальных вопросов которой является оптимизация ресурсного обеспечения. При этом наряду с традиционно выделяемыми в менеджменте ресурсами – человеческими, финансово-экономическими, технологическими, материально-техническими, информационными и т.п., особую значимость для сферы образования имеют такие ресурсы как научно-информационные, методические, образовательные.

В данном параграфе мы рассмотрим:

- позиции ученых и практиков определения факторов-условий и факторов-причин повышения качества управления образовательными системами и организациями;

- внутренние и внешние ресурсы оптимизации управления в условиях интенсификации деятельности образовательных организаций;
- позиционные изменения в образовательной стратегии и в понимании сути и содержания управления образовательными системами;
- особенности различных типов организационно-управленческих структур и возможность предоставления субъектам образования права на участие в процессах управления функционированием и развитием образовательной организации;
- вопросы кадрового обеспечения и командного взаимодействия в реализации проектов и программ современной образовательной организации.

Анализируя практику функционирования и тенденции в развитии образовательных организаций, очень многие авторитетные ученые и практики в своих научно-практических трактатах обращают внимание, подчеркивают ситуации проявления консерватизма, стагнации в реализации основных направлений деятельности. Асмолов А.Г. в статье «Стратегия и методология социокультурной модернизации образования» приводит целый ряд причин, которые, по его мнению, существенно влияют на эффективность процессов модернизации образования [11]. Автор аргументированно описывает причины и риски, связанные с недооценкой социальных и ментальных эффектов образования в государственной политике.

Брызгунова Ю.А., Зыков М.Б., Зыков А.М., Кушнир А.М. отмечают, что в ориентации на результаты образовательной деятельности приоритеты по-прежнему сохраняются за знаниевой, а не компетентностной составляющей. Такая точка зрения достаточно часто встречается в публикациях за последние 2–3 года. Кушнир А.М. в статье «Задача реформирования российского образования: от логики «учебных достижений» к

логике «человеческого капитала» (2017 г.), анализируя задачи реформирования российского образования, пишет: «...российская система образования по-прежнему работает в логике учебных достижений» [82, с.25], а, следовательно, нацелена в основном на знаниевые (знания, умения, навыки) результаты и показатели. Орлова Е.Н. не безосновательно констатирует: «Прежняя система образования уже не поспевает за новыми запросами промышленности, науки, искусства, личностными практиками духовного развития человека.» [113, С. 44] А философ Балашов Л.Е., заместитель Главного ученого секретаря Российского философского общества, акцентирует внимание на явной переоценке «...значения знаний в образовании человека», аргументированно подчеркивая: «...изначальный смысл слова «образование» – это вообще образование, т.е. образование человека как такового, целого человека. Образование должно содействовать формированию, развитию, становлению человека. Вот его главная и высшая цель!» [16, С. 75].

Вирабова А.Р., Кучма В.Р., Сухарева Л.М., Степанова М.И., Цибульникова В.Е., Шклярова О.А. в своих работах акцентируют внимание на прогрессирующем в условиях современных школы дисбалансе, который проявляется в организации занятий по развитию умственного и физического потенциала обучающихся. Специалисты считают, что следствием такого дисбаланса становится снижение уровня здоровья детей и подростков, что в перспективе ведет к снижению уровня их работоспособности. Вирабова А.Р. обращает внимание специалистов на совершенно бесспорных фактах: «Сегодняшняя статистика здоровья школьников вызывает тревогу... Дети проводят в школе значительную часть дня, и заниматься их здоровьем должны, в том числе и педагоги.» [24, С.12]. Специалисты подчеркивают, что решение проблемы связано с программно-методическим, по сути проектным, обеспечением комплексной системы ресурсов, необходимых «... для полноценного формирования, развития и эффективного функционирования личностно-ориентированной здоровьесбе-

регающей среды» [там же, С.13]. Актуальность здоровьесберегающего подхода в управлении образовательными проектами и программами отражена в нормативных и правовых документах (ФЗ-124 «Об основных гарантиях прав ребенка в РФ», ФЗ-273 «Об образовании РФ», ФГОС ОО и др), подтверждена результатами исследований Безруких М.М., Виравовой А.Р., Колба нова В.В., Колесниковой М.Г., Кучмы В.Р., Лашневой И.П., Макаровой А.Ю., Сазанюк З.И., Смирнова Н.К., Степановой М.И., Шамовой Т.И., Шклярской О.А. Шумковой Т.В., Щипковой Т.Ю. и др. Многие авторы отмечают недостаточную согласованность процессов семейного и педагогического образования, общеразвивающих и профильно-ориентированных занятий, обеспечивающих всесторонность и сбалансированность личностного развития обучающихся. При этом подчеркивают теоретическую разработанность и методологическую состоятельность личностно-ориентированного образования, гуманно-личностной педагогики в целом [26, 27, 28, 78, 79, 80, 81, 169, 173, 185 и др.].

Проявления различных «перекосов» в системе образования свидетельствуют о необходимости активной поддержки инновационных процессов. Однако для эффективного развития образовательной организации оптимальное соотношение консервативного и инновационного подходов рассматривается как важнейший стратегический фактор. Анализируя особенности консервативного и инновационного подходов в развитии образовательного процесса Ибатуллина Е.Ю. справедливо отмечает, что «...актуальность изучения соотношения консервативного и инновационного в системе образования обусловлена необходимостью преодоления консерватизма в инновационном образовательном процессе образовательного учреждения, вычленения полезных консервативных традиций отечественного образования, которые могут быть как теоретически, так и инструментально использованы в сходных социокультурных условиях, при осуществлении широкого инновационного образовательного процесса» [56, С.59].

Наши наблюдения показывают, что для значительной части педагогических коллективов общеобразовательных организаций необходимо кардинально изменить отношение к реализации, прежде всего, управленческих функций. Одним из показателей современной школы является ориентация педагогических работников на использование в образовательном процессе трендов и технологий эффективного управления. Это предполагает не только практическую реализацию процессов демократизации, гуманизации, активизацию человеческого капитала, использование личностного потенциала субъектов, привлечение/вовлечение их к соуправлению и взаимному сотрудничеству на всех уровнях управления образовательных процессом. Такой подход позволяет значительно расширить систему управления на уровне менеджмента проектов и программ. Это возможно при инициировании или делегировании управления менеджеру конкретного проекта или программы по самым разным направлениям деятельности образовательной организации. При этом роль менеджера, руководителя проекта может быть «исполнена» и педагогом, и обучающимся, и представителем родительской общности. Менеджер проекта определяется и самостоятельно проявляется/выявляется еще на стадии формирования идеи и организации команды проекта.

В основе идеологической и ценностно-смысловой составляющих при разработке и реализации проектов и комплексных программ, направленных на развитие образовательной организации, актуальна ориентация на инновационную для современной школы образовательную стратегию, которая выстроенная в логике наращивания, активизации потенциала так называемого «человеческого капитала». Авторство понятия «человеческий капитал» принадлежит американским ученым-экономистам Т. Шульцу и Г. Беккеру, которые рассматривали человеческий капитал как «...как совокупность качеств, навыков, способностей и знаний человека, используемых им в производственных (для получения дохода) либо потребительских целях» (цит. по мо-

нографии Корчагина Ю.А. «Российский человеческий капитал: фактор развития или деградации?») [74].

Изменение стратегии управления образовательной системой в логике наращивания человеческого капитала отвечает современным цивилизационным вызовам, ожиданиям общества от педагогического сообщества качества организации образовательного процесса и максимального содействия качеству образовательных результатов. Такие ожидания/требования общества и государства отражены в описании образовательных и профессиональных стандартов, в характеристике модели выпускников педагогических вузов, норм профессиональной этики, характеристике культуры профессиональной деятельности педагогических работников.

«Человеческий капитал – это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в процессе труда, содействуя росту его производительности и заработка» [74, С.14]. Педагогический коллектив образовательной организации – это человеческий капитал, важнейший ресурс, постоянные инвестиции в развитие которого, необходимы для обеспечения долгосрочности и эффективности деятельности, жизнеспособности организации.

Ожидаемая эффективность и возможные результаты целенаправленной управленческой деятельности по развитию кадрового ресурса могут проявиться и быть зафиксированы в показателях, характеризующих деятельности педагогических работников образовательной (см. таблица 2.).

Учитывая государственную политику и стратегию развития образования, наращивание человеческого капитала в общеобразовательной организации может и должно строиться/основываться на идеях и принципах гуманно-личностной педагогики. Центральной идеей при этом становится «...категория постоянного развития человека как субъекта деятельности и общения «на всем протяжении его жизни» [113, С. 46] Идеология гуманно-личностной педагогики комплементарна

гуманистическому подходу в управлении персоналом, ключевая парадигма которого формулируется следующим образом – «не человек для организации, а организация – зона реализации возможностей и среда для актуализации, активизации и самореализации человека». При этом роль и место человека, профессионала в системе управления организацией может быть охарактеризована следующим тезисом: «Каждый человек для организации – главный, ценный субъект и ресурс её успеха, а место каждого специалиста – член организационной системы» (Галеева Н.Л., Данилина Е.И., Зыков М.Б., Зыков А.М., Ковалевич И.А., Корчагин Ю.А., Лачинов Ю.М., Пазухина С.В. и др.).

Таблица 2.

Характеристика вероятных результатов реализации образовательной стратегии в логике человеческого капитала

Основные характеристики образовательной стратегии в логике человеческого капитала (по Кушнир А.М.) [82]	Характеристики результата в показателях деятельности субъектов образовательного взаимодействия
Обеспечение жизненного успеха	Активность, продуктивность, инновационность, коммуникативная культура, психическое и социальное здоровье
Нацеленность на «производящую мощность личности»	Коммуникативная и технологическая культура, умение делать, сформированность компетенций
Акцент на развитии продуктивной инфраструктуры	Трудоспособность, трудолюбие, стремление к созиданию, командному взаимодействию
Акцент на политехническом, прикладном содержании образования	Прикладные, политехнические знания
Ориентация на продукты деятельности	Умение и стремление делать, создавать, социальная ответственность совесть

Ориентация на отсроченные результаты образования	Потребность в образовании, стремление к самосовершенствованию
Акцент на умения использовать знания	умения применять знания
Методология «обучение через делание»	«Творческие кадры во всех сферах обеспечат стране лидерство» [60, С.23]
Школа – это место, где ребенок живет, здесь и сейчас	Личностная активность, инициативность, целеустремленность, реальное самоуправление

Одним из актуальных направлений в наращивании человеческого капитала, совершенствовании профессионально-личностных компетенций педагогических работников является привлечение их к управлению реализуемыми процессам на разных уровнях функционирования и развития образовательной организации.

В образовательной практике управления общеобразовательными организациями выделяют несколько вариантов управленческо-организационных структур:

- **управленческо-организационная структура, замкнутая на руководителе** – одна из наиболее распространенных схем реализации административно-управленческой функции в образовательной организации. При наличии нескольких замов, первый руководитель практически не делегирует полномочия по принятию управленческих решений, даже если они не касаются кардинальных вопросов. Такое единоначалие, авторитарный режим управления не только ведет к перегрузке руководителя, снижает управленческую ответственность как с заместителей директора ОО, так и с руководителей всех служб и подразделений. В результате дезактивированы эффективные механизмы, а главное эффективные виды управления – партисипативное, корпоративное, опережающее и т.п.;

- **управленческо-организационная структура, формально замкнутая на управленческой команде**, в состав которой реально входят директора и его основные заместители. Технология командного менеджмента используется многими современными школами, что позволяет обеспечивать устойчивое развитие образовательной организации, прежде всего за счет четкого перераспределения зон ответственности, возможности расширения направлений в развитии образовательной организации. Однако позиционирование демократизации управления и управленческой культуры ограничено незначительным привлечением управленческого потенциала других педагогических работников;
- **управленческо-организационная структура с расширенной управленческой командой** актуальна в настоящее время для большинства образовательных организаций, которые в процессе реструктуризации стали многоуровневыми образовательными комплексами, объединившими несколько учреждений дошкольного, общего и дополнительного образования. Расширенная управленческая команда включает не только руководителя образовательной организации и его первых заместителей, но и руководителей структурных подразделений, служб и отделов (научно-методической, информационно-аналитической, финансово-экономической, кадровой и др). Отмечая достоинства данного варианта управленческо-организационной структуры Микерова Г.Г. подчеркивает: «При таком распределении ответственности повышается эффективность реализации каждого из направлений деятельности, однако возникают трудности в координации действий, особенно если эти направления мало пересекаются. Отсюда высока вероятность конфликтов внутри управленческой организации, поскольку иерархия внутри неё не закреплена, каждый руководитель направле-

ния/подразделения считает именно свое направление наиболее важным» [97];

➤ **проектная управленческо-организационная структура**, которую мы рассматриваем, как один из наиболее инновационных подходов в развитии качества управления современной образовательной организацией. В управленческой образовательной организации задействованы проектные команды, которые организуются по различным направлениям функционирования и развития образовательной организации. В состав проектных команд на равных правах входят сотрудники и специалисты организации не зависимо от занимаемой должности, а также другие участники образовательных взаимоотношений – родители, учащиеся, социальные партнеры. Такой подход в модернизации управленческо-организационной системы образовательного учреждения позволяет не просто отрегулировать занятость членов административно-управленческого аппарата, сконцентрировав внимание на координации действий различных проектных команд, но и обеспечить формирование и совершенствование управленческих компетенций всех субъектов в образовательном процессе. Несомненно, это актуально в условиях стандартизации образования и реализации требований ФГОС к метапредметным и личностным результатам;

➤ **модульная управленческо-организационная структура**, основные её принципы и технологии, актуальна для современной школы при выстраивании кадрового менеджмента в организации. В основе данного варианта управленческо-организационной структуры заложена авторская технология социального взаимодействия субъектов в образовательной системе, разработанная Свиридовым А.Н. Свиридов А.Н. рассматривает модуль как организационно-деятельностную единицу социального взаимодействия субъектов образовательных взаимоотно-

шений. Опираясь на практический опыт реорганизации структуры управления, автор подчеркивает, что «...благодаря модульной технологии социального взаимодействия ребенок, специалисты, родители включаются как субъекты в поле совместной деятельности. И эта реальная субъектность обеспечивает ребенку обогащение социального опыта и личностный рост, параллельно с коррекцией некоторых недостатков в развитии.» [139, С.7].

Деятельность и стратегия развития образовательной организации должны строиться на соответствующих времени достижениях науки и инновационной практике управления. Одной из таких новаций для системы образования мы рассматриваем проектный менеджмент. Одним из аргументов в пользу проектного менеджмента может быть цитата из фундаментального труда по менеджменту – «Руководство РМВОК». [135] Разработчики данного руководства подчеркивают: «Текущая деятельность, как правило, представляет собой повторяющийся процесс, который выполняется в соответствии с существующими в организации процедурами. И, наоборот, по причине уникального характера проектов, возможны неопределенности или различия в отношении продуктов, услуг или результатов, создаваемых в ходе проекта. Операции проекта могут быть новыми для членов команды проекта, что обуславливает необходимость более тщательного планирования, в отличие от рутинных работ. Кроме того, проекты предпринимаются на всех уровнях организации. В проекте может участвовать один или несколько человек, одно структурное подразделение организации или несколько структурных подразделений различных организаций» [135, с. 30].

В теории и практике современного менеджмента сформировались и описываются проектный и процессный подход к управлению. Борисов С.А. и Плеханов А.Ф. провели сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью, рассмотрев масштабность

и рациональность их использования в обеспечении качества и эффективности управления предприятием/организацией. Для нас важен вывод, к которому пришли авторы – «...для многих областей деятельности эти подходы используются совместно, в единой комплексной системе»[21, С. 95]. При этом указав, что «...проектный подход преимущественно используется при создании нового продукта, технологии, сооружения, а процессный подход используется для анализа эффективности текущей операционной деятельности и поиска возможных резервов для ее улучшения». [21, С.96].

В настоящее время основная работа педагогических коллективов общеобразовательных организаций все больше связана с разработкой и воплощением в жизнь конкретных проектов и программ по ключевым направлениям деятельности образовательной организации. К таким направлениям относятся:

- организация, механизмы и технологии управления образовательным (учебно-воспитательным) процессом,
- ресурсное обеспечение процесса реализации Основных образовательных программ от дошкольного до основного общего образования, выполнения требований ФГОС и т.п.,
- реализация Программы развития образовательных организаций.

В практике управления образовательными системами сложилось устойчивое представление о сути, роли и функции **Программы развития** для общеобразовательных организаций. **Программа развития** с точки зрения специалистов представляет собой стратегический документ, отражающий процесс перехода и долгосрочной работы образовательной организации (традиционно программа разрабатывается на 3 или 5 лет) в режиме инновационной жизнедеятельности. Как отмечает Воровщиков С.Г., **Программа развития** призвана помочь «...воплотить в жизнь психолого-педагогические и управленческие идеи. В свою очередь данные идеи способствуют реше-

нию актуальных проблем образовательного процесса, которые предполагают для своего разрешения объединение усилий всего педагогического коллектива школы» [32, С.101].

Акцентируя внимание на значении программно-целевого подхода в развитии образовательной организации Жижина И.В., Камышанова Е. А. , Шарапов А.И. подчеркивают: «Программа развития является документом прогностического характера, способным эффективно понижать неопределенность будущего развития для различных субъектов образовательного процесса. С управленческой точки зрения Программа является основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности образовательного учреждения» [133, С.7].

Выбор, определение и формулирование конкретных управленческих задач при разработке любого из направлений в рамках основных образовательных программ или Программы развития – результат информационно-аналитической деятельности управленческой команды, занимающейся определением стратегии её развития, т.е. разработкой Программы развития образовательной организации на определенный период времени.

В основе деятельности такой команды:

- мониторинг состояния и ресурсного потенциала образовательной организации по обеспечению качества образования, удовлетворению потребностей основных заказчиков, проблемно-ориентированный анализ условий и факторов, изменение которых будет способствовать жизнеспособности/конкурентоспособности организации;
- изучение и освоение научных достижений в сфере образования, передового опыта педагогической практики, современных трендов и технологий в мировой и российской практике развития образовательных систем;
- адаптация инновационных научно-образовательных проектов к реалиям образовательной организации, апробация нововведений и обеспечение экстраполяции, масштабирования прогрессивных практик;

- вовлечение педагогических работников образовательной организации в деятельность по разработке и реализации проектов и программ, моделирование ситуаций для профессионального и социального партнерства в управлении развитием образовательной организации.

Ранее мы уже отмечали, что программно-целевой, проектный подход, как один из ресурсов повышения эффективности управления в сфере образования, исследовался не только представителями научной школы управления образовательными системами. Различные аспекты реализации программно-целевого, проектного подхода в образовании представлены в публикациях Акуловой О.В., Галеевой Н.Л., Воровщикова С.Г., Зверевой В.И., Ильиной Н.Ф., Канаева Б.И., Каракозова С.Д., Коджаспировой Г.М., Конаржевского Ю.А., Конасовой Н.Ю., Лазарева В.С., Лебедева О.Е., Лопаткина В.М., Моисеева А.М., Новикова А.М., Новикова Д.А., Никитина М.В., Поташника М.М., Рогова Е.И., Слостенина В.А., Смирнова И.П., Третьякова П.И., Фриш Г.Л., Шамовой Т.И., Ярулова А.А. и многих других. Описывая результаты исследования общих и конкретных подходов и проблем в повышении качества управления, большинство специалистов акцентирует внимание на актуальности прогнозирования и проектирования работы образовательных организаций как в управлении функционированием, так и в управлении развитием.

Анализируя проблемы повышения качества управления образовательной организацией, Егоров Е.Е. и Васильевна Л.И. в качестве ключевых проблем, требующих целенаправленного решения, которое может быть выстроено как самостоятельный проект, выделяют:

- недостаточный уровень маркетинга образовательных организаций как ресурс повышения культуры удовлетворения запросов клиента (ов) – обучающихся, заказчиков и т.п.;
- высокая степень бюрократизации – «зарегулированность» и «заформализованность» со стороны государственных, региональных и местных органов управления образовани-

- ем и других властных структур и контролирующих органов. Авторы отмечают: «К сожалению, в последнее время, количество отчетных документов, статистических данных, организационных и экономических регламентов существенно возросло, хотя логика развития социально-экономических систем говорит нам об обратном.» [53, С. 3];
- низкий уровень выстраивания стратегии развития образовательной организации как следствие слабого (или вообще отсутствующее) стратегического мышления или пренебрежительного отношения к выстраиванию стратегии развития;
 - «...концентрация руководителей на решении сиюминутно возникающих проблем, вместо того, чтобы уделять внимание ключевым процессам, которые порождают эти проблемы» [там же, С.4];
 - «...слабое применение современных технологий управления (например: «управление по целям», «шесть сигм»; «управление изменениями», «система сбалансированных показателей»; «непрерывное совершенствование»; «управление знаниями», «управление проектами» и др.).» [53].

Ланцева Т.А. в своей статье «Анализ современных проблем управления государственным образовательным учреждением» анализируя потребности образовательной организации в качестве основной проблемы выделяет «...это недостаточное бюджетное финансирование». «Мировой опыт свидетельствует, что ценность работника как носителя человеческого капитала, то есть уровень оплаты его труда, зависят от качества полученного образования и даже от того, какое конкретно учебное заведение специалист окончил.» [84, с.92]. Инвестиции в образовании как паритетный фактор реализация стратегии развития человеческого капитала сомнений не вызывает, но на наш взгляд, не только он определяет качество управления.

Следует отметить, что в московском образовании вопросы финансирования, материально-технического, информаци-

онного, научно-методического обеспечения решаются достаточно эффективно. Поэтому полагаем, что основные причины сдерживания в развитии образовательных организаций нередко связаны, на наш взгляд, с целым рядом факторов.

Во-первых, речь идет о недостаточном внимании к важным аспектам в выстраивании кадровой политики непосредственно в образовательной организации. Традиционно более или менее полноценное управление кадрами (подбор, оценка, отслеживание качества работы, аттестация, соорганизация профессионального взаимодействия, повышение квалификации и т.п.) в образовательных учреждениях преимущественно осуществляется в отношении педагогических кадров. Кадровый менеджмент для остальной части сотрудников нередко носит формальный характер, когда процесс и результаты их трудовой активности не сопряжены с миссией и особенностями образовательной организации. На это в своих публикациях обращают внимание Демин С.В., Клещева Т.В., Мальцева Т.И., Шклярова О.А., и др. Именно поэтому актуально для административно-управленческого аппарата образовательной организации непрерывность в повышении компетентности всего кадрового состава. Освоение и применение современных технологий конструктивного профессионально-личностного взаимодействия в коллективе, целенаправленное развитие корпоративной культуры образовательной организации, идеологические и позиционно-смысловые механизмы профессионально-личностного единения всех членов коллектива являются совокупностью факторов-условий для успешной и эффективной реализации всех профессиональных функций. Не менее значимо в развитии стратегически правильной кадровой политики мы считаем и вовлечение всех субъектов образовательных взаимоотношений в управленческие процессы [68, 90, 183, 187 и др.].

Во-вторых, следует обратить внимание на недостаточное использование методов и технологий командной работы, формирование командной культуры в образовательной организа-

ции. Командный менеджмент в образовательной организации – важнейший ресурс, способный обеспечить эффективность управления развитием образовательной организации. Ранее проведенные исследования Деминым С.В., Клещевой Т.В. и Шклярской О.А. показали, что стремление к созданию команды и ориентация на командный стиль в проектном менеджменте определяются рядом достоинств командной работы:

- высокая эффективность деятельности;
- профессиональное и социальное развитие каждого;
- выработка новых конструктивных идей;
- быстрота реакции в критических ситуациях;
- более качественная работа со всеми субъектами образовательного процесса;
- уверенность в себе и коллективе каждого члена команды;
- снижение стресса для всех членов команды;
- улучшение психологической обстановки и качества жизни на рабочем месте.

Так в процессе разработки и реализации различных проектов и программ грамотная организация команды проекта, слаженность её деятельности, жизнеспособность групповой динамики определяют не только успех проекта, но и содействуют формированию комфортного психологического климата в коллективе, творческого настроения и корпоративной преданности организации;

В качестве третьего фактора мы рассматриваем актуальность эргономичной организации рабочего места. Эргономичность рабочего пространства является важным условием продуктивной деятельности. Рассматривая позиции Граб В.П., Микеровой Г.Г., Мухаметзянова И.Ш. и других, считаем необходимым подчеркнуть, что рациональная организация рабочего места важна не только для педагогических работников, но и других специалистов образовательного учреждения. Так, Воронина Е.В., Иванова М.А., Печеркина А.А., Плотникова Т.В., Ры-

кова Т.М., Тинина И.К., Шклярова О.А., Щипкова Т.Ю., Яценко Е.С. обращают внимание на проблему сохранности здоровья педагогических работников. Здоровье педагогических работников рассматривают как важнейший фактор эффективности их образовательной деятельности, непосредственно связывая динамику профессионального здоровья с условиями труда и организации производственной среды. Яценко Е.С, Тинина И.К. в статье «Эргономический аспект педагогической деятельности» приводят результаты оценки факторов производственной и эргономической среды педагогических работников, на основании которых убедительно утверждают: «Соблюдение эргономический, социально-психологических и гигиенических требований охраны труда безусловно способствует повышению работоспособности и эффективности труда преподавателей» [197, С.161].

Создание оптимальных условий для профессиональной самореализации, творчества и саморазвития всех специалистов, возможность разработки индивидуальной траектории и реализации программ по профессиональному росту, предупреждению профессионального выгорания – это один из важнейших факторов, определяющих темп и устойчивость развития образовательной организации, её социальный имидж и конкурентоспособность. Динамика профессионально-личностного развития педагога, по мнению многих специалистов, в значительной степени оказывает влияние на здоровье подрастающих поколений, сохранение и развитие духовного, нравственного, интеллектуального физическое, демографического, геополитического фонда нации.

В качестве одного из приоритетных направлений по оптимизации профессиональной деятельности и обеспечению сохранности здоровья педагогов многие исследователи рассматривают необходимость управленческих действий по активизации и поддержке их творчества, самореализации и саморазвития (Амонашвили Ш.А., Анисимова О.А., Мацулевич С.Т., Метелица А.С., Митина Л.М., Митин Г.В., Печеркина А.А., Рыкова Т.М., Татарникова Л.Г., Цибульникова В.Е,

Ямбург Е.А. и др.). Поощрение инициатив, инновационной деятельности, организация грамотного научно-методического сопровождения, использование разных форм и видов стимулирования и т.п., все это в совокупности обеспечивает мобилизацию внутренних ресурсов, позитивный чувственно-эмоциональный настрой, а в конечном результате профессиональное долголетие педагога. «Приоритетным в структуре профессионального здоровья является уровень его саморегуляции» [94]. Самоактуализация, самоактивизация, самореализация педагога в профессиональной деятельности тесно связаны с процессами саморегуляции, на что обращают внимание специалисты. Так Митина Л.М. подчеркивает: «Нарушение механизмов саморегуляции, деформация внутреннего мира личности становится причиной большого числа соматических и психологических заболеваний учителей» [98].

И пятый фактор, на который важно обратить внимание, это – позиционирование, административная поддержка стратегии непрерывного обновления как основного условия успешности и конкурентоспособности образовательной организации. Принятие тактики обновления, как нормы жизнедеятельности в обеспечении эффективности и качества всех процессов и прогнозируемых результатов в работе образовательной организации – задача, которая связана с преобразованием ментальности всех субъектов образовательных взаимоотношений. Консервативность многих личностных позиций педагогических работников и сотрудников организации (как равно и части обучающихся и их родителей) есть демонстрация потребности в так называемой стабильности, устойчивости, что нередко является проявлением инертности. Однако потребности, приоритеты, ценностные ориентации, жизненная активность субъектов и прочие характеристики ментальности субъектов – объекты стратегического управления в сфере деятельности наиболее инициативной и творческой части коллектива образовательной организации. Гаррингтон Эмерсон, ав-

тор 12 принципов производительности труда, еще в начале XX века писал: «Работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия, работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные». Приложение «максимальных усилий» зачастую связано с сопротивлением (скрытым или явным саботированием) в освоении новых технологий и нового инструментария в достижении целей, что в конечном результате снижает трудозатраты и повышает производительность. Мы полагаем, что именно так и надо воспринимать тиражируемые, рекомендуемые инновации.

Таким образом, развитие образовательной организации как управляемый процесс предполагает реализацию комплекса проектов и программ. Проекты и программы в рамках стратегического развития организации должны:

- отвечать актуальным тенденциям государственной и региональной политики в сфере образования,
- отражать современные достижения педагогической науки и практики,
- быть направлены на удовлетворение образовательных интересов и потребностей обучающихся и из законных представителей.

В условиях многоуровневой образовательной организации количество таких проектов и программ определяется, прежде всего, ресурсными возможностями, в первую очередь потенциалом педагогического коллектива. Именно поэтому образовательная стратегия в логике человеческого капитала становится одной из приоритетных в управлении образовательной организацией.

Для предупреждения рисков, связанных с перегрузкой специалистов возникает необходимость организации и регулирования командной работы педагогического коллектива – создание команд по разработке и реализации конкретных проектов и программ. В этих условиях актуально сопряжение контуров процессного и проектного менеджмента в развитии системы управления образовательной организацией.

Таким образом, актуальность реализации проектного подхода в образовательных системах подтверждена многочисленными исследованиями специалистов в сфере государственной политики, в системе стратегического и инновационного развития организаций и предприятий, социального управления, управления образовательными системами.

Проектная деятельность, управление проектами – рассматриваются как идеология, методология и технология формирования и наращивания компетенций за счет освоения позиционно-смысловой, когнитивной, операционно-деятельностной и рефлексивно-оценочных функций в практике любой деятельности, а не только получение/производство какого-либо продукта или оказание услуги. Проектный подход в управлении заложил основы методологии проектного менеджмента, выстроенного на использовании современных знаний, методов, технологий по управлению деятельностью работников для успешного осуществления проектов.

Ведущими принципами реализации проектного менеджмента в управлении развитием образовательной организации являются: принцип системности, принцип непрерывности изменений, принцип взаимосвязи разрабатываемых и реализуемых перспективных проектов и программ, принцип ресурсного подхода в управлении, принцип активизации социального партнерства как ресурса в управлении развитием организации, принцип учета специфики и особенностей образовательной организации.

Сочетание процессного и проектного управления в современной школе – отражение реальной необходимости в оптимизации деятельности педагогических работников и сотрудников, в повышении жизнеспособности и конкурентоспособности образовательной организации. Развитие образовательной организации как управляемый процесс предполагает реализацию комплекса проектов и программ, для разработки и реализации которых актуальным становится командный подход в распределении сфер и зон ответственности между всеми сотрудниками школы.

Значимость кадрового ресурса в обеспечении успешной реализации проектов и программ в рамках управления развитием образовательной организации определяет приоритеты в работе административно-управленческой команды, кадровой и методической службы в развитии образовательной стратегии в логике человеческого капитала. Специалисты в области теории и практики управления нередко используют выражение «Кадры решают все», чтобы акцентировать внимание руководителей на значении кадрового ресурса в обеспечении успеха (эффективности, качества, конкурентоспособности и т.п.) организации. В кадровой политике важно уделять внимание не только на поиску/подбору «профессиональных талантов», также необходимо заниматься разработкой и реализацией мероприятий по созданию условий для профессиональной самореализации каждого специалиста. Основатель всемирно известной компании «Apple» Стив Пол Джобс утверждал: «Не имеет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать, что им делать. Мы нанимаем толковых людей, чтобы они говорили, что делать нам». Наша позиция – воспитание и поддержка таланта в своем коллективе.

Кадровая политика как система работы с персоналом – незаменимый компонент ресурсного обеспечения проектного менеджмента и гарант его эффективности. Для руководителей (и соруководителей) любого проекта или программы технологии работы с человеческими ресурсами (в первую очередь персоналом), культура командного взаимодействия – условие успешности управления на всех стадиях разработки и реализации проекта. Именно поэтому для современных образовательных организаций важны вопросы воспитания менеджмента (управленческого резерва) среднего и низшего (начального) уровня, совершенствование управленческих компетенций всех педагогических работников.

СОСТОЯНИЕ ГОТОВНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ К РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

2.1. О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ, ПРОГНОСТИЧЕСКИХ, ПРОЕКТНЫХ, КОММУНИКАТИВНЫХ, ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И РЕФЛЕКСИВ- НЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОВРЕМЕННОГО ПЕДАГОГА

*Показателем качества управления - обильные люди,
делаящие необходимые вещи.*

Питер Друкер (1909-2005 гг.) – один из самых
влиятельных теоретиков научного менеджмента XX века

*Нормой налаженной организации сама воспитывает
хороших сотрудников, сама их направляет*

Яков Самойлович Улицкий (1891-1956 гг.) – советский экономист,
демограф и статистик, ученый в области научной организации труда

Успешная деятельность и развитие современных образовательных комплексов сегодня напрямую зависит от уровня профессионально-личностной готовности педагогических работников к выполнению ведущих видов деятельности.

В данном параграфе будут рассмотрены вопросы, касающиеся проблемы и процессов совершенствования профессионально значимых компетенций педагогических работников в современной образовательной организации:

- основы конструирования, содержания и описание актуальных в условиях модернизации образования професси-

- ональных функций по разным видам профессиональной деятельности педагогических работников;
- потенциал электронного информационного ресурса – веб-сайт методической службы ГБОУ Школа 1231 им. В.Д. Поленова «Сетевое сообщество – ресурс совершенствования профессиональной компетентности педагогов»;
 - программно-методическое обеспечение неформальной системы внутришкольного совершенствования профессионально-личностных компетенций педагогических работников;
 - основы проектирования и опыт реализации программы адаптации начинающих педагогов.

Виды профессиональной деятельности представлены в федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования по направлениям «Педагогическое образование» (44.03.01. – уровень бакалавриат; 44.04.01 – уровень магистратура) и «Психолого-педагогическое образование» (44.03.02. – уровень бакалавриат; 44.04.02 – уровень магистратура). Наименования не всех видов деятельности в программах различных по направлению и уровню подготовки синонимичны, что не меняет их сути и содержания:

- педагогическая (социально-педагогическая);
- методическая (научно-методическая),
- управленческая (организационно-управленческая),
- культурно-просветительская,
- исследовательская (научно-исследовательская),
- проектная.

Справедливо будет отметить, что все эти виды деятельности были присущи педагогам и 20, и 30 лет назад, но в XXI веке произошло явное смещение приоритетов по отдельным видам деятельности. Если ранее работа педагога, учителя была в основном сопряжена с выполнением педагогической, культур-

но-просветительской и предметно-методической деятельности, то в настоящее время значительно возросла востребованность (требования к реализации) в осуществлении проектной и управленческой деятельности. Никитовская Г.В. в статье «Современные требования к компетентности будущего педагога», анализируя исследования Васильева Ю.В., Воронковой О.В., Заславской О.Ю., Лазарева В.С., Сенновского И.Б., Слестенина В.А., Трайнева В.А., Шамовой Т.И. и др., совершенно справедливо пишет: «Долгое время управленческая компетентность рассматривалась лишь в аспекте деятельности руководителя образовательной организации... Современные исследования показывают, что управленческие умения и навыки необходимы и школьному учителю, т.к. без квалифицированного управления невозможно осуществить ни педагогическое, ни воспитательное воздействие» [107, С.107].

Следует подчеркнуть, управление как функция неизбежно при любом виде деятельности – от самоуправления до управления процессами и объектами (процессы, ресурсы). «Каждый, кто занимается какими-то видами организаторской деятельности, работает с людьми, отвечает за их достижения, осуществляет организацию и координацию усилий для решения задач, выполняет управленческую деятельность» [140, С. 395].

При этом объекты профессиональной деятельности для педагогов, с которыми сопряжено выполнение управленческих функций, в основном остались те же:

- образовательный процесс (обучение, воспитание, индивидуально-личностное развитие обучающихся);
- индивидуальные ресурсы и здоровье обучающихся;
- технологии организации образовательной деятельности (здоровьесберегающие, образовательные, информационные и т.п.);
- психолого-педагогическое и социальное сопровождение обучающихся,

- взаимодействие педагогов и родителей обучающихся (законных представителей);
- социализация как управляемый процесс в различных аспектах личностного самоопределения, становления/адаптации обучающихся, (например, нормативно-правовое, гражданско-личностное, социальное и т.п. самоопределение обучающихся);
- профпросвещение, профориентация и профилизация обучающихся;
- социальное партнерство как ресурс функционирования и развития образовательных систем;
- профессиональная (профессионально-личностная) витангенность педагогических работников и т.п.

Реализация задач по любому из видов профессиональной деятельности современного учителя в настоящее время предполагает выполнение стратегических, аналитических, прогностических, проектных, коммуникативных, организационно-управленческих, рефлексивных функций, совокупность которых характеризуют управленческую деятельность.

Разработка (конструирование) содержания и описание профессиональных функций по разным видам профессиональной деятельности педагогических работников была проведена в ходе проектирования и реализации образовательных программ высшего образования (уровень магистратуры) на кафедре управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой Московского педагогического государственного университета в совместной работе с профессором Воровщиковым С.Г., доцентом Даниловой Т.Н., профессором Осиповой О.П. (О.А. ШклярOVA является разработчиком и руководителем магистерской программы «Менеджмент проектов и программ» – одной из профильных программ по подготовке менеджеров образования. Программа реализуется на кафедре управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой, Институт социально-гуманитарного образования МПГУ с 2015 года). Формирование управленческого

резерва для обеспечения эффективного менеджмента проектов и программ, ориентированных на основную образовательную деятельность и инновационное развитие образовательных организаций – основная идея разработки программы «Менеджмент проектов и программ». Именно поэтому в описании функций по всем видам деятельности был сделан акцент на подготовке специалистов для уровня управления проектами, которые разрабатываются и реализуются в рамках основных образовательных программ, стратегической программы развития образовательной организации, программ дополнительного образования для детей и взрослых и т.п.

При характеристике содержания каждого вида профессиональной деятельности особое внимание мы обращали на управленческую составляющую, что комплементарно и Профессиональному стандарту «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (Приказ от 18 октября 2013 г. № 544н, Министерство труда и социальной защиты РФ). В обобщенном виде описание профессиональной деятельности педагогических работников характеризуется следующим образом:

➤ ***в области педагогической деятельности:***

- осуществление управленческого сопровождения дошкольного, общего, дополнительного и профессионального образования: контроль за ходом организации работы с обучающимися на различных ступенях образования в учреждениях различных типов и видов;
- разработка и сопровождение процесса реализации образовательных программ педагогического и психолого-педагогического направления,
- повышение управленческой, психолого-педагогической компетентности участников образовательного процесса;
- мониторинг сформированности компетенций обучающихся;

- проектирование (совместно с педагогами, обучающимися и их родителями (законными представителями)) индивидуальных образовательных маршрутов (траекторий обучения) с учетом индивидуальных и возрастных особенностей обучающихся;
- курирование качества психолого-педагогического сопровождения детей с ОВЗ в специальном и инклюзивном образовании;
- взаимодействие с участниками образовательного процесса по проведению коррекционной и развивающей работы в ходе личностного самоопределения и становления, профессионально ориентированного выбора дальнейшей деятельности;
- разработка и реализация программ профилактики и коррекции девиаций и асоциального поведения обучающихся;
- организация и руководство проектной и исследовательской деятельностью обучающихся;
- организация и руководство системой помощи обучающимся в процессе их профессиональной ориентации и профессионального самоопределения;
- проведение экспертизы образовательной среды;
- исследование и разработка проектов командообразования в учреждениях образования и социальной сферы;

➤ **в области научно-исследовательской деятельности:**

- изучение, анализ и обобщение результатов отечественных и зарубежных научных исследований в области образования, с целью определения проблем исследования;
- разработка и использование современных, в том числе, информационных и компьютерных методов исследования, с использованием современных средств обработки результатов, баз данных и знаний (сетевых, интернет-технологий);

- проектирование и реализация научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, исследовательских и социальных проектов в сфере образования, культуры, социальной защиты;
 - анализ и обобщение результатов исследовательских, развивающих, педагогических и иных социальных проектов в психолого-педагогической области;
 - оценка образовательных программ, проектов, психолого-педагогических технологий с точки зрения их соответствия возрастным возможностям обучающихся и соответствия современным научным психологическим подходам в возрастной, педагогической и социальной психологии;
 - разработка методических приемов и средств психолого-педагогической диагностики нарушений в развитии и сохранности здоровья обучающихся;
 - разработка и реализация коррекционно-образовательных программ психолого-педагогического направления, повышение управленческой, психолого-педагогической компетентности участников образовательного процесса;
- **в области методической деятельности:**
- организация работы по методическому обеспечению содержания образования; анализ учебно-воспитательной и социальной работы в образовательных учреждениях, разработка рекомендаций и мероприятий по оптимизации образовательного процесса;
 - сбор, систематизация и рецензирование методических и информационных материалов для эффективной организации образовательного процесса;
 - научно-методическое сопровождение профессиональной деятельности специалистов в образовательных учреждениях;
 - анализ образовательной среды и развивающих программ и технологий;

- психолого-педагогическое обеспечение процесса внедрения инновационных образовательных программ и проектов;
- оказание помощи педагогическим работникам в педагогическом проектировании;
- работа с педагогическим коллективом образовательного учреждения по изменению стереотипного поведения в направлении формирования готовности к изменениям и инновациям;
- участие в разработке информационных и методических материалов;
- проектирование совместно с педагогами образовательного учреждения индивидуальных траекторий профессионального роста (повышения квалификации);

➤ ***в области управленческой деятельности:***

- разработка и реализация эффективной системы мер по защите и охране прав работников образовательного учреждения;
- развитие образовательного учреждения в соответствии с разработанными программами и проектами развития учреждения;
- использование психологических знаний и технологий в процессе реализации принципов и современных научных подходов к формированию межличностных отношений в коллективе;
- разработка и внедрение эффективной организационной модели деятельности образовательного учреждения;
- обеспечение условий для создания экологически и психологически комфортной среды образовательного учреждения;
- организация и осуществление современного подхода в работе с персоналом (включая подбор педагогических и иных кадров, создание планов карьерного и профессионального роста внутри организации);
- организация внутриведомственного и межведомственного взаимодействия;

- разработка совместно с педагогами и другими специалистами образовательного учреждения стратегии и планов развития образовательного учреждения;
- создание модели эффективного управления мотивацией педагогов и специалистов образовательного учреждения, в том числе с использованием моральных, материальных и иных стимулов;

➤ ***в области культурно-просветительской деятельности:***

- разработка проектов и программ по формированию социально-культурных потребностей обучающихся;
- проектирование стратегии просветительской деятельности и повышение культурно-образовательного уровня населения с учетом региональной и демографической специфики, ориентацией на повышение качества образования.

Конкретизация содержания профессиональных функций по основным видам деятельности педагогических работников является основанием для разработки комплексно-целевой программы (управленческого проекта) по совершенствованию стратегических, прогностических, проектных, коммуникативных, организационно-управленческих и рефлексивных компетенций сотрудников. Такая программа – составная часть, один из разделов, направлений деятельности в кадровой политике образовательной организации. Один из самых успешных предпринимателей и менеджеров начала XX века Генри Форд говорил: «Самая важная задача наших руководящих кадров – это развивать управленческие способности в других людях».

В основе работы по совершенствованию управленческих компетенций педагогических работников – результаты обследования профессиональной готовности к реализации основных видов деятельности, в том числе и управленческой.

Система методической работы в ГБОУ Школа № 1231 направлена на повышение профессиональной компетентности педагогических работников.

Одним из эффективных ресурсов совершенствования профессионально-личностных компетенций педагогических сотрудников является развитие информационно-образовательной среды. На платформе департамента образования г. Москвы на сайте школы создан веб-сайт методической службы школы «Сетевое сообщество – ресурс совершенствования профессиональной компетентности педагогов». Данный интернет ресурс создан с целью организации единого информационного пространства для педагогических работников в условиях образовательного комплекса, что позволяет оптимизировать процесс управления кадрами, в условиях, когда педагогический коллектив распределен по 17 зданиям на территории двух районов Центрального административного округа г. Москвы – Арбат и Хамовники. Данный информационный ресурс доступен для работы всех педагогических работников ОО Департамента образования Москвы – <http://10.160.115.3/index.php>.

В структуре сайта определены основные разделы, содержание которых отражает совокупность проектов и программ, реализация которых обеспечивает управленческое сопровождение совершенствования у компетенций педагогических работников: «Главная страница», «Профстандарт», «Педагогический совет», «Методический совет», «Педабонемент», «Проекты развития школы», «Форум», «Галерея», «Школа начинающего педагога».

Информация каждого раздела обновляется в течение учебного года по мере подготовки или поступления новых материалов.

Главная стартовая страница содержит карту – общую структуру сайта. На главной странице представлены наименования всех Профессиональных сообществ педагогических сотрудников:

- Педагогов дошкольного образования;
- Учителей-логопедов, педагогов-психологов школы (психолого-педагогическая служба);
- Учителей начальной школы;
- Учителей гуманитарных наук;

- Учителей естественных наук;
- Учителей политехнических наук;
- Учителей французского языка;
- Учителей немецкого языка;
- Учителей английского языка;
- Учителей физической культуры и ОБЖ;
- Классных руководителей;

На странице профессионального сообщества размещены планы работы, некоторые нормативные документы и локальные акты, актуальные для педагогических работников, единая документация по планированию и оформлению материалов профессиональной деятельности сообщества, рабочие программы учителей по всем предметам и методическая копилка.

План работы формируется сообществом педагогов на год и представляет собой комплекс мероприятий, с учетом единой методической темой школы, которая принимается педагогическим советом на учебный год. Традиционная форма плана включает целезадающую часть, описание основных направлений работы профессионального сообщества и планирование мероприятий (наименование, сроки выполнения, ответственные и ожидаемые результаты (ожидаемый эффект) по четырем основным блокам:

➤ ***содержание (тематика) основных заседаний профессионального сообщества.*** Например, темы для обсуждения на заседаниях профессионального сообщества учителей начальной школы:

«Планирование и организация методической работы учителей начальных классов на учебный год»;

«Система оценивания в РУР»;

«Реализация экологического воспитания через проектную работу и художественно-эстетическую деятельность учащихся»;

«Создание благоприятной образовательной среды для

повышения качества образовательного процесса и достижения высоких образовательных результатов через реализацию инновационных проектов и внедрение эффективных педагогических технологий»;

«Работа с мотивированными детьми. Подготовка и участие в городских и республиканских конкурсах»;

«Анализ работы сообщества учителей начальной школы в учебном году» и др.;

➤ **оперативные заседания**, в рамках которых предусмотрено обсуждение и утверждение рабочих программ учителей, дополнительных учебно-дидактических и контрольно-оценочных материалов, методических разработок учебных занятий и внеурочных мероприятий, представление результатов проведения открытых мероприятий, текущей и промежуточных аттестации по предметам и т.п;

➤ **план-график основных мероприятий в рамках декады, фестиваля** и т.п., при разработке которого учитываются социально-педагогические факторы, связанные с территориальным расположением учебных корпусов. Используются различные формы проведения, что определяется тематикой мероприятия. Например, в плане работы профессионального сообщества учителей начальной школы отражены общешкольные мероприятия на уровень начального общего образования:

праздник – «Посвящение в первоклассники», «Прощание с азбукой», мероприятия, приуроченные к праздничным датам России;

круглый стол – создание эмблемы класса, формулирование кодекса школьника, создание гимна (класса) школы; профессии моей семьи и т.п.;

конференция – «Московские князья», «Путешествие по природным зонам России», Международный день толерантности «Мы все ВМЕСТЕ»,

конкурсы – «Безопасность в доме и на улице», инсценированной песни, Рождественская ярмарка,

выставка – рисунки к знаменательным датам (День победы, День планеты, День охраны окружающей среды, День знаний, День учителя, День защитника отечества, День космонавтики, День пожарной охраны и т.п.), постеры «Моя Москва», влияние транспорта на экологию Москвы, коллаж «Моя улица в моем городе», журнал «Животные и птицы Москвы», мастерская Деда Мороза, авторские елки, традиционных игрушек разных стран, «Искусство прошлого» и т.п.;

создание альбома – «Моя Россия, мой Арбат», «История моей школы», Мой класс- мое детство»;

спектакль – например, «130 лет со дня рождения С.Я. Маршака», к памятной дате К. Паустовского «Солдатская сказка»; театральная постановка «Экологические сказки»,

стенгазеты – к памятным датам и важным событиям, тематические, например: «Изобретатели и их изобретения», «Животные дома» и др.;

дискуссионный клуб – «Наша планета – дом для разных народов», «Экология и энергосбережение», «Экология и здоровьесбережение» и др.;

концерт – праздники и памятные даты России, ко Дню учителя,

тематические декады/недели – международный день русского языка, неделя детской книги, Неделя Здоровья, День Здоровья и т.п.

- **план-график мероприятий по самообразованию учителей** составляется в виде таблице, где указаны, ФИО учителей, темы самообразования, мероприятия по апробации результатов самообразования, сроки проведения и сроки предоставления итогового отчета. Темы самообразования отражают выбор актуальных направлений профессиональ-

но-личностного развития педагогических работников (см. таблица 3) как результат совмещения интересов педагога и образовательной организации.

Таблица 3.

**Основы планирования самообразования
учителей начальной школы**
(на один учебный год)

Тема по самообразованию	Мероприятия
Работа с портретом ученика (РУР) в учебно-воспитательной деятельности педагогов.	Выступление с итогом на заседании ПС
Разработка конспектов уроков для Московской электронной школы	Анализ результатов. Внедрение новых форм в процесс обучения
Изучение стратегий и инструментов оценивания (РУР)	Выступление на заседании ПС
Воспитание глобального мышления в рамках сообщества учеников (РУР)	Выступление на заседании ПС
Работа над портретом выпускника начальной школы	Анализ результатов
Внедрение формы работы «проект» в образовательной деятельности учащихся	Открытые уроки Участие в конкурсах
Создание благоприятной образовательной среды для повышения качества образовательного процесса путём организации взаимодействия ПС НШ	Организация и проведение заседаний ПС
Планируемые результаты освоения ООП и система оценки их достижений	Выступление на заседании ПС
Формирование у школьников учебных действий самоконтроля и самооценки	Выступление на заседании ПС
Здоровьесберегающие технологии в учебно-воспитательном процессе в начальных классах	Открытый урок

Использование технологии оценивания учебных успехов.	Выступление на заседании ПС
Проектирование современного урока	Выступление на заседании ПС
Использование ресурсов МЭШ в начальной школе	Открытый урок
Создание электронных учебных материалов, модулей уроков на портале МЭШ	Открытые уроки, мастер-класс
Работа с графиками и диаграммами в технологии IB	Выступление на заседании ПС
Работа с технологиями IB на уроках русского языка	Открытые уроки, мастер-класс
Развитие исследовательской и познавательной деятельности на уроках русского языка	Открытые уроки, мастер-класс
Активизация познавательной деятельности и исследовательской культуры на уроках математики	Открытые уроки, мастер-класс
МЭШ – создание интерактивных уроков и использование их в образовательном процессе	Выступление на заседании ПС
Совершенствование навыков выразительного чтения	Выступление на заседании ПС
Создание условий для формирования у обучающихся положительных эмоций по отношению к учебной деятельности	Выступление на заседании ПС
Введение в учебный процесс ресурсов МЭШ «Электронная школа»	Выступление на заседании ПС
Разработка уроков МЭШ по ОРКСЭ	Участие в конкурсе сценариев уроков
Образовательная деятельность как средство формирования УУД	Выступление на заседании ПС
Self assessment (самооценивание)	Выступление на семинаре «Making their own assessment tools (<i>придумывание собственных инструментов для оценивания</i>)»

ИКТ как инструмент формирования УУД младших школьников	Обмен опытом, Выступление на заседании ПС
Использование групповых и парных форм работы на уроках математики во 2 классе	Урочная деятельность
Программа по окружающему миру как основа исследовательской деятельности в ИВ	Выступление на заседании ПС
Применение компьютерных технологий на уроках и занятиях второй половины дня	Открытый урок с применением компьютерных технологий

На странице Профстандарт для педагогических работников располагаются материалы, обращение к которым актуально в условиях стандартизации образования:

- основные нормативные правовые документы, регламентирующие профессиональную деятельность педагогических работников;
- материалы педагогических советов и совещаний, на которых обсуждались вопросы по переходу на Профстандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»;
- комплексно-целевой план «Профессиональное развитие педагога», направленный на приведение к соответствию профессионального уровня педагогического работника школы к уровню требований Профстандарта (см. таблица 4).

Таблица 4.

**Фрагмент комплексно-целевого плана
«Профессиональное развитие педагога»**

(на один учебный год)

№	Мероприятие	Сроки реализации	Планируемый результат
1	Заседание Методического совета школы «Комплек	сентябрь	Утверждение комплекса мероприятий в рамках

	мероприятий, направленный на приведение к соответствию профессионального уровня педагогического работника школы к уровню требований Профстандарта».		подготовки педагогического совета школы
2	Организация и проведение опроса членов педагогического коллектива «Профстандарт-...» – (в форме мозгового штурма)	октябрь	Понимание содержания и сути профстандарта членами педагогического коллектива
3	<p>Опрос (анкетирование) педагогов всех школьных зданий. Примерные направления вопросов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предмет профессиональной гордости (<i>Чем вы гордитесь?</i>) 2. Самооценка деятельности (<i>Как вы оцениваете свою работу?</i>) 3. Знание профессиональных стандартов педагогических работников (<i>Знакомы ли вы с содержанием профстандарта педагога? Соответствует ли вы требованиям профстандарта? и т.п.</i>) 4. Профессиональный портрет (<i>Какие качества присущи (или должны быть присущи) педагогу-профессионалу?</i>) 6. Уровень профессионального развития (<i>Факторы, от которых зависит уровень моего профессионализма?</i>) 	октябрь ноябрь	Получение необходимого материала для понимания ситуации

4	Педсовет ««Профстандарт педагога как отражение требований к кадровым условиям реализации ФГОС общего образования»	октябрь ноябрь	Принятие решения педсовета, направленное на повышение профессионального уровня
5	Реализация алгоритма работы ОО по приведению профессионального уровня педагога к уровню требований Профстандарта	ноябрь	Активизация работы по оказанию помощи педагогам в их осмыслении и доведении квалификации до уровня требований
6	Самоанализ уровня подготовки педагога к выполнению функции «Общепедагогическая функция. Обучение»	декабрь январь	Проведение самоанализа профессиональной деятельности. Определение затруднений и пути их решения
7	Анализ затруднений педагогов на заседаниях ПС учителей-предметников	январь	Осмысление профессиональных затруднений и ресурса повышения квалификации на уровне ОО (<i>мастер-классы, стажировки, взаимопосещения уроков и внеурочных мероприятий, диссеминация передового педагогического опыта и т. д.</i>)
8	Анализ соответствия педагогических работников требованиям Профстандарта и выработка предложений для решения проблем с точки зрения администрации ОО	январь февраль	Составление индивидуальной профессионально-личностной образовательно-методической траектории педагога
9	Проведение диагностики педагогического коллектива школы «Использование интернет-ресурсов в работе педагога» с последующим анализом и мониторингом	ноябрь декабрь	Выявление уровня профессиональной ИКТ-компетентности, основных причин выявленной ситуации

10	Организация внутришкольного повышения квалификации с привлечением положительного опыта учителей в рамках образовательного проекта «Персональный сайт учителя (воспитателя) школы № 1231»	февраль апрель	Повышение уровня предметно-педагогической профессиональной ИКТ-компетентности.
11	Создание рабочей группы учителей на базе каждого школьного здания для реализации образовательного проекта. «Персональный сайт учителя (воспитателя) школы № 1231»	февраль апрель	Презентация нового контента на педсовете <i>(первое представление состоялось 17.11.2016 г.)</i>
12	Организация семинара-практикума, консалтинговых услуг на базе каждого школьного здания (по мере необходимости)	февраль апрель	Наполненность сайта актуальными методическими материалами
13	Включение вопросов, связанных с предметно-методической ИКТ-компетентностью в анализ МР, отчет по самообследованию деятельности	май	Увеличение числа членов педагогического коллектива школы, прошедших активацию (зарегистрированных)
14	Разработка веб-сайта методической службы школы «Сетевое сообщество-ресурс повышения профессиональной компетентности педагогов ГБОУ Школа № 1231».и подготовка к презентации	октябрь ноябрь	Формирование плана работы на ноябрь с использованием сервера школы. Количество созданных (отработанных) документов

15	Освоение и развитие веб-сайта методической службы школы «Сетевое сообщество-ресурс повышения профессиональной компетентности педагогов ГБОУ Школа № 1231»	декабрь май	Наполненность сайта актуальными методическими материалами
16	Регистрация учителей-предметников и воспитателей школы	декабрь май	Увеличение числа членов педагогического коллектива школы, прошедших активацию (зарегистрированных)
17	Совершенствование работы членов администрации школы (ответственных по направлению деятельности) по работе со школьной документацией с использованием школьного сервера	ноябрь	Формирование плана работы на ноябрь с использованием сервера школы. Количество созданных (отработанных) документов
18	Совершенствование работы педагога школы по повышению профессиональной компетентности в рамках реализации программ ДПО в соответствии с индивидуальной траекторией профессионального развития	ноябрь январь	Увеличение числа педагогов, прошедших курсы ПК по приоритетным направлениям развития образования, зарегистрированных на портале ДПО
19	Реализация плана повышения квалификации учителей начальных классов по программам, направленным на повышение профессиональных компетенций, необходимых для реализации требований ФГОС НОО для обучающихся с ОВЗ	В течение учебного года	Формирование профессиональных компетенций, необходимых для реализации требований ФГОС НОО для обучающихся с ОВЗ

На странице веб-сайта «Педагогический совет» располагаются материалы о подготовке и результатах проведения педагогических советов в школе. Представлены планы педсоветов, материалы выступлений (текстовые или презентации) и принятые решения по итогам работы;

На странице «Методический совет» представлены документы, раскрывающие структуру и содержание научно-методической работы в образовательной организации. Работа методического совета школы регламентируется внутришкольным положением о методическом совете (см. Приложение 1). В данном положении определены статус, нормативные правовые основания деятельности, место и роль Методического совета как коллегиального органа педагогических работников, который обеспечивает научно-методическую поддержку педагогической деятельности. Особое внимание в работе методического совета уделяется продвижению инициатив, новаторских методик в организации и управлении образовательным процессом. В целом деятельность методического совета направлена на обеспечение оперативности и эффективности работы педагогических сотрудников образовательной организации, повышение их профессионально-личностной готовности к реализации проектов и программ функционирования и развития образовательной организации. В документе подчеркивается командный формат работы членов методического совета.

На веб-сайте выложены основные документы отражающие содержание работы Методического совета. Так в плане работы с кадрами отражены основные мероприятия на учебный год, определены сроки их реализации, ответственные и планируемые результаты (см. таблица 5)

Таблица 5.

**Извлечения из Плана работы
с кадрами на учебный год**

№	Основные мероприятия	Ожидаемый результат
1	Утверждение плана работы на уч. год в соответствии с Образовательной программой и Программой развития Школы	Формирование системы оперативных мероприятий
2	Составление тарификации учителей	Обеспечение требований НСОТ
3	Собеседование с учителями по рабочим программам	Контроль профессиональной компетентности
4	Утверждение индивидуальных планов работы наставников и молодых специалистов (при наличии)	Организация системы работы с молодыми специалистами
5	Отчёт о работе с молодыми специалистами (при наличии)	Формирование основных направлений дальнейшей работы
6	Знакомство с нормативными документами по организации образовательного процесса	Эффективное управление ОО
7	Оказание помощи в овладении методами преподавания предмета и воспитания школьников	Повышение уровня педагогического мастерства
8	Посещение уроков, внеклассных мероприятий по предмету	Контроль качества преподавания
9	Собеседование с учителями по нагрузке в следующем учебном году	Формирование нагрузки нового учебного года
10	Комплектование кадрами на новый учебный год	Формирование штатного расписания
11	Обеспечение прохождения курсов повышения квалификации (ПК) и профессиональной переподготовки	Повышение профессионализма учителей

12	Разработка персонифицированной системы повышения квалификации педагогических работников школы	Внедрение новой модели организации повышения квалификации
13	Информационно-методическое сопровождение аттестации педагогических и руководящих кадров	ПК и профессиональной компетенции руководителей и заместителей руководителя. Выполнение норм ФЗ «Об образовании в РФ»
14	Ведение учета личного состава учреждения, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации	Формирование кадрового документооборота учреждения

Организация работы по повышению профессиональной квалификации педагогических работников ведется на основании соответствующего положения (см. Приложение 2). Данный документ регламентирует внутришкольную систему по обеспечению условий профессионального роста и развития педагогических работников с учетом не только внешних (системы дополнительного профессионального образования г. Москвы и РФ), но и внутренних ресурсов. Именно внутренние ресурсы позволяют осуществлять неформальное дополнительное профессиональное образование за счет активизации научно-образовательной, культурно-просветительской, инновационной, экспериментальной деятельности в рамках методической работы образовательной организации.

На странице «Методический совет» также размещены «План по организационно-методическому сопровождению аттестации педагогических работников», «План работы по информационно-методическому сопровождению педагогической деятельности», а также материалы всех выступлений на заседаниях и решения методического совета школы. Особое внимание к повышению информационно-компьютерной грамотности педагогических работников обусловлено актуально-

стью цифровизации системы образования, что является теперь неотъемлемой частью в развитии любой образовательной организации. План составлен с учетом актуальности цифровизации, как ресурса образования, и оптимизации профессиональной деятельности педагогических работников по следующим блокам:

- Блок 1. «Развитие профессиональных компетенций педагогов»
- Блок 2. «Повышение квалификации (ПК) педагогических кадров»
- Блок 3. «Совершенствование образовательной практики»
- Блок 4. «Деятельность педагогических сообществ (ПС) учителей-предметников»
- Блок 5. «Заседания Методического совета школы (МС)»
- Блок 6. «Внеурочная работа по предметам»
- Блок 7. «Работа с молодыми специалистами и вновь прибывшими учителями»
- Блок 8. «Работа с одаренными детьми»
- Блок 9. «Развитие билингвальной среды образования»

На странице «Педабонемент» представлены возможности использования городского ресурса дополнительного профессионального образования. Педагогический абонемент – это новая форма повышения квалификации работников Московского образования, с помощью которой оперативно решаются вопросы для формирования целенаправленного запроса на проведение обучающих семинаров, освоение программ учебно-практических моделей, проведение профессионально ориентированных тренингов, мастер-классов, круглых столов для работников школы.

Существенным преимуществом такой системы дополнительного профессионального образования является то, что это – обучение команды школы и все формы работы проходят на базе образовательной организации, что существенно экономит время педагогов. Так за один учебный год есть возможность

сформировать пакет обучающих семинаров с учетом результатов изучения профессиональной готовности педагогических работников к решению определенных задач. Мониторинг инноваций в системе образования также является основанием для составления пакета-заказа для проведения обучающих мероприятий. Самая разнообразная тематика педагогического компонента позволяет сформировать комплексную программу удобного по времени и месту проведения комплекса мероприятий в рамках повышения квалификации. Так в течение 2017-2018 года на базе школы были проведены различные формы обучающих занятий почти по 40 темам:

- для педагогов дошкольного отделения: «Организация системы развивающего оценивания качества образования в ДОО как основы построения модели управления качеством образования», «Алгоритмические моменты технологий развития творческого и креативного мышления у дошкольников», «Становление первоначальных ценностных ориентаций у детей старшего дошкольного возраста - важное условие социально-личностного воспитания», «Развитие мелкой моторики у детей дошкольного возраста», «Педагогическая мастерская воспитателя дошкольной образовательной организации в соответствии с ФГОС ДО», «Создание развивающей пространственно-предметной среды для познавательного развития дошкольников» и др.;
- для учителей начальной школы: «Формирование фонетических умений первоклассников в процессе обучения грамоте», «Методические проблемы обучения фонетическому анализу», «Трудные вопросы обучения правописанию», «Формирование у младших школьников комплекса орфографических умений ИКТ на уроках иностранного языка», «Оценка качества начального общего образования в условиях реализации ФГОС» и др.;
- для педагогов средней и старшей школы: «Организация духовно-нравственного образования в средней школе»

средствами различных учебных дисциплин», «Реализация воспитательного потенциала в предметах естественнонаучного цикла (Химия)», «Формирование информационной и медиаграмотности на уроках биологии», «Всероссийские проверочные работы (ВПР)» и др.;

- для творческих групп педагогов: «Условия формирования и реализации адаптированных общеобразовательных программ», «Разработка индивидуального информационного образовательного пространства учителя в среде LMS Moodle 3.1», «Использование недирективной помощи и поддержка детской инициативы и самостоятельности в разных видах деятельности», «Технологии дистанционного обучения в школе», «Особенности построения образовательного процесса для детей с патологией эмоционально-волевой сферы», «Новые подходы к достижению и оцениванию образовательных результатов школьников», «Условия формирования и реализации адаптированных общеобразовательных программ»;
- для педагогов дополнительного образования: «Разработка дополнительной общеобразовательной общеразвивающей программы», «Психологические аспекты деятельности педагога-тьютора в образовательном учреждении» и др.

На странице веб-сайта «Проекты развития школы» представлена информация для педагогов по управлению проектами и программами в рамках инновационного развития школы. В данном разделе выложены документы по всем девяти основным проектам школы, (подробное описание проектов дано в главе 3 данного пособия). Девять стратегически важных проектов обеспечивают развитие образовательной организации, работу педагогического коллектива в режиме непрерывного освоения и использования социально-организационных и педагогических инноваций. Каждый из девяти проектов предполагает реализацию целого комплекса подпроектов и программ,

а, следовательно, работу нескольких проектных команд. На странице «Программы развития школы», представлена также карта социальных партнеров, активно участвующих в реализации инновационных проектов и программ (см. Приложение 3). На странице выложены методические рекомендации по организации проектной деятельности в рамках годового проекта, проектной недели, направляемого проекта; информационные презентации по организации проектной деятельности, а также положение об итоговом индивидуальном проекте обучающихся (см. Приложение 4).

На веб-сайте открыты страницы, использование которых достаточно традиционно для такого формата интернет-ресурса:

- «Форум» – для профессионального общения педагогических работников, но особой популярностью этот ресурс пока не пользуется;
- «Галерея», на которой педагоги имеют возможность выложить фотографии проведенных методических мероприятий.

Кадровая политика ГБОУ Школа 1231 им. В.Д. Поленова направлена на регулирование процессов обновления и сохранения численного и повышения качественного состава организации для обеспечения эффективности её работы и развития. Для административно-управленческой команды школы приоритеты в управлении персоналом связаны с позиционно-целевой установкой на:

- обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров;
- развитие творческого коллектива единомышленников – партнеров с общей профессиональной идеологией, корпоративной культурой, готовых обеспечивать качество процесса образования, совместно-творческим типом командного взаимодействия;
- профессионально-личностное развитие каждого специалиста в соответствии с потребностями образовательной

организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда и действующими Профстандартами, квалификационными требованиями, локальными актами и т.п.

Методологической основой кадровой политики является следование следующим принципам:

- принцип необходимости достижения целей деятельности образовательной организации с обязательным учетом лично-профессиональных индивидуальных (групповых) интересов и потребностей сотрудников;
- принцип равенства возможностей для реализации каждым специалистом своего профессионального и творческого потенциала, выстраивание траектории карьерного роста сотрудника;
- принцип непрерывности и системности повышения профессиональной компетентности сотрудников на основе использования не только внешней системы дополнительного профессионального образования, но и активизации внутриорганизационной работы в рамках неформального дополнительного образования;
- принцип соответствия оплаты труда сложности и объему выполняемой работы, количеству и качеству профессиональных затрат труда в получении актуального для образовательной организации результата;
- принцип эффективного сочетания стимулирующих мер материального и морального вознаграждения и мер административного воздействия, допустимых в формате гуманистического подхода в управлении персоналом;
- принцип социальной, профессиональной и экономической защищенности работников: обеспечение безопасных и комфортных условий труда, ресурсная обеспеченность для успешного профессиональной деятельности, предоставление социального пакета.

На протяжении последних лет в школе определены и развиваются следующие основные направления кадровой политики:

1. Непрерывное и системное повышение профессиональной компетентности и правовой грамотности работников. *(Профессиональная подготовка и переподготовка, повышение квалификации персонала, методическая работа).*
2. Планирование, подбор и расстановка персонала в соответствии с профессиональными стандартами на основе профессиональных, деловых и моральных качеств претендентов. *(Расчет потребности в педагогических кадрах, модели специалистов и должностей, типовые модели карьеры в школе и вне ее, планирование служебной карьеры, условия и оплату труда, движение кадров).*
3. Найм и учет персонала, социальное обеспечение, управление условиями труда. *(Скрупулезное заполнение документов, соблюдение всех необходимых социальных гарантий, соблюдение норм охраны труда и организации рабочего места и пространства).*
4. Мотивация персонала. *(Побуждение сотрудников к деятельности для достижения целей образовательной организации).*
5. Организационная культура и управление трудовыми отношениями. *(Психологический климат, определенные нормы, особенности поведения во взаимодействии, культурные ценности и мировоззрение. Управление развитием организационной культуры в направлении повышения большей заинтересованности и участия педагогов и сотрудников в разработке и реализации проектов и программ развития ОО в условиях модернизации образования).*
6. Адаптация и развитие персонала. *(Адаптация молодых и вновь пришедших педагогов, наставничество и консультирование, совершенствование культуры профессиональной совместно-творческой деятельности в образовательной организации).*

7. Формирование и подготовка кадрового резерва, прежде всего, для менеджмента проектов и программ.

Работа с кадрами предполагает использование целого спектра технологий эффективного управления персоналом:

- формирование команд (технология командообразования) единомышленников: развивать кадровый ресурс многоуровневой образовательной организации как корпорации, создавая и поддерживая деятельность команд/творческих групп по решению актуальных задач образовательной организации;
- андрогогические технологии самореализации педагогов, сотрудников, обучающихся, т.е. всех субъектов образовательного процесса;
- техники и приемы стимулирования творческой деятельности, поддержки профессиональных инициатив;
- делегирования полномочий, обеспечивающих освоение управленческих компетенций, развитие формы самоуправления, общественного контроля, попечительства;
- эффективного управления, стимулирующие активность субъектов в со-управлении – корпоративное и партисипативное управления.

В развитие кадровой политики наиболее актуальным ресурсом становится ресурс социального профессионального партнерства с учреждениями и организациями, заинтересованными в реализации образовательных проектов и программ.

Социальное партнерство позволяет:

- привлекать и грамотно использовать информационно-образовательные, инновационные, материально-технические ресурсы, дополнительные источники и способы финансирования;
- задействовать новые социальные ресурсы в обеспечении развития кадрового ресурса, реализации кадровой политики;

- выстраивать собственные отношения с другими субъектами социальной системы;
- заботиться о создании имиджа и поддержании социального статуса образовательного учреждения;
- внедрять инновационные проекты и технологии в образовательный процесс, в управление образовательной организацией.

Реализация программы кадровой политики предусматривает взаимодействие всех субъектов трудового коллектива: прежде всего, администрации и педагогического коллектива (как основной составляющей человеческого ресурса в организации), специалистов и вспомогательного персонала, обеспечивающие качество условий протекания основных процессов и пребывания всех субъектов в учреждении. Только в этом случае управление персоналом становится одним из гарантов реализации актуальных направлений развития образовательной организации.

Особое внимание в кадровой политике отводится управленческому сопровождению начинающих педагогических работников. В рамках «Школы молодого педагога на протяжении нескольких лет действует проект по адаптации молодого учителя. Управленческий проект разработан в формате комплексно-целевой программы, где ежемесячно на два года определены основные мероприятия, способствующие формированию и воспитанию у молодых (начинающих) специалистов устойчивой потребности в профессионально-личностном развитии, самообразовании, поиске индивидуального стиля творческой деятельности. Комплекс мероприятий в рамках данного проекта направлен на оказание помощи начинающим педагогическим работникам в познании и успешном вхождении в образовательный процесс школы. Это предполагает изучение и освоение лучших педагогических практик, участие в реализации инновационных образовательных проектов и программ.

План первого года работы «Школы молодого педагога» разрабатывается с учетом результатов микроисследования по-

тенциальных возможностей педагогов в обучении воспитании проведении экспериментальной работы их предпочтений при выборе форм повышения квалификации и т.п. Первые два месяца организуется работа, которая связана с погружением в организационно-корпоративную культуру школы:

- знакомство с нормативными локальными актами;
- освоение принципов и правил корпоративной этики организации и профессиональной культуры сотрудников;
- особенности работы с интернет-ресурсами школы;
- знакомство с критериями и способами изучения эффективности работы учителя-предметника, классного руководителя, других педагогических работников;
- изучение стратегии деятельности образовательной организации в рамках московских образовательных проектов;
- знакомство и участие в проведении мероприятий в рамках действующих инновационных проектов школы, обеспечивающих реализацию Программы развития и т.п.

Далее в течение учебного года начинающие педагогические работники становятся активными участниками различных форм профессионального общения: консультаций, семинаров, круглых столов, посещения учебных занятий, открытых мероприятий и т.п. Как показывает опыт реализации такого проекта наиболее востребованными у начинающих педагогов являются темы, связанные с вопросами:

- об основных принципов и подходов к моделированию комфортных психолого-педагогических условий для реализации личностно-ориентированного обучения;
- о принятии управленческого решения по выходу из трудной ситуации на уроке;
- о технологиях активизации учебно-познавательной деятельности обучающихся;
- о внутришкольной системе оценки качества знаний учащихся (ВСОКО);

- о системе эффективных мер по предупреждению неуспеваемости обучающихся;
- внеурочная деятельность учащихся как ресурсе повышения интереса к предмету, активизации познавательной деятельности;
- управления процессом развития творческих способностей учащихся – участие в олимпиадном движении и др.

Уже с начала второго полугодия молодые педагоги выступают с материалами из опыта своей работы, демонстрируя коллегам, как идет формирование их методической копилки. Для того, чтобы всем педагогам дать возможность презентовать результаты своего профессионального развития, в школе проводятся педагогические чтения. Рекомендуемые темы для начинающих педагогов связаны, прежде всего, с обеспечением качества реализации организационно-управленческой деятельности на учебных занятиях:

- Формы контроля знаний учащихся на уроках
- Развитие познавательных интересов школьников на уроках
- Методика организации учебного процесса в старших классах на основе зачетно-лекционной системы
- Особенности построения урока и деятельности учителя в классах кадетского образовательного учреждения
- Роль обобщающих уроков в систематизации знаний и развитии мышления школьников
- Влияние урока-игры на повышение мотивации к учению, познавательной активности учащихся
- Активизация учащихся путем использования нетрадиционных приемов и методов
- Использование новых педагогических технологий как средство осуществления личностно-ориентированного обучения современных школьников

- Мое участие в образовательных проектах московского образования
- Работа по формированию компетентностей учащихся на уроке

Следует отметить, что в школе за много лет хорошо зарекомендовал себя институт наставничества. У каждого начинающего свою профессиональную деятельность педагогического сотрудника есть куратор – педагог-методист с большим опытом успешной работы. Наставники школы подготовили в простой, шутиливой форме для начинающих педагогов несколько памяток. Например:

СОВЕТЫ МОЛОДЫМ ПЕДАГОГАМ

Первые шаги или несколько советов, помогающих удачно начать педагогическую деятельность.

1. Учитель должен быть всегда в форме, всегда подтянут, всегда в хорошем настроении.
2. Старайтесь при знакомстве с учениками избегать отрицательных подкреплений. Если класс встречает вас недружелюбно, если дети возбуждены, придумайте что-нибудь интересное – удивите, захватите класс, особенно проблемных детей. Занимательный материал, расширяющий кругозор, красочный с необычной формой подачи можно включить в непродолжительную беседу, самостоятельную работу, а далее переключить внимание обучающихся на предмет урока.
3. Не нужно стремиться «слиться» с учениками до конца, стать одним из них. Вы интересны им только потому, что готовы делиться с ними знаниями, чем-то новым, но без назиданий и принуждений.
4. Подумайте о своем внешнем виде. Не только Вы, но и Вас оценивают по определенному алгоритму: внешний вид, поза, поведение, личный контакт, вознаграждение. Главное, чтобы ученики увидели Вашу уверенность в себе.

ЗАКОНЫ ПОВЕДЕНИЯ УЧИТЕЛЯ

- I закон.** Знай хорошо своего ученика. Вероятность конфликта с ним пропорциональна твоему незнанию его. Постарайся узнать: как он учился, как жил, каким был раньше, до того, как вы с ним встретились. Это в дальнейшем обязательно поможет провести объективный педагогический анализ.
- II закон.** Помни, ученик часто работает на публику, а потому не ставь его в унижительное положение перед его товарищами.
- III закон.** Ты – учитель, следовательно, старше и опытнее своих учеников. Будь старше и опытнее. Контролируй свои эмоции, сдерживай негативные реакции. Помни, он просто еще маленький человек, для которого важны уважение, понимание, успех. Не смущайся своих ошибок, дети снисходительны к ошибкам взрослых. Важно показать, что признаваться в своих ошибках – достоинство умного человека. Помни: «Лишь зло боится позора и поражения, добро лучится на дне унижения».
- IV закон.** Не затягивай конфликт с обучающимися, старайся решить его побыстрее. Давай свое тепло, ласку не тем, кто на них напрашивается или кто тебе нравится, а тем, кому это особенно необходимо.
- V закон.** Помни золотое правило педагогики: человек становится таким, каким его видят другие.

СОВЕТЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧЕНИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА (КЛАССА)

- Учись здороваться с детьми, это очень важно. Тонем, которым Вы говорите простое «здравствуйте», тоже можно воспитывать.
- Постарайтесь совместно с учениками разработать и ввести Устав поведения и отношений на своих уроках.

- Привлекайте учеников к организации образовательного процесса (ролевое участие в учебном процессе, различных мероприятиях и т.п.).
- Применяйте правило контрастов. Если Вы сначала дадите детям волю, а затем их «прижмете», они Вас невзлюбят. Если же наоборот — сначала «прижмете», а потом отпустите, — они Вам будут благодарны.
- Ведите урок так, чтобы каждый ученик от начала до конца урока был занят делом. Нарисуйте схему класса и отмечайте на ней любое взаимодействие (+) с учеником. Этот прием поможет Вам научиться видеть класс.

Ценность таких советов, заключается, прежде всего, в том, что они подталкивают начинающего педагога к профессиональной рефлексии, ориентации на ученика и его успех.

Второй год работы по программе адаптации начинающих педагогов условно назван «Самостоятельный творческий поиск» и при его планировании учитывается весь спектр деятельности педагога в школе (см. таблица 6)

План работы с молодыми специалистами

месяц	организационно-педагогическая работа	учебно-методическая работа	организационно-воспитательная работа	нормативно-инструктивная работа	Внутришкольный контроль
август	инструктаж, собеседование о правилах вступительного распорядка, традициях и организационной культуре школы и т.п.	Консультирование/собеседование по учебному плану, образовательным стандартам, написанию пояснительных записок, программ; инструктаж по ведению электронного журнала, по системе проверки тетрадей и дневников; инструктаж по соблюдению САНПиНов и т.п.		консультация по внутри-школьным документам, положениям, функционально-обязанностям педагогических работников	

сентябрь	план работы с наставником, составление индивидуальной программы профессионального роста	помощь в тематическом планировании материала, изучение нормативных документов по промежуточной и итоговой аттестации учащихся (критерии оценки, учет ЗУН учащихся)	помощь в планировании воспитательной работы	инструктирование по вопросу ведения школьной документации	посещение уроков, цель: умение ставить ди-дактические цели урока
октябрь	коррекция индивидуальной программы стажировки	посещение уроков молодых специалистов администрации и наставниками; посещение молодежи специалистами уроков наставников и опытных учителей	методика проведения классного часа	работа с нормативными документами ДО г. Москвы, документами на официальном сайте школы	знание нормативных документов, работа со школьной документацией
ноябрь		учет индивидуальных особенностей учащихся, дифференциация	помощь в организации работы с учащимися,		объективность выставления отметок

			имеющими проблемы в обучении и воспитании; методика проведения родительских собраний		(текущих, рубежных)
декабрь	заседания методического совета «О ходе стажировки молодых специалистов»	помощь в организации работы с мотивированными учащимися; коррекция самообразовательной работы молодого специалиста	расширение взаи-модействия с коллегами, педагогами дополнительного образования др. специалистами	помощь в составлении психолого-педагогической характеристики на учащегося	собеседование по вопросу выполнения учебно-тематического плана, обеспечения базового
январь	собеседование с молодыми специалистами по вопросу учебной нагрузки на следующий учебный год	помощь в выборе форм организации познавательной деятельности учащихся, семинар-практикум «Формирование умений конструировать урок»		Педагогический консилиум «Единство требований к обучающемуся»	
февраль		использование возможностей пред-метного	формирование интереса к учению через		

		кабинета в организации УВР; формирование аналитической культуры учителя (самоанализ, самооценка)	организацию внеурочной деятельности		
март	заседания методического совета по теме «Результативность работы с молодыми специалистами»	взаимопосещение уроков молодых специалистов «Молодые-молодым»			фронтально-персональный контроль «Овладения различными технологиями обучения и воспитания»
апрель	собеседование с молодыми специалистами по итогам стажировки	помощь в планировании итогового повторения, в организации уроков обобщения и систематизации знаний		Особенности работы в экзаменационный период	
май	Итоговый круглый стол «Я -учитель»				собеседование по итогам учебного года

В конце учебного года каждый начинающий педагог в формате презентации успехов профессионального роста проводит открытый урок, открытое внеклассное мероприятие, открытое заседание кружка или занятие по элективному/факультативному курсу.

Такая система работы с педагогическими кадрами в полной мере обеспечивает непрерывность процесса профессионально-личностного развития педагогических кадров. Опыт работы показал, что целенаправленная деятельность по совершенствованию стратегических, прогностических, проектных, коммуникативных, организационно-управленческих и рефлексивных компетенций педагогов тесно сопряжена с проектным подходом, который требует расширения менеджмента образовательной организации.

2.2. МЕНЕДЖМЕНТ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ – РЕСУРС И РЕЗЕРВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Разбивая работу на множество отдельных участков и приучая их множеству отдельных работников, вы можете зайти так далеко, что уже никто не будет представлять себе процесс в целом и колеса начнут вращаться вхолостую

Билл Гейтс (1955 г.р.), предприниматель,
один из создателей компании Microsoft

Ориентация на эффективность реализации проектного менеджмента в современной образовательной организации, как показывает практика, требует целенаправленной подготовки пересмотра всей структуры внутриорганизационного менеджмента и внимания к подготовке менеджеров проектов и программ.

Основные вопросы данного параграфа связаны с:

- осмыслением актуальности реальных изменений в составе, структуре, содержании деятельности менеджмента образовательной организации на разных уровнях управления;
- подготовкой кадрового резерва менеджмента как технологией, обеспечивающей реализацию идеологии обеспечения возможности профессионального роста педагогических работников в условиях образовательной организации.

К категории «менеджер» в современной образовательной организации относятся:

- члены административно-управленческой команды (директор образовательной организации, заместители директора) – менеджеры высшего звена;

- руководители структурных подразделений, отдельных служб (организаторы образовательного процесса в подразделениях организации, кафедр, методических объединений, социально-психологической службы, ответственные за организацию и реализацию системы дополнительного образования; центров психолого-педагогического консультирования, сопровождения здоровья и развития обучающихся и т.п.) – менеджеры среднего звена;
- руководители проектов и программ, как специалисты, отвечающие за координацию деятельности команды проекта/программы и успешное выполнение определенного вида работ по одному из актуальных направлений в деятельности образовательной организации, которое разрабатывается и реализуется в формате отдельного проекта или программы – менеджеры начального звена.

Уровневая иерархия необходима для конкретизации содержания деятельности административно-управленческой команды в рамках:

- общего/генерального менеджмента – управление деятельностью организации в целом;
- функционального или специального менеджмента – управление определенными сферами деятельности образовательной организации.

Такая уровневая иерархия в описании менеджмента образовательной организации позволяет, прежде всего, грамотно определять пространство деятельности и устанавливать ниши и границы профессиональной активности менеджеров разного уровня. Актуальность такой уровневой иерархии во многом связана с особенностями расположения отдельных зданий и корпусов многоуровневой образовательной организации на отдаленных друг от друга территориях.

В каждом корпусе, как структурном подразделении организации в определенной (в том или ином объеме) степени осу-

ществляется реализация разных типов управления на разных уровнях организации образовательных систем и процессов (см. рис.1).



Рис. 1. Особенности менеджмента в современной образовательной организации

Коротков Э.М., Солдатова И.Ю. Чернышев М.А. и др. отмечают, что общий и функциональный менеджмент присущи любой организации, существуют в органическом единстве и обе-

спечивают целостность, устойчивость системы управления, что особенно актуально в условиях постоянных изменений.[114]

Деятельность административно-управленческой команды образовательной организации (менеджеры высшего звена) сопряжена, прежде всего, с нормативным и стратегическим управлением. Суть нормативного и стратегического менеджмента образовательной организации заключается в разработке основных позиционно-смысловых положений, характеризующих её миссию:

- общей идеологии, философии и методологии, обосновании и определении её имиджевых составляющих, которые обеспечивают конкурентоспособность и востребованность на рынке образовательных услуг, оказывают существенное влияние на рейтинг
- формировании стратегии успеха и наращивания потенциала за счет системного подхода к распределению и постоянному увеличению всего комплекса ресурсов.

Реализация нормативного и стратегического менеджмента достаточно затратные процессы по времени и приложению человеческих усилий. Они связаны:

- с мониторингом внешних тенденций в политике, экономике, социальной и культурной сферах,
- с проблемно-ориентированным анализом инновационных процессов и трендов в сфере образования,
- с разработками и результатами научных исследований в психологической и педагогической науках,
- с динамикой социального и культурного развития общества,
- с мониторингом внутренних преобразований/изменений (динамика процессов и объектов) в самой организации.

Следует отметить, что функция контроля и оценки в ходе мониторинга сопряжена с непрерывным поиском и принятием ответственных, нередко кардинальных управленческих решений.

Однако, исследования деятельности административно-управленческой команд образовательных организаций показывает, что менеджеры первого уровня управления значительную часть времени затрачивают и на оперативное (тактическое) управление.

Менеджеры среднего звена возглавляют определенный участок/сектор работ с полным правом распоряжения ресурсным обеспечением на достаточно длительный срок управления. Руководители структурных подразделений в образовательном учреждении, выполняют деятельность, связанную с обеспечением образовательного процесса по реализации основных образовательных программ, организации сотрудников по ведению воспитательной и социальной работы, оказанию дополнительных образовательных услуг и т.п. К менеджменту среднего звена относятся руководители отдельных служб, кафедр, методических объединений и т.п. По сути, менеджер среднего звена – классический управленец, который берет стратегические задачи, сформулированные и представленные в основной части программы стратегического развития руководством организации, прорабатывает варианты их решения до уровня конкретных направлений, планов и программ, а далее, используя ресурсы (в том числе и в виде руководителей начального звена) добивается по ним результата.

Для успешной работы менеджеру среднего звена необходима команда из инициативных, активных, профессионально грамотных специалистов, ориентированных на совместную работу. Грамотный подбор таких профессионалов из числа действующих педагогических работников позволяет сформировать ядро коллектива и выстроить определенный тип взаимоотношений. Совершенно правомерно можно утверждать, что функции менеджеров среднего звена в современной общеобразовательной организации в значительной части сопряжены с функциями менеджера по персоналу. Успех его работы и качество деятельности всего подразделения зачастую зависят и определяются эффективностью управления персоналом.

На протяжении длительного периода в практике отечественного образования в большинстве образовательных организаций складывались отношения, при которых, именно директор школы был не только ПЕРВЫМ ПЕДАГОГОМ, «учителем для учителей», но и «распорядителем», «организатором», «контролером» и т.п. занятости всех остальных сотрудников. Именно директор четко определял объем работы, требования к качеству её выполнения, следил за трудовой дисциплиной, профессиональным и квалификационным ростом и т.п. Конечно, какую-то часть по работе с кадрами директор успешно делегировал своим заместителям, но в основном «менеджером по персоналу» был он.

Однако в современной многоуровневой образовательной организации руководители высшего звена находятся в ситуации, когда управление персоналом конкретного подразделения на оперативно-тактическом уровне вынуждены передавать менеджерам среднего звена. Данный объем управленческой нагрузки по работе кадрами связан:

- с определением и/или коррекцией основной и дополнительной нагрузки педагогического работника,
- с привлечением его к выполнению отдельных поручений, использованием мотивационных и стимулирующих приемов для этого,
- с изучением и оценкой профессионального-личностного потенциала специалистов в интересах организации и т.п..

В этой ситуации происходит перераспределение функций в менеджменте организации.

Таким образом, зоны ответственности менеджеров среднего звена связаны со стратегическим и оперативным менеджментом. Стратегический менеджмент на данном уровне предполагает разработку комплекса организационных предложений и мероприятий, распределение видов работ по персоналиям, определение сроков (времени) реализации и ресурсное обеспечение и т.п. В этом случает стратегический менеджмент

это – технологический формат конкретизации и реализации общей стратегии организации. На данном уровне разрабатываются операционные планы действий, которые оформляются в виде отдельных проектов или программ. Оперативный менеджмент для менеджеров второго уровня реализуется через разработку тактических и оперативных мер в первую очередь по обеспечению нормализации и функционирования основных процессов: режима и безопасности процессов основного и дополнительного образования, воспитательной и культурно-просветительской работы, регулирования взаимоотношений между всеми субъектами образования и т.п.

Виды менеджмента, выделенные по содержанию управленческой деятельности, связаны с обеспечением эффективно-го управленческого сопровождения определенных направлений в решении задач менеджмента.

Зона ответственности менеджеров начального звена – осуществление эффективного управления процессом разработки и реализации проектов и программ. Менеджер проекта должен уметь:

- устанавливать взаимоотношения в менеджментом организация, четко следуя стратегии её развития;
- формировать команду проекта, подбирая единомышленников с учетом их творческого потенциала, профессионально-личностной готовности к инновационному виду деятельности;
- обеспечивать оптимальные условия группового взаимодействия и необходимые ресурсы;
- выстраивать конструктивные взаимоотношения в команде проекта, умело стимулировать и поддерживать инициативы, творческое отношение в общем делу;
- привлекать и грамотно использовать дополнительные ресурсы в достижении общего результата: информационные, научно-методические, образовательные, кадровые, материально-технические и технологические и др.;

– грамотно определять потенциал командного сотрудничества у каждого члена команды, распределяя роли, функции с учетом их интересов и возможностей.

Суть деятельности менеджера проекта достаточно образно охарактеризовал профессор менеджмента Колумбийского университета США Леонард Р. Сэйлз, автор бестселлера «Воспитание разбойника»: «Проектные менеджеры действуют как лидеры рок-группы: собирают вокруг себя музыкантов, играющих на разных инструментах, и заставляют играть в едином ритме. Под руководством лидера они играют одну песню».

Не смотря на то, что руководители проектов и программ – это начальный уровень в управлении, но в минимизированном варианте они осваивают и апробируют все виды менеджмента: общий и функциональный; нормативный, стратегический и оперативный. Команда проекта – замечательная площадка для эффективного совершенствования управленческих функций, подготовка кадрового резерва образовательной организации.

Подготовка кадрового резерва – одно из стратегически важных и приоритетных направлений в работе современной образовательной организации. Успех образовательной организации, прежде всего, сопряжен с наличием компетентных, высококвалифицированных специалистов, ориентированных на качество и успех деятельности коллектива. Уровень профессиональной жизнеспособности, творческий потенциал, активность таких специалистов выступает гарантом поддержки и продвижения ключевых инициатив, стратегически значимых направлений в эффективном развитии организации. Полагаем, что подготовку кадрового резерва образовательной организации целесообразно рассматривать не только в аспекте возможностей вертикальной карьеры педагогических кадров, но и в аспекте обеспечения горизонтального профессионального роста. Такой подход отвечает идеологии Национальной системы профессионального роста педагогов, что нашло отражение

в Указе Президента РФ от 7 мая 2018 года «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года». В данном документе в качестве одной из важнейших задач выделено: «... – внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников, охватывающей не менее 50 процентов учителей общеобразовательных школ». [Сайт Президент России. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/57425>]

Помимо базовых должностей, оказывающих особое влияние на деятельность образовательных организаций, в современной школе актуальны сотрудники готовые к принятию целевых должностей. Целевая должность сопряжена с выполнением функции менеджера, например, на уровне начального менеджмента – управление проектами и программами. Внутриорганизационную подготовку кадрового резерва для целевых должностей мы рассматриваем как фактор мотивации, поддержки и стимулирования профессионально-личностного развития педагогических кадров. На протяжении длительного времени о менеджерах начального звена мы говорили как об управленцах не по статусу, а по функционалу, т.е. сотрудниках в полной мере выполняющих все управленческие функции в рамках соорганизации групповой работы по какому-либо конкретному направлению. Например, курирование вопросов организации питания, взаимодействия с родительской ответственностью, работа с определенными организациями и социальными партнерами и т.п.

Стратегия реализации Национальной системы учительского роста (в Указе Президента от 7 мая 2018 года получила наименование «...национальная система профессионального роста педагогических кадров») в образовательной организации предполагает определенную последовательность в работе с резервом, поэтапная характеристика которых была разработана на основе анализа исследований специалистов в сфере управления человеческими ресурсами (см. рис. 2)



Эффективное управление человеческими ресурсами (или HR (Human Resources)), по мнению специалистов, является ведущим фактором-условием в обеспечении конкурентоспособности современной организации. [14, 20, 52, 55, 68, 69 и др.] Создание условий для непрерывного профессионального роста педагогических кадров – это только один из механизмов успешного формирования кадрового резерва образовательной организации.

В начале такой целенаправленной работы необходимо определить и сформулировать наименование (названия) целевых или функциональных должностей. Должности определяются, прежде всего, с учетом ориентации на кадровое обеспечение процессов по реализации региональной и национальной стратегии образования и инновационного развития органи-

зации. Именно это позволит в подготовке кадрового резерва не только ориентироваться на возможность замещения имеющихся должностных или уровневых позиций специалистов, но и предусматривать вероятность появления вакантных позиций в условиях разработки и реализации новых проектов и программ. При этом важно не допускать возникновения «кадровых пустот», особенно если речь идет о кадровом обеспечении основных образовательных программ. При составлении списка целевых должностей Беспалов И., Нечаев М.П., Пазухина С.В., Шклярова О.А. и др. обращают внимание на необходимость проведения микроисследований важности и срочности в подготовке резерва, его актуальности, например, в реализации Программы развития организации.

Второй этап связан с планированием оптимальной численности резервистов для успешной реализации проектов и программ, как для обеспечения качества функционирования организации, так и для ее инновационного развития. Обеспечение кадровой безопасности, снижение кадровых рисков (увольнение, отказ от выполнения функций по каким-либо причинам и т.п.), предполагает одновременную подготовку к выполнению конкретных функций (определенного вида работ) не менее 2–3 человек. Совместно-творческая деятельность, активный обмен профессионально-личностным опытом, взаимная поддержка, взаимозаменяемость – основа кадровой политики в подготовке резервистов, что должно декларироваться менеджментом высшего и среднего уровня. Так называемая «здоровая конкуренция» между специалистами, часто используемая и поощряемая в фирмах, на производствах, в системе образования может стать негативным фактором в формировании психологической атмосферы образовательной среды, т.е. качестве образовательного процесса. А, следовательно, это может самым отрицательным образом сказаться на психоэмоциональном состоянии, психологической безопасности и успешности обучающихся.

Третий этап связан с подготовкой карты компетенций для каждой целевой или функциональной должности. В такую карту будут включены наиболее важные компетенции, необходимые для реализации педагогической, методической, организационно-управленческой, научно-исследовательской, культурно-просветительской и других видов деятельности, соответствующих определенной должности (целевой или функциональной). Карта компетенций – продукт командной работы, к разработке которого могут привлекаться не только действующие менеджмент образовательной организации, но и опытные, талантливые, инициативные педагоги. Карта компетенций может быть представлена в формате профессионального или идеального портрета специалиста, претендующего на определенную целевую должность, именно поэтому в ней могут быть описаны не только профессиональные специальные компетенции, но и личностные характеристики, способность резервиста к выполнению определенных функций, типов поведения и социальных ролей. При описании карты компетенций целесообразно использовать формулировки, представленные:

- в профессиональных стандартах работников системы образования [Электронный ресурс. Адрес доступа: <http://fgosvo.ru/docs/101/69/2/1>].
- Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих (Раздел. Квалификационные характеристики работников образования). [Электронный ресурс. Адрес доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97378/].

На четвертом этапе осуществляется планирование/сценирование и проведение комплекса мероприятий по подготовке кадрового резерва. Опыт подготовки программы таких мероприятий показал, что есть смысл привлекать значительное число сотрудников к такой работе. Она может проходить в разных форматах:

- организация коллективной мыследеятельности, например, с использованием метода номинальных групп;

- проведение деловых игр, например, в рамках семинара по определению стратегии развития школы на ближайшие 3–5 лет;
- публичные презентации групповых и индивидуальных инициатив;
- конкурсы программ мероприятий и сценариев и т.п..

Инициирование активной профессионально-личностной позиции педагогов, поддержка предложений со стороны административно-управленческой команды, коллегиальное обсуждение необходимости проведения конкретных мероприятий и т.п. позволяют не только поддерживать комфортную творческую атмосферу, но и предупредить риск непонимания, неприятия, отторжения нововведения у подавляющего большинства членов коллектива. Кроме этого такая работа благотворно влияет на формирование командного духа в организации и позволяет обеспечить соблюдение важнейших принципов для успеха организации:

- максимальная информированность, что связано с открытостью и доступностью личного участия для каждого;
- вовлеченность всех членов коллектива (а не только в кандидатов в кадровый резерв) в обсуждение, разработку и проведение мероприятий, что, несомненно, способствует их профессионально-личностному развитию;
- усиление значимости участия каждого педагога в обеспечении общего успеха.

Следует отметить, что на этом этапе объем работы достаточно велик, что позволяет обеспечить всех желающих членов коллектива техническими заданиями. К выполнению отдельных поручений, различных видов работ самого разного уровня сложности могут приглашаться и молодые специалисты, и опытные педагоги. В принципе подбор и подготовка информационных материалов, разработка сценариев, методического сопровождения планируемых мероприятий, оформление информационных страниц и печатных материалов о резервистах,

проведение различных встреч с сотрудниками, информационное сопровождение, посещение, освещение хода и результатов каждого мероприятия и т.п. способствуют совершенствованию профессионально и личностно значимых умений.

Одним из актуальных фрагментов работы на данном этапе является доработка и утверждение положения о кадровом резерве. Проект положения может формироваться на протяжении всего периода работы по данному направлению, и быть представлен к рассмотрению как часть программы кадровой политики организации. Далеко не в каждой образовательной организации наличие таких документов/материалов рассматривается как необходимое. Однако, если в образовательной организации принимается программа подготовки кадрового резерва, то разработка и принятие такого документа является дополнительным подтверждением серьезности намерений руководства и для многих сотрудников повышает статус проводимых мероприятий.

На пятом этапе к активной работе с кандидатами, прошедшим отбор в кадровый резерв, приступают закрепленные за ними наставники/менторы. Основная задача наставников не только оказывать консультационное содействие в разработке программы самостоятельной подготовки резервиста к грамотному выполнению функций, связанных с целевой должностью, но и задействовать кандидатов в конкретной работе, выполнение которой должно способствовать совершенствованию профессионально значимых умений и опыта практической деятельности. Роль наставника получают специалисты с достаточным опытом работы по определенному направлению, готовые активно делиться имеющимся опытом и ориентированные на профессионально-личностное саморазвитие.

Традиционно более или менее полноценное управление кадрами (подбор, оценка, отслеживание качества работы, аттестация, организация профессионального взаимодействия, повышение квалификации и т.п.) в образовательных учреждениях преимущественно осуществлялось в отношении только педаго-

гических кадров. Кадровый менеджмент в отношении остальной части сотрудников носил формальный характер, нередко не связывающий процесс и результаты их трудовой активности с миссией и особенностями образовательной организации. Данная позиция предполагает учет руководителем образовательной организации в своей управленческой работе фактора воздействия на сознание и поведение своих сотрудников специфических особенностей образовательной системы, педагогического труда.

Так, проведенный нами анализ работы администрации образовательных организаций, показал, что они далеко не всегда учитывают влияние на качество образовательной среды, а, следовательно, и качество образовательного процесса, непедagogических кадров в организации. Руководителями образовательных организаций не отслеживается, а нередко и игнорируется целый ряд важных факторов, влияющих на жизнедеятельность организации, например, роль вспомогательного и обслуживающего персонала в формировании качества среды образования, социокультурных, здоровьесберегающих, психологических и других компонентов образовательного пространства и т.п. Суть заблуждений управленцев сводится к тому, что они полагают – кадровый состав образовательных организаций по сравнению с большинством других (и тем более фирм, предприятий) характеризуется повышенной однородностью по профессиональному признаку. Но большинство, не значит все. Если исходить из того что практически каждый сотрудник образовательной организации участвует в обеспечении качества образовательной среды и качества образовательного процесса, то в кадровом менеджменте следует учитывать не только ресурс педагогических кадров, но весь персонал в целом.

С приходом в образовательные организации аутсорсинга не следует снижать внимания не только к профессиональным характеристикам специалистов, но и к личностным, так как все они – часть социума, в котором обучающиеся перенимают опыт жизнедеятельности.

Современные многоуровневые образовательные комплексы это – сложные коллективы, где представлено несколько разнородных профессиональных групп. Конечно, прежде всего это – учителя, педагогические работники (воспитатели, кураторы, педагоги дополнительного образования и т.п.), младший обслуживающий персонал. Однако и инженеры, и технологи, и другие специалисты по обслуживанию зданий, плановики, экономисты, специалисты по информационным технологиям и коммуникациям вольно или не вольно являются активными участниками, формирующими образовательную среду школы. Следует учитывать, что на персонал, несомненно, оказывают влияние педагогические условия образовательной организации. Мальцева Т.И. выделяет педагогические условия управления персоналом школы, как обстоятельства, определяющие успешность управленческой деятельности, которые обусловлены спецификой функционирования образовательного учреждения и реализуемых в его рамках педагогических функций [90]. Описанные Мальцевой Т.И. условия, на наш взгляд, актуальны не только в управлении педагогическими кадрами [90, С.43-44]. Определенно с этой позиции актуальны следующие условия:

- сочетание лично-ориентированного, гуманистического, человекоцентрического подходов в управлении персоналом;
- принцип сотрудничества и взаимодействия в управлении;
- формирование позитивного психологического климата в коллективе образовательной организации;
- обеспечение условий профессионально-личностного развития и профессионального роста.

Полагаем, что при подготовке менеджмента начального звена осмысление сути и освоение содержания, механизмов реализации педагогических условий в управлении позволит повысить уровень их управленческой компетентности.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ
ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

3.1. ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ
РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

Даже маленькая практика стоит большой теории
Закон Букера
(шутливый философский принцип)

Складывая малое с малым, и получишь большую науку
Публий Овидий Назон (43 г. до н.э. – 18г.н.э.)
римский поэт эпохи императора Августа

Динамика развития образовательной организации определяется, прежде всего, качеством стратегического управления и во многом зависит от её инновационной активности. Справедлива позиция и педагогов ученых и практиков о важности инновационной деятельности для эффективного функционирования и развития образовательной организации. «Именно инновационная деятельность призвана обеспечить новое качество образования и создать условия развития образовательной системы» [171, С.50].

В данном параграфе будут рассмотрены вопросы:

- актуальности деятельности образовательной организации в режиме инновационного развития и механизмах эффективного управления;

- о нормативных и правовых механизмах регламентации процессов инициирования новшеств и управления инновационной деятельностью педагогических работников в общеобразовательной организации;
- о необходимости и особенностях реализации ресурсного подхода в процессе разработки и реализации инновационных проектов и программ;
- о факторах-условиях и управленческих механизмах успешного развития инновационных проектов и программ;
- диагностики оценки инновационной активности и инновационного потенциала образовательной организации;
- о механизмах и критериях оценивания эффективности реализации проектов и программ;
- о проектном подходе в управлении инновационной деятельностью образовательной организацией.

Инновационная активность школы проявляется в показателях, отражающих темпы, масштабы и продолжительность разработки и внедрения нововведений, основанных на использовании достижений науки и передового опыта. Инновационную активность образовательной организации характеризуют/описывают через интенсивность преобразований, частоту и продуктивность педагогических нововведений, новшеств, влияющих на качество среды образования, качество образовательного процесса и качество результатов деятельности [10, 11, 19, 61, 62, 122, 149 и др.].

Нормативные и правовые основы инновационной активности образовательных учреждений заложены, прежде всего, в ст. 20 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». Целью осуществления данных видов деятельности является обеспечение модернизации и развития системы образования с учетом основных направлений социально-экономического развития Российской Федерации, реализации приоритетных направлений государственной политики Российской

Федерации в сфере образования. Так, в ч. 2 ст. 20 Федерального закона № 273-ФЗ инновационная деятельность направлена на изучение, апробацию и внедрение психолого-педагогических и управленческих разработок. Инновационная деятельность осуществляется образовательными организациями и иными действующими в сфере образования организациями, а также их объединениями. Требованием к осуществлению инновационной деятельности является строгое соблюдение прав и законных интересов участников образовательных отношений, предоставление и получение образования, уровень и качество которого не могут быть ниже требований, установленных федеральным государственным образовательным стандартом [170, 189 и др.].

Основным инструментом организации и регулирования процессов, связанных с инновационной деятельностью в образовательной организации является Программа стратегического развития (в системе общего образования за последние десятилетия утвердилось наименование *Программа развития*). В программе развития на основе комплексной оценки состояния внутриорганизационных процессов, результатов по различным видам выполняемой деятельности, а также проблемно-ориентированного анализа внутренних и внешних факторов, тенденций и трендов в развитии системы образования и т.п., определяются стратегически важные перспективы деятельности на период 3-5 лет. Первый раздел программы включает формулировку основных концептуальных положений с обоснованием и описанием идеологических приоритетов, миссии организации, подходов, принципов деятельности, постановкой цели и задач, определением приоритетных направлений дальнейшей работы [32, 83, 128, 133, 158, 167, 179, 180 и др.]. Операционно-технологический механизм реализации программы развития предусматривает разработку комплекта подпрограмм и проектов, разрабатываемых в соответствии с приоритетными направлениями деятельности.

Следует отметить, что при организации процессов реализации программы развития актуальным становится обнов-

ление/разработка нормативно правовых актов организации. Так, опираясь, прежде всего, на указанные выше статьи ФЗ-273, Устав и школы и Программу развития в ГБОУ Школа № 1231 им. В.Д. Поленова г. Москвы были разработаны документы, регламентирующие процесс инициирования и управления инновационной деятельностью педагогического коллектива:

- Положение об инновационной деятельности,
- Положение о творческой группе, занимающейся инновационной деятельностью.

В Положении об инновационной деятельности определены условия и регламентация осуществления процесса апробации и введения инноваций в образовательное пространство школы на всех уровнях реализации образовательных программ. Инновационная деятельность в данном положении рассматривается целенаправленная работа по освоению, апробации, использованию и распространению новых, устойчиво эффективных и актуальных разработок, способствующих динамичному развитию образовательной организации. Инновационные разработки – результаты научных исследований в сфере образования и передового опыта педагогической практики. При описании раздела «Общие положения» указано, что образовательная организация может осуществлять инновационную деятельность по одному или нескольким направлениям, приоритетность и тематика которых определяются научно-методическим советом в соответствии с актуальными задачами развития образовательных систем учреждения образовательной политики города Москвы. Направления инновационной деятельности на год утверждаются приказом директора образовательной организации. В Положении об инновационной деятельности определены порядок и механизмы активизации и поддержки инновационной активности педагогических работников.

Инициирование и поддержка командных форм профессионального взаимодействия закреплено в Положении о твор-

ческой группе, занимающейся инновационной деятельностью. Творческая группа – команда педагогических работников является самостоятельным звеном методической работы и субъектом внутришкольного управления, занимается разработкой и организацией различных процессов реализации инновационных проектов и программ:

- адаптацией и апробацией современных методик и технологий, обеспечивающих качество образовательных результатов;
- экспертизой авторских программ, учебных и методических разработок коллег;
- разработкой и апробацией учебно-дидактических, контрольно-диагностических, методических материалов, пособий, рекомендаций по предметам в рамках реализуемой инновации;
- выработкой критериев результативности реализуемой инновации;
- проведение мониторинговых исследований;
- публичная, апробация, обмен и систематизация успешного опыта профессиональной деятельности в педагогическом сообществе: проведение открытых мероприятий, мастер классов, участие в обучающих семинарах, методических совещаниях и т.п.;
- оказание методической помощи учителям-коллегам в процессе подготовки и внедрения новшеств в практику деятельности.

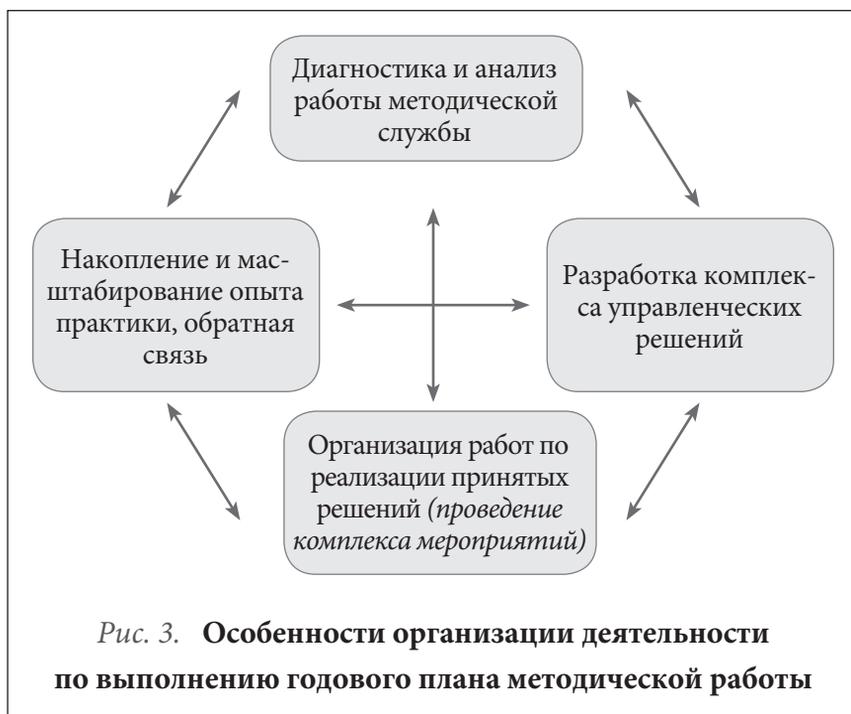
Следует отметить, что в Положении отдельным пунктом выделены взаимоотношения и связи лидера и членов творческой группы (команды) с внутренними и внешними партнерами. Ориентация на развитие партнерских отношений с субъектами образования, различными специалистами, заинтересованными лицами из других организаций и сфер деятель-

ности, как показывает опыт управления – важное направление деятельности не только по ресурсному обеспечению образовательного процесса, но и реализации инноваций.

Организационно-управленческие механизмы регулирования инновационных процессов в образовательной организации предусмотрены в программно-целевом плане работы методической службы, который разрабатывается на каждый учебный год. Основа планирования – показатели результативности деятельности и проблемы, выявленные в ходе анализа научно-методической работы за предыдущий период, а также стратегия, представленная в программе развития. По сути программно-целевой план – это дорожная карта поэтапного/последовательного решения выявленных проблем, сформулированных в форме задач, что предполагает выполнение комплекса мероприятий, содержание которых отражает основные стадии управленческого цикла (см. рис 3.):

- диагностика и анализ эффективности работы педагогического коллектива в рамках реализации по единой научно-методической теме образовательной организации;
- прогнозирование и разработка вариантов решения актуальных для организации проблем, создание условий для продуктивной деятельности по проектированию программ/подпрограмм, отдельных мероприятий, направленных на освоение планируемых инноваций;
- организация и управление деятельностью для реализации комплекса проектов и программ, актуальных для успешной работы и развития образовательной организации; создание условий эффективного использования ресурсов образовательного процесса: организационных, кадровых, нормативно-правовых, научно-методических, материально-технических, финансово-экономических и пр.;
- накопление и обобщение успешного практического опыта использования инноваций (промежуточные и итоговые

результаты реализации проектов и программ); использование полученного опыта в содержании внутришкольной системы неформального повышения квалификации педагогических кадров.



Особая роль в разработке и внедрении инновационных проектов и программ отводится внутришкольному Экспертному совету по оценке эффективности реализации программы развития. Деятельность совета осуществляется на основании Приказа директора образовательной организации. Приказом утверждены состав совета, в который входят наиболее профессионально компетентные педагоги и методисты, и определены критерии оценки эффективности реализации проектов и программ. При описании критериев выделены:

– *количественные показатели*: востребованность проекта;

- охват участников, общественности; количество конкретных дел, акций, мероприятий;
- *показатели динамики социального развития личности*: общая динамика: «не умел – научился», «не знал – узнал», «не имел – приобрел» и т.п.; качество и количество продуктов социально-творческой деятельности: демонстрация позиции, презентации разработок, поделок, масштабирование подходов, инициирование и участие в акциях и т.п.; характер реализованных инициатив;
 - *показатели социальной адаптации личности*: повышение уровня социальной успешности участников, снижение риска асоциальных явлений, повышение признательности, рост авторитета;
 - *показатели общественного мнения*: популярность программы/проекта, заинтересованность социальных партнеров, общественное мнение, отклики в прессе и т.п.;
 - *технологические показатели*: уровень организации процесса реализации проекта, отдельных мероприятий, четкость, слаженность в работе команды проекта, эффективность управления, организационная культура участников проекта;
 - *экономические показатели*: соотношение затрат с социально-педагогическим эффектом, привлечение дополнительных материально-технических ресурсов

Инновационная деятельность предполагает совершенствование ресурсного обеспечения, освоение и применение новых технологий и создания условий для эффективной работы образовательной организации. По сути инновационная деятельность связана с развитием образовательной организации осуществляется в форме реализации инновационных проектов и программ, концептуально-программное описание которых представлено в Программе развития (см. Приложение 5). Полагаем, что данный документ не только является одним из примеров проектного подхода к реализации стратегии развития обще-

образовательной организации, но и актуализирует проектный менеджмент, так как предполагает увеличение численности педагогических работников в менеджменте начального звена. Нарращивание, целенаправленное стимулирование инновационной и управленческой активности педагогических работников организации мы рассматриваем как условие профессионального развития и роста педагогов.

Опыт управленческой работы показывает, что инновационная активность образовательной организации зависит не только от обеспеченности ресурсами, но и ряда организационных факторов-условий, среди которых:

- особенности внутришкольной организационной культуры. Организационная культура отражает сущность и специфику всей системы внутриорганизационного управления, которая должна быть ориентирована/приспособлена для осуществления инновационной деятельности;
- совокупность общепринятых в организации принципов и обязательств, на основании которых функционирует школа, разрабатывается и реализуется стратегия развития школы.

На протяжении трех лет ГБОУ Школа № 1231 в рейтинге московских школ, показавших высокие образовательные результаты. Так, по итогам 2016-2017 учебного года в рейтинге вклада в качественное образование города Москвы наша школа демонстрирует стабильно высокий результат при положительной динамике и занимает 57 место (результаты предыдущих лет: 2015-2016 уч. год – 71 место; 2014-2015 уч. год – 78 место). На протяжении последних лет школа по результатам рейтинга входит в список 500 образовательных организаций – «Лучшие школы России».

Высокие показатели работы школы обусловлены, прежде всего, тем, что для коллектива школы на протяжении ряда лет инновационная деятельность является одним из приоритетных направлений в развитии образовательной организации.

Опыт управленческой деятельности показывает, что эффективность инновационного развития школы находится в прямой зависимости от культуры освоения и использования методологии и теории управления и проектного менеджмента всем педагогическим сообществом организации. Проектный менеджмент как научно-теоретическая основа и практика реализации системного управления, обеспечивает эффективность и результативность деятельности на всех уровнях организации образовательного процесса:

- «педагог-обучающийся» (педагогический менеджмент Н.Л. Галеева рассматривает, прежде всего, через призму реализации управленческих функций в системе «учитель-ученик»);
- «педагог-детский коллектив» (реализация управленческих функций в образовательной (учебно-познавательной, коммуникативной, научно-поисковой, досуговой и т.п.) деятельности с использованием парной, групповой, командной форм взаимодействия обеспечивают эффективность социализации и воспитания личности в коллективе и через коллектив);
- «руководитель подразделения – педагоги» (соорганизация, координация, мотивация, стимулирование, регулирование, контроль за реализацией профессиональных функций и т.п. на основе выстраивания конструктивной совместно-взаимодействующей продуктивной деятельности в условиях командной работы);
- «педагогический коллектив – родительское сообщество» (реализация принципов государственно-общественного управления на основе взаимодействия и сотрудничества, поддержки и ответственного отношения к реализации проектов и программ) и т.п.

В целом системный подход к управлению образовательной организации предполагает разработку и управление процессом реализации проектов и программ, обеспечивающих качество функционирования и развития образовательной организации.

Инновационные проекты и программы, реализуемые в школе, обеспечивают устойчивость её системного развития:

- ориентации на современные тенденции и стратегические программы развития образования в трендах национальной/региональной политики, достижений социально-педагогических наук и передовой практик;
- формирование и маркетинговая деятельность по управлению образовательными запросами, воспитание культуры государственно-общественного взаимодействия в развитии образовательных систем;
- своевременное обновление ресурсного обеспечения процессов реализации образовательных программ, программы развития, опережающее управление кадрами с ориентацией на активизацию командных методов работы, принципов корпоративного, партисипативного управления;
- целенаправленное совершенствование личностно-профессиональных качеств педагогов, активизация инновационной деятельности педагогического коллектива в соответствии с современными трендами в образовании и тенденциями стратегического развития московского образования.

В руководстве Project Management Body of Knowledge (PMBoK) (Свод знаний по Управлению проектами) написано: «Проекты зачастую используются как средство прямого или косвенного достижения целей стратегического плана организации» [135].

Итальянский мыслитель, философ, писатель, политик Никколо Макиавелли (1469—1527гг.) писал: «А надо знать, что нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми». Инновации как объект реализации управленческих целей сопряжены с непрерывностью процесса постоянного обновления, преобразования, преобразования, что требует приложения значи-

тельных усилий со стороны участников образовательных взаимоотношений. Однако именно инновационный подход дает уже устоявшемуся процессу реализации образовательных программ шанс на стабильное движение к требуемому качеству результата.

Примером таких инноваций, позволивших педагогическому коллективу ГБОУ Школа №1231 им. В.Д. Поленова значительно повысить качество процесса и в целом результаты образования являются девять крупных проектов:

- **«Школа – территория творчества»**, цель проекта – разработка механизмов и условий внедрения в образовательный процесс учебно-методического сопровождения интеграции культур, активного обмена информацией, гражданско-патриотического воспитания обучающихся, воспитания чувства гордости за свою страну, культуру её народов;
- **«Школа: территория формирования традиций и уклада»** – разработка и внедрение в образовательный процесс учебно-методического сопровождения по развитию существующего уклада образовательной организации как значимой части содержания образования, способствующей формированию благоприятной среды для социализации и личностной самореализации всех участников образовательного процесса;
- **«Профильная школа»**, цель которого разработка, внедрение в образовательный процесс учебно-методического сопровождения, создание условий для профессиональной ориентации учащихся в, формирование у них адекватного представления о своих возможностях;
- **«Москва – территория международного качества»** инновационный проект, который направлен на введение Международного Бакалавриата, разработку и апробацию адаптивной образовательной траектории с учетом индивидуальных потребностей обучающихся и требований к образованию выпускников, поступающих в лучшие ВУЗы мира;

- **«Школа – пространство лингвистической активности»**, цель которого создание среды для развития лингвистической активности посредством выделения общелингвистического компонента обучения в рамках школьных дисциплин;
- **«Школа – территория национальной элиты»**, цель которого разработать и внедрить в образовательный процесс учебно-методическое сопровождение кадетского образования в соответствии с ФГОС ОО и системой дополнительного образования на принципах развивающего, углубленного и личностно-ориентированного обучения в сочетании с четко организованной системой самоподготовки и постоянного контроля уровня образования;
- **«Школа – благоприятная образовательная среда»** использование новейших достижений педагогической науки по созданию мотивирующей образовательной среды, обеспечивающей личностное развитие всех участников образовательного процесса;
- **«Выпускник детского сада – успешный первоклассник»**, цель которого разработать и внедрить в образовательный процесс учебно-методическое сопровождение повышения качества образования выпускников детского сада на основе установления преемственности между дошкольной и школьной ступенью;
- **«Школа – территория здоровья и безопасности»**, цель которого повысить эффективность использования возможностей физической культуры и спорта в укреплении здоровья, гармоничном и всестороннем развитии личности, воспитании патриотизма и гражданственности.

Более развернутое описание данных проектов с описанием подпроектов и программ представлено в Программе развития «Школа личностного роста: мотивирующая образовательная среда, эффективная школа» (2015–2020 гг.), которая была

разработана педагогическим коллективом ГБОУ Школа №1231 им. В.Д. Поленова г. Москвы (см. Приложение 5).

Разработка проектов и программ в рамках реализации программы развития данной образовательной организации основывалась на результатах изучения инновационной активности педагогических работников и инновационного потенциала образовательной организации. Ресурсное обеспечение любой инновационной идеи, её воплощение в проект и реализация в практике деятельности – приоритетный аспект при принятии управленческого решения.

Анализ литературы показал, что понятия «инновационная активность» и «инновационный потенциал» имеют достаточно четкие сущностные характеристики.

Инновационная активность рассматривается как комплексная характеристика, которая включает степень интенсивности в освоении и своевременность применения новшеств. Инновационная активность человека проявляется (фиксируется) в процессе реализации профессиональных функций с целью повышения эффективности (оптимизации) деятельности и обеспечения качества её результатов. Инновационная активность педагогических работников в образовательной организации обеспечивает их профессиональную витagenность, т.е. жизнеспособность, которая характеризуется устойчивостью, постоянной потребностью в профессиональном совершенствовании. Высокий уровень профессиональной жизнеспособности выступает гарантом эффективности и мобильности педагогических кадров в выполнении различных действий в общей работе образовательной организации [11, 14, 30, 33, 39, 50, 74, 116, 123, 125, 128, 171, 184 и др.]. Творцом инновации в образовательной организации всегда является отдельный индивид или соорганизованная группа. Современные инновации в сфере образования нередко отличаются междисциплинарным характером по содержанию, комплексом организационно-управленческих, психолого-педагогических условий для их

успешной реализации. Именно поэтому менеджеры проектов должны владеть компетенциями, которые присущи инновационному менеджеру. Однако координация инновационной деятельности в образовательной организации практически выполняется руководителем методической службы, ведущим методистом, чьи действия тесно связаны с инновационным менеджментом. В процессе организации и сопровождения работы проектных команд по реализации инноваций руководители научно-методической работой реализуют и такие функции, которые в классическом менеджменте присущи инновационному менеджеру:

- прогнозирование возможных направлений внедрения инноваций в образовательный процесс с учетом образовательной системы, уровня образования, социальным интересом обучающихся и их родителей;
- поддержка и сопровождение инициатив команд проектов/программ по разработке возможных вариантов внедрения инновации в образовательный процесс, участие в обсуждении, предварительная оценка альтернатив, консультирование;
- планирование перспектив внедрения системы инноваций для получения нового качества образовательного процесса или качества результатов образования на определенный период времени;
- подбор, подготовка специалистов и их распределение по проектным командам;
- организация внедрения системы мониторинга и оценка эффективности реализуемых проектов и программ;
- регулирование процесса нормативного внедрения инноваций для определенных подразделений образовательной организации;
- стимулирование и поддержка активности менеджеров проектов и программ;

– координация процессов ресурсного обеспечения инновационных проектов и программ и т.п.

В разработке и реализации инновационных проектов развитие инновационной активности – важное направление индивидуального, профессионально и личностно-ориентированного подхода в работе с кадрами.

Инновационный потенциал в литературе по менеджменту описывается как характеристика возможностей ресурсов организации к реализации процессов по достижению целей за счет использования новшеств, инновационных разработок, проектов, человеческих резервов [61,62, 63, 64, 91, 123, 132, 145, 189 и др.]. В исследованиях Бекетовой О.А., Данилиной Е.И., Ильина Г.Л., Ильиной Н.Ф., Коленского И.Л., Матюшкина М.Д., Подымовой Л.С., Собченко Н.В., Сумнительного К.Е., Харина А.А., Шмырёвой Н.А. и др. рассматриваются понятия «инновационная активность» и «инновационный потенциал». Изучение характера и условий протекания инновационных процессов, обеспечение их эффективности зависит от полноты и объективности оценки инновационного потенциала организации.

Инновационная активность субъектов процесса – один из показателей инновационного потенциала. Инновационный потенциал следует рассматривать как совокупность ресурсов и возможностей образовательной организации для достижения целей и обеспечения качества деятельности за счёт реализации инновационных проектов [19, 33, 35, 50, 62,63, 67, 86, 99, 108, 112, 126, 138, 145, 149, 170, 174, 178, 183, 189, 192, 193, 195 и др.]

Эффективность управления инновационной деятельностью образовательной организацией основывается на реальной оценке уровня её инновационного потенциала на стартовый момент и оценке влияния инноваций на процесс и результаты дальнейшего развития организации. Анализ теоретико-методологических оснований и практики развития инноваций в системе образования, рефлексия опыта управления

образовательной организацией показали, что для успешной инновационной деятельности школа должна располагать:

- высококвалифицированными кадрами, хорошо информированными, мобильными и динамичными в восприятии и аккумуляции всего нового и перспективного в системе образования, способными генерировать неординарные решения, адекватно оценивать и адаптировать к реальным условиям интересные нововведения;
- высоким уровнем организационной и коммуникационной культуры в сообществе всех субъектов образовательных взаимоотношений;
- постоянно обновляющейся научно-информационной и методической базой, одним из блоков которой должен быть блок, отражающий состояние актуальных исследований и новых психолого-педагогических, технологических и управленческих разработок в науке и практике сферы образования;
- возможностью развития партнерских взаимоотношений с научно-образовательными центрами, вузами и организациями, заинтересованными в проведении исследований и внедрении инноваций в образование;
- достаточными материально-техническими и финансовыми возможностями для реализации и поддержки инновационной деятельности.

В исследованиях Матюшкиной М.Д., Собченко Н.В., Харина АА, Ходыревой Е.А., Черных В.В., Шмыревой Н.А. и других инновационного потенциала организаций рассматривается с позиции готовности организации к оптимизации основных процессов, эффективному функционированию и устойчивому развитию в условия постоянных социально-политических и общественно-экономических изменений. Матюшкина М.Д. отмечает, что объективная оценка инновационного потенциала позволяет «...выполнить задачи, обеспечивающие достижение

поставленной инновационной цели, т.е. степень готовности к реализации инновационного проекта или программа инновационных преобразований и внедрения инноваций» [62, С.23].

Собченко Н.В. в структуре инновационного потенциала выделяет внутренний потенциал, ресурсный потенциал и результативную компоненту реализуемого в рамках программы или проекта новшества (см. рис.3).

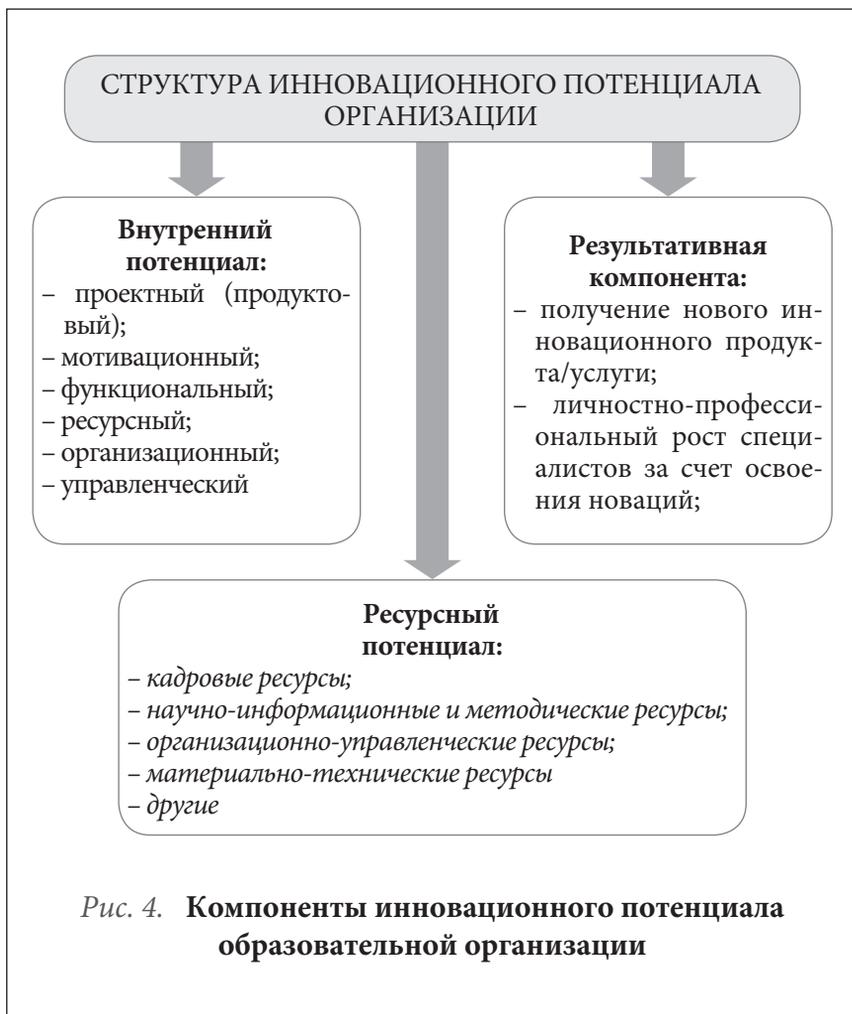


Рис. 4. Компоненты инновационного потенциала образовательной организации

Осмысление инновационного потенциала образовательных организаций позволило дать следующее описание выделенным выше компонентам:

- внутренний потенциал характеризует возможность целенаправленного осуществления инновационной деятельности, т.е. определяет способность менеджмента образовательной организации, ориентированной на повышение качества образовательного процесса и качество результатов образования привлекать, прежде всего, человеческие для инициирования, адаптации и апробации различных новшеств, содействовать ресурсному обеспечению в реализации инновационных проектов и программ, оказывать управленческое содействие команде проекта, обеспечивая условия личностного и профессионального роста;
- ресурсный потенциал включает компоненты ресурсов образовательной организации, обеспечивающие процесс, а, следовательно, и качество результатов инновационной деятельности;
- результативная компонента инновационного потенциала отражает не только получение нового эффекта, но и создание какого-либо продукта, например, методической разработки, пособия, сценария и т.п. Важным показателем результативной компоненты мы считаем личностное и профессиональное развитие специалистов и других участников образовательных взаимоотношений за счет введения и освоения новшества.

С учетом выделенных компонентов инновационного потенциала в процессе работы был спроектирован и апробирован пакет диагностических материалов для изучения инновационного потенциала образовательной организации, позволяющий оценить:

- Научно-информационные и методические ресурсы;
- Организационные ресурсы;

- Кадровые ресурсы;
- Социальное партнерство с научными центрами, вузами и другими организациями;
- Материально-технические ресурсы и финансовые ресурсы.

Таким образом, собранные и разработанные диагностические материалы для диагностики инновационного потенциала образовательной организации были распределены по 5 основным блокам.

В **первый блок** вошел пакет материалов для диагностики инновационного потенциала научно-методических и информационных ресурсов. В пакет вошел опросник для собеседования с руководителями/менеджерами инновационных проектов и специалистами, претендующими на разработку и реализацию творческого или инновационного проекта.

Примерные вопросы для собеседования

1. *Какие нормативные акты федерального и регионального значения регулируют отношения в сфере инновационной деятельности?*
2. *Какие локальные акты, касающиеся инновационной деятельности, действуют в нашей образовательной организации?*
3. *Назовите основные концептуальные положения Программы развития нашей образовательной организации.*
4. *Охарактеризуйте действующую модель управления инновационной деятельностью нашей образовательной организации: назовите достоинства и недостатки в организации процесса управления.*
5. *Охарактеризуйте основные направления работы по развитию творческих способностей обучающихся в нашей образовательной организации.*
6. *Расскажите об особенностях методической работы в школе с педагогами различного уровня профессиональной готовности в условиях реализации инновационных проектов и программа в соответствии с ФГОС.*

7. Знаете ли Вы, какие условия для реализации инновационной деятельности в соответствии с ФГОС обеспечены в нашей школе? Над созданием каких условий, по вашему мнению, следует еще поработать?
8. Охарактеризуйте значение целеполагания при планировании и разработке инновационного проекта.
9. Назовите основные этапы разработки и реализации инновационного проекта.
10. Назовите тему вашего инновационного проекта, его цели и задачи.
11. Какие подпроекты реализуются (будут реализовываться) в рамках вашего инновационного проекта?
12. Охарактеризуйте комплекс мер подготовительного этапа, его значение.
13. Какие мероприятия запланированы и реализованы в рамках основного этапа инновационного проекта?
14. Опишите прогнозируемые результаты и продукт разрабатываемого Вами инновационного проекта.
15. Опишите предполагаемые риски в реализации инновационного проекта и какие меры по их предупреждению Вы планируете?
16. Охарактеризуйте основные разделы информационно-аналитического отчета по реализации инновационного проекта.

В первый блок входит и чек-лист, который разработан с целью фиксации наличия информационных и методических материалов и разработок, которые могут быть использованы при организации сопровождения инновационной деятельности в организации. Формирование такого чек-листа предполагает подготовку определенного контрольного списка, в котором учтены актуальные для конкретной организации аспекты проблемно-ориентированного анализа. Чек-лист должен включать ряд необходимых проверок в процессе подготовки реализации инновационного проекта (примерная форма чек-листа см. таблица 7). Отмечая пункты списка, руководитель проекта,

курирующий менеджер из состава администрации школы, член экспертного света по реализации программы развития образовательной организации и т.п. могут получить достаточно полное представление о наличии необходимых информационных, образовательных и научно-методических ресурсов для выполнения всего комплекса работ по реализации конкретного инновационного проекта. Подготовка данного чек-листа стимулирует команду проекта к поиску и изучению новых информационных источников, знакомству с практическим опытом педагогов других образовательных организаций.

Таблица 7.

Образец чек-листа

фиксации наличия информационных и методических материалов для разработки и реализации инновационного проекта «наименование проекта»

Наименование материала	Дата его представления	Разработчик
1. Информационные ресурсы проекта:		
- рекомендуемая/используемая литература (список, новизна) <i>1. полное библиографическое описание (обязательное требование)</i> <i>2. и т.д</i>		
- перечень интернет-ресурсов по теме проекта (сайты библиотек, организаций, ведущих журналов, профессиональных порталов и т.п.) <i>- наименование ресурса, адрес доступа</i>		
- методические разработки из базы образовательной организации <i>1. наименование, автор</i> <i>2. и т.д.</i>		

2. Материалы по данному инновационному проекту		
2.1. Сценарии (название) мероприятий		
2.2. Рекомендации к их проведению		
2.3. Описание контрольно-оценочных материалов		
2.4. и т.п.		

Во **второй блок** включены материалы для диагностики инновационного потенциала ресурса организационной и коммуникационной культуры образовательной организации. Одним из примеров такого материала является «Опросный лист оценки инновационного потенциала ресурса организационной и коммуникационной культуры в образовательной организации» (см. Приложение 6) В качестве основы при разработке данного опросника были использованы диагностические материалы, разработанные Григан А.М. и описанные в монографии «Управленческая диагностика: теория и практика» [44].

В **третий блок** вошли материалы для диагностики инновационного потенциала кадрового ресурса скомплектован пакет разных опросников (авторы Е.М. Крюкова, Е.Г. Белова, Т.С. Соловьева, Т.Л. Бадоева, Н.Ф. Вишнякова, Т.В. Морозова и др.). В комплект вошли опросники, анкеты, оценочные карты: на определение уровня готовности педагогов к инновационной деятельности, к освоению новшеств; выявление личностных и профессиональных барьеров, препятствующих освоению инноваций, определение уровня новаторства учителей в школьном коллективе, диагностики мотивационной среды в образовательной организации, определение мотивов трудовой деятельности педагогов и др. В результате было отобрано и частично модифицированы в соответствии с поставленными задачами 12 диагностических материалов. После обсуждения

выбранных анкет и методик во время совещания команды по разработке и реализации управленческого проекта было определено, что для получения достоверной и достаточно полной информации об инновационном потенциале кадрового ресурса организации оптимально использование 4–5 диагностик, а остальные будут находиться в резервной информационно-диагностической базе (см. Приложение 7).

Для мониторинга и оценки инновационного потенциала развития партнерских отношений с научно-образовательными центрами, вузами и организациями, заинтересованными в проведении исследований и внедрении инноваций в образование разработаны диагностические материалы, которые вошли в **четвертый блок**. Ресурс социального партнерства, как одно из средств успешного осуществления инновационной деятельности, в оценке инновационного потенциала образовательной организации позволяет увидеть перспективы развития партнерских отношений в реализации проектов и программ. Для формирования конкретных опросников, анкет по данному направлению целесообразно использование карты социального партнерства в реализации инновационных проектов и программ. Во-первых, данная карта уже формирует объективную картину взаимодействия с социальными партнерами в реализации инновационных проектов и программ. Во-вторых, карта отражает целостную картину ресурса социального партнерства в обеспечении успешности реализации инновационных проектов и программ. В третьих, позволяет формировать стратегию развития партнерских отношений. Следует указать, что для устойчивого развития инноваций в образовательной организации важно проводить изучение и оценивать возможности установления связей с другими организациями, так называемыми потенциальными партнерами.

В **пятом блоке** представлены материалы для диагностики инновационного потенциала материально-технического и финансового ресурсов был разработан чек-лист соответствия материально-технических и финансовых ресурсов для реали-

зации инновационной деятельности в школе. Апробирована простая форма чек-листа, который может быть использован как для общей оценки соответствия материально-технических и финансовых возможностей ведения инновационной деятельности в образовательной организации, так и для оценки материально-технических и финансовых ресурсов в реализации конкретного проекта или программы (см. Таблица 8).

Таблица 8.

Образец чек-листа

соответствия материально-технических и финансовых ресурсов для реализации инновационной деятельности в школе

№	Условия реализации инновационных проектов	Необходимо/ имеются в наличии
1	Учебные кабинеты: – наличие необходимого учебного оборудования; – учебно-дидактическое обеспечение; – информационно-методическое обеспечение; – организация рабочего места педагога – и др.	
2	Лекционные аудитории: – вместимость; – комфортность; – наличие оборудования (<i>перечислить необходимое</i>)	
3	Помещения для занятий проектной деятельностью, профессиональным творчеством: – возможность использования по направлениям (<i>указать какие</i>); – наличие оборудования (<i>указать какое</i>) – и др.	
4	Необходимые для реализации учебной и внеурочной деятельности лаборатории и мастерские (<i>полный перечень с описанием оснащенности</i>)	

5	Веб-сайт сетевого сообщества: – для педагогов (<i>по реализации инновационных проектов и программ в школе</i>); – для обучающихся (<i>возможность продуктивной коммуникации</i>)	
6	Положение о поощрениях: – оформление и оборудование кабинетов; – эффективность использования ресурса учебного кабинета в образовательном процессе и инновационной деятельности – и др.	
7	Смета реализации проекта (<i>составляет с финансово-плановой службой образовательной организации; утверждается Управляющим советом, визируется директором образовательной организации</i>)	

В ходе исследования была проведена процедура оценки готовности педагогических кадров к реализации инновационных проектов и программ. В опросе приняли участие 125 учителей ГБОУ Школы № 1231, основное место работы которых находится в разных зданиях школьного отделения образовательного комплекса. Были использованы два метода опроса:

- анкетирование на восприимчивость педагогов к новшествам, мотивационную готовность и определение уровня новаторства;
- собеседование о профессионально-личностной готовности педагога к участию в разработке и реализации определенных инновационных проектов.

Анализ результатов анкетирования и опроса показал:

- уровень восприимчивости педагогического коллектива к новшествам (К) составил 0,86 баллов, что позволяет сделать вывод о его оптимальном уровне.
- у педагогов мотивы, связанные с возможностью самореализации личности (п.2.6,8,13) находятся среди высоких результатов, но не являются наиболее сильными, что сви-

детельствует о соответствующем уровне мотивационной готовности к освоению новшеств:

- оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности составила 80,7 баллов, что соответствует высокому уровню

В целом инновационный потенциал кадрового ресурса школы свидетельствует о высоком уровне мотивации и личностно-профессиональной готовности педагогов к инициированию и участию в разработке и реализации инновационных проектов и программ, направленных на развитие образовательной организации.

В рамках планирования процедуры диагностики были сформулированы возможные риски:

- вероятность неадекватности восприятия диагностических материалов педагогами;
- недостаточно объективная самооценка мотивации и компетенций в вопросах инновационного развития организации у некоторых педагогов/риск преодолевается разработкой и описанием рекомендаций к проведению процедуры оценки.

Следует отметить, что проявление данных рисков не составило более 20 процентов и при соответствующей коррекционной работе курирующих руководителей подразделений безболезненно пройдены. Одним из факторов успешного прохождения данной процедуры мы рассматриваем семинар-практикум «Оценка и развитие инновационного потенциала школы». Проведение данного семинара было обусловлено необходимостью вовлечения педагогов школы в инновационную деятельность и создание условий для эффективного взаимодействия педагогического коллектива с руководителями инновационных проектов в рамках реализации Программы развития школы.

В ходе семинара были уточнены сущность и особенности организации инновационной деятельности в школе, представлены основные требования к структуре и содержанию инно-

вационных проектов, выделены основные критерии оценки проектов. Структура, диагностика, оценка инновационной деятельности, основное содержание инновационных проектов нашли отражение в групповой работе участников семинара, выступлению их руководителей. В заключение семинара был сформулирован вывод о том, что инновационный потенциал образовательного учреждения – это ресурс, обеспечивающих повышение качества образования.

Апробация оценочно-диагностических материалов по оценке инновационного потенциала научно-методических, социально-партнерских, управленческих и материально-технических ресурсов образовательной организации была проведена согласно разработанной Программе действий по использованию системы оценки инновационного потенциала школы. Некоторые положения программы представлены в Приложении 8.

Анализ ВСОКО (внутришкольная система оценки качества образования) позволил определить оптимальные время и место проведения исследований по изучению инновационного потенциала образовательной организации. Были определены порядок диагностических мероприятий по оценке инновационного потенциала:

- материально-технических ресурсов: проводится в рамках самообследования деятельности в конце учебного года;
- финансовых ресурсов проводится в начале финансового года, в рамках самообследования деятельности в конце учебного года;
- кадрового ресурса проводится 1 раз в 2 года, так как для коллектива школы не характерна текучесть кадров. Возможно использование опросников в рамках самообследования для выявления потенциала повышения эффективности профессиональной деятельности в конце учебного года.

В течение трех лет была выполнена апробация комплекса разработанных мероприятий в рамках управленческой про-

граммы по повышению эффективности инновационной деятельности образовательной организации. Выполненная работа подтвердила, что совокупность выполненных мероприятий позволяет не только получать объективную, достоверную и своевременную информацию о состоянии ресурсного обеспечения инновационной деятельности, но и реально содействует росту инновационной активности педагогических работников, помогает оперативно выявлять и формулировать реальные проблемы для оптимизации процесса управления развитием школы.

Возможные риски по реализации проектов и программ в развитии образовательной организации связаны с некоторой степенью вероятности проявления отрицательной динамики мотивации инновационной деятельности у педагогических работников. Отрицание личностно-профессионального участия в инновациях, в разработке и реализации проектов и программ развития образовательной организации – один из симптомов синдрома профессионального выгорания [48, 57, 69, 77, 98, 137, 146 и др.]. Грамотное управление образовательной организацией предполагает внимательное отношение к данной проблеме, а её решение связано с планированием превентивных мер по предупреждению риска профессионального выгорания. Такие меры связаны с проведением мероприятий по поддержке и развитию корпоративной культуры и культуры управления на основе приоритета принципов гуманно-личностных взаимоотношений и важности инноваций в образовании.

Развитие конструктивных, эмоционально-позитивных традиций корпоративного и партисипативного управления и соуправления не только повышает уровень личностно-профессионального самосознания педагогических работников, их самооценку, но и способствует совершенствованию организационно-управленческих, коммуникативных, культурно-просветительских и других компетенций. Включенное наблюдение за работой педагогического коллектива ГБОУ Школа № 1231 им. В.Д. Поленова в условиях позиционирования и исполь-

зования принципов и технологий корпоративного и партиципативного управления подтверждает предположение о их положительном влиянии на личностно-профессиональной развитие педагогов.

Анализ актуальности изучения инновационного потенциала образовательной организации в аспекте управления процессом развития образовательной организации на основе разработки и реализации проектов и программ показал, позволяет констатировать важность данного направления в работе школы. Административно-управленческая команда, координирующая работу по реализации Программы развития школы, определяет оптимальный объем пакета программно-методических материалов для проведения диагностики инновационного потенциала на определенный период, и включает необходимые процедуры в систему внутришкольного управления.

В целом такой подход в обеспечении инновационного развития образовательной организации на основе разработки и реализации проектов и программ требует изменения структуры и модификации системы внутришкольного управления.

В условиях развития образовательной организации на основе разработки и реализации инновационных проектов и программ актуальным становится реорганизация системы внутришкольного управления. Ключевым моментом такой реорганизации является необходимость учета корпоративного взаимодействия всех субъектов образовательных взаимоотношений в управлении и соуправлении на уровне проектных команд, единения инициаторов, разработчиков и участников. Особенностью в модификации управления становится ориентация на методологию проектного менеджмента.

3.2. ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ, СПОСОБСТВУЮЩИХ РАЗВИТИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Любая система внутришкольного управления обладает большим количеством свойств и характеристик. Структурировать и системы стратегического управления школой надо выбрать наиболее значимые из них, понять их взаимосвязь и совместимость в целях взаимосовершенствования, определить принципиальные пути их реального воплощения в практическую действительность и поведение системы внутришкольного управления.

Моисеев А.М.,
проректор по инновационной и проектной деятельности,
профессор кафедры образовательного менеджмента
Академии социального управления, член-корр. МАНПО

Устойчивое и эффективное развитие образовательной организации на основе разработки и реализации инновационных (стратегически обоснованных) проектов и программ невозможно без обновления структуры и содержания внутриорганизационного управления. Для обеспечения координации совместного взаимодействия профессиональных групп, реализующих конкретные проекты и программы в рамках единого образовательного процесса, необходимо выстраивание/обновление системы внутриорганизационного управления, в результате которого будут успешно взаимодействовать два контура в управлении организацией: управление функционированием и управление развитием. Такой подход, по мнению специалистов, помогает предупредить проявление значительного числа рисков, возникающих на фоне порождения противоречий между текущей деятельностью и её обновлением. [10, 13, 62, 63, 64, 126, 144, 155, 157, 158, 192 и др.].

Опираясь на результаты апробации дуального подхода в управлении образовательной организацией, в данном параграфе будут рассмотрены:

- опыт практической реализации проектного управления инновационной деятельностью в рамках реализации программы развития образовательной организации;
- вопросы активизации управленческой деятельности педагогических работников в процессе реализации инновационных проектов и программ;
- уровневая структура системы дуального управления образовательной организацией;
- практика партисипативного и корпоративного управления как фактор активизации профессионально-личностного потенциала педагогических работников и социальной активности других субъектов образовательных взаимоотношений;
- практический опыт организации управленческого сопровождения в ходе реализации инновационных проектов и программ.

Решение вопросов/проблем в обеспечении качества управления предполагает применение инновационных, современных способов комплексной, алгоритмизированной деятельности или технологизации процесса управления [7, 18, 21, 23, 32, 51 и др.]. Моисеев А.В. в научной монографии «Теория стратегического управления школой: ключевые вопросы и подходы к их решению», анализируя состояние и перспективы развития образовательными системами подчеркивает: «Развитие школы часто противопоставляется её стабильному функционированию. Между этими процессами действительно имеются значимые различия, в том числе в плане потребностей в управлении. Стабильное, стационарное функционирование школы носит во многом инертный характер, не предъявляя до поры до времени высоких требований к управлению.

Развитие же требует специальных управленческих усилий по мотивации изменений, преодолению сопротивления новому, формирования новых установок, знаний, умений и навыков, а также нуждается в другом планировании, в более серьезной координации действий, страховании инновационных рисков. Требования к управлению развитием более высоки, сложны и ответственны, особенно если речь заходит об обеспечении высокой эффективности развития школы». [100, С.12]

Научные исследования и опыт апробации, использования различных нововведений в практике управления образовательными организациями связаны с разработкой управленческого проекта – как специальной программы, направленной на повышение качества процесса управления и развития культуры управления. Такой управленческий проект должен содержать «...теоретически и практически обоснованное определение вариантов развития новых процессов или явлений» [75, С.6].

Ориентация на методологию проектного менеджмента объясняется тем, что на традиционное управленческое сопровождение текущей деятельности по реализации образовательных программ (процессное управление) наслаивается, особым образом накладывается, необходимость управления проектами и программами, обеспечивающими развитие образовательной организации, её системное обновление. Если при процессном управлении организационно-управленческие функции преимущественно соотносятся с деятельностью административно-управленческой команды образовательной организации, то в управлении проектами и программами активную позицию начинают занимать менеджеры по организации деятельности временных (долговременных и недолговременных) профессиональных рабочих групп, члены которых занимаются их разработкой и реализацией.

Подповетная Ю.В. в статье «Проблемы управления образовательным процессом в образовательном учреждении» отмечает «...демократические изменения привели к обострению противо-

речия между стремлением субъектов управления образованием к самостоятельности и необходимостью обеспечения единства образовательного пространства» [120, С. 44]. В оптимизации процессов стратегического развития организации и повышения качества реализуемых процессов по обеспечению качества образования выделяет ряд проблем, решение которых считает приоритетным:

- разграничение полномочий субъектов управления образованием;
- проектирование взаимодействия субъектов управления образованием, не исключая самостоятельности каждого из них;
- обеспечение единства стратегических замыслов.

Инновационные проекты и программы, реализуемые в рамках Программы развития, должны быть в первую очередь обеспечены человеческими ресурсами. С позиции проектного менеджмента мы выделили следующие группы человеческих ресурсов:

- менеджеры проектов и подпроектов, выполняющие, прежде всего, организационно-управленческие функции, связанные с ресурсным обеспечением реализуемого проекта;
- команды проекта и подпроекта, выполняющие поисковые, исследовательские, мотивационно-целевые, коммуникативные функции, занимающиеся разработкой планов, сценариев, подготовкой процедур и мероприятий;
- участники мероприятий в рамках реализации проектов и программ, инициативность и активность которых, как результат согласованных действий менеджеров и членов команды проекта, способствуют качеству их реализации, повышает инновационный потенциал образовательной организации.

Так для значительного числа реализуемых в современной школе инновационных проектов и программ необходимо расширение задействованности в управлении образовательным процессом не только менеджеров образования. Так же следует

учитывать, что проектный подход обеспечивает и качество реализации основных образовательных программ на всех уровнях общего образования, поэтому широко используется в общеобразовательных организациях. Например, в практике работы ГБОУ Школа №1231 в реализации проектов и программ по Программе развития участвуют все субъекты образовательного процесса. Охват человеческих ресурсов в реализации только процесса инновационной деятельности организации представлен в таблице 9.

Таблица 9.

Кадровое обеспечение и общее число участников реализации инновационных проектов в ГБОУ Школа № 1231

№	Наименование проекта	Наименование подпроектов	Команда проекта/кол-во	Общее кол-во участников
1	«Школа – территория творчества»/К.И.И, старший методист	1. Подпроект «Путешествие в Россию»	193	1 688
		2. Подпроект «Школа реальных дел»		
		3. Подпроект «ЕГЭ на 100 баллов!»		
2	«Школа – территория формирования традиций и уклада»/А.Т.Г., зам. директора школы по воспитательной работе и дополнительному образованию	1. Подпроект «Путь к успеху!»	374	2 871
		2. Подпроект «Сохранение и преумножение школьных традиций»»		
		3. Подпроект «Школьный музей»		
		4. Подпроект «Российское движение школьников»		

3	«Профильная школа»/ В.Т.А. , зам. директора школы по содержанию образования С.А.Г., зам. директора школы по оценке качества образования	1. Естественно-научный профиль	82	333 (профиль) + 527 предпрофиль
		2. Технологический профиль		
		3. Социально-экономический профиль		
		4. Гуманитарный профиль		
		5. Подпроект «Профессиональное обучение без границ»	5	50/2 группы
4	Москва – международная школа качества/ В.Г.В., методист		120	1 183
5	«Школа - пространство лингвистической активности»/ Л.Е.И., учитель немецкого языка; К.Т.В., учитель французского языка С.И.Г., учитель английского языка	1. Подпроект «Международное сотрудничество»	25	225
		2. Проект «Франкомания»		
		3. Проект «Weihnachstreffen» («Рождественские встречи»)	40	250
		4. Проект «Muttertag» («Женский день»)	40	250
		5. Проект «Школьный обмен»		
		6. Проект «Немецкий в Германии»	3	12
		7. Проект «Неделя иностранного языка»		1 688
6	Школа – территория национальной элиты /С.Т.Х, учитель биологии		30	94

7	Выпускник детского сада – успешный первоклассник/ Д.И.Г., методист	1. Подпроект «Жить здоровым здорово» ДО по адресу: <i>Новодевичий проезд</i> д. 2	130	1 293
		2. Подпроект «Развитие эмоционального интеллекта»- «Палитра чувств» ДО по адресу: <i>Ружейный переулок,</i> д. 3		
		3. Подпроект «Волшебный мир театра» ДО по адресу: <i>ул. Плющиха, д. 16</i>		
		4. Подпроект «Грани искусства»: Пластилиновый МИР и Волшебный МИР цветов» ДО по адресу: <i>Смоленская набережная, д. 5/13</i>		
		5. Подпроект «Математические Знайки» ДО по адресу: <i>Б. Афанасьевский переулок, д. 27</i>		
		6. Подпроект «Познавательное развитие: от простых экспериментов к точным наукам» ДО по адресу: <i>Плотников переулок, д. 19/38</i>		
		7. Подпроект «Мир природы вокруг		

		<p>нас» руководитель – к.п.н. Г.В. Васюкова, методист ДО по адресу: <i>Ружейный переулок, д. 8</i></p> <p>8. Подпроект «Экологическая тропа» ДО по адресу: <i>переулок Сивцев Вражек, д. 20</i></p> <p>9. Подпроект «Мир вокруг нас» ДО по адресу: <i>7-ой Ростовский переулок, д. 16</i></p> <p>10. Подпроект «Преданья старины глубокой» ДО по адресу: <i>ул.1-я Фрунзенская, д. 6А</i></p> <p>11. Подпроект «Дружба народов мира» ДО по адресу: <i>Погодинская улица, д. 20/3 стр.1</i></p> <p>12. ЭП «Миры детства: конструирование возможностей» ДО по адресу: <i>Ружейный переулок, д. 3, Ружейный переулок, д.8, 7-ой Ростовский переулок, д. 16</i> Методический</p>		
8	Школа – благоприятная образовательная среда/В.Л.В., педагог-психолог	1. Подпроект «Индивидуализация. Глубинные ценности образования»	380	4 164

		2. Подпроект «Развитие эмоционального и социального интеллекта»		
		3. Подпроект «Портфолио»		
		4. Подпроект «Успешный первоклассник»		
		5. Подпроект «Коучинг в образовании»		
		6. Проект «Сопровождение детских коллективов» (снятие напряженности и обучение конструктивным формам общения)		
9	«Школа – территория здоровья и безопасности» /М.Е.Г, учитель физического воспитания, Т.Е.Н., учитель ОБЖ	1. Подпроект «Активные дети – олимпийские надежды» 2. Подпроект «Предметная декада физической культуры и ОБЖ» 3. Внеурочная деятельность педагогов 4. Подпроект ВФСК ГТО 5. Внеурочная деятельность учащихся 6. Внутришкольные мероприятия для учащихся и воспитанников комплекса	13 <i>учителей физ-ры и ОБЖ + 105 воспитателей</i>	4 164

Система управления в ГБОУ Школа № 1231 выстроена в соответствии с ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации» и функционирует на принципах демократии, гуманизма, общедоступности, приоритета общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья человека, гражданственности, свободного развития личности, автономности и светского характера образования.

Управление школой осуществляется на основе сочетания двух подходов единоначалия и коллегиальности. (ст. 26, Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «Об образовании в Российской Федерации»)

В основу системы управления ГБОУ Школа №1231 положена уровневая структура (см. рис.5).

Первый уровень – уровень директора. По основному содержанию деятельности это – уровень стратегического управления. Директор школы совместно с Управляющим советом школы определяют/разрабатывают идеологические позиции и основную стратегию развития образовательной организации, формируют и формулируют принципы, выделяют приоритетные направления в основной и инновационной деятельности на конкретный период деятельности образовательной организации. Директор школы представляет интересы коллектива в государственных и общественных инстанциях, несет персональную юридическую ответственность за организацию жизнедеятельности школы, ресурсное жизнеобеспечение и безопасность образовательного процесса, создание благоприятных условий для образовательной деятельности педагогических работников и обучающихся, развития школы.

На втором уровне структуры функционируют традиционные для общеобразовательных организаций профессиональные объединения, сообщества заинтересованных субъектов, которые активно участвуют в управлении образовательной организацией, организации и регулировании деятельности и поддержке конструктивных взаимоотношений субъектов образовательного процесса. К этому уровню относятся:

- **административный совет**, в который входят члены администрации школы (директор школы, заместители директора школы, координаторы зданий, ответственные по направлениям деятельности);
- **педагогический совет** является органом коллегиального управления/самоуправления педагогического коллектива школы. Ведущая роль педагогического совета – активное участие в стратегическом управлении образовательным процессом на основе результатов проблемно-ориентированного анализа состояния и образовательной деятельности в организации, а также осуждения и осмысления стратегии управленческих действий по соответствию трендам и тенденциям современного образования;
- **родительский комитет**, в который входят председатели родительских комитетов классов, представители родительской общественности дошкольного отделения школы. Родительский комитет школы содействует администрации ГБОУ Школа № 1231 в совершенствовании условий образовательного и воспитательного процесса; в охране жизни и здоровья обучающихся; в защите законных прав и интересов обучающихся; в организации работы с родителями обучающихся по разъяснению прав, обязанностей и ответственности участников образовательного процесса;
- **общее собрание коллектива школы** – образуют работники школы всех категорий и должностей, для которых школа является основным местом работы, в том числе на условиях неполного рабочего дня. Полномочия Собрания:
 - принимает решение о необходимости заключения с администрацией Учреждения коллективного договора;
 - принимает текст коллективного договора, вносит изменения и дополнения в коллективный договор;
 - заслушивает отчет директора Школы о реализации коллективного договора;





Рис. 5. Структура управления в ГБОУ Школа №1231 им. В.Д. Поленова

- принимает правила внутреннего трудового распорядка Школы;
- определяет тайным голосованием представительный орган для переговоров с работодателем по вопросам заключения коллективного договора, внесения изменений и дополнений в него;
- определяет меры, способствующие более эффективной работе Школы, вырабатывает и вносит предложения директору по вопросам улучшения функционирования Школы, совершенствования трудовых отношений;
- вносит предложения Совету Школы для включения в Программу развития;
- осуществляет контроль за выполнением решений органов Собрания, информирует коллектив об их выполнении, реализует замечания и предложения работников по совершенствованию деятельности Школы и др.

По характеру и содержанию деятельности второй уровень тоже относится к стратегическому управлению. На данном уровне стратегические идеи, цели, подходы преобразуются в разработку и принятие концептуально-методологических основ для определения последующих действий тактического управления ресурсами организации.

Третий уровень структуры управления по содержанию – уровень тактического управления, на котором заместители директора и руководители различных служб и профессиональных объединений осуществляют управление образовательным процессом, качеством образования по конкретным направлениям деятельности. Этот уровень представлен:

- методическим советом – коллегиальный совещательный орган, в состав которого входят председатели профессиональных сообществ педагогических работников школы (методических объединений);
- психолого-педагогическим консилиумом – объединение профессионалов высокого уровня, занимающееся психолого-педагогическим сопровождением;

- советом председателей родительских комитетов классов;
- ученическим советом школы.

Четвертый уровень организационной структуры управления – уровень различных объединений субъектов образовательного взаимодействия:

- учителей – профессиональные сообщества педагогов, методические объединения, принимающих коллегиально управленческие решения по обеспечению качества образовательного процесса, оказанию психолого-педагогической поддержки /сопровождения обучающихся;
- ученические территориальные советы в школьных корпусах образовательной организации (школьных зданий);
- неформальные объединения школьников: советы школьных музеев, школьный спортивный клуб, отряды юных инспекторов движения (ЮИД), юных пожарников, команда КВН школы и т.п.;
- объединения сотрудников различных служб (финансово-экономической, кадровой, методической, безопасности и т.п.).

Пятый уровень организационной структуры управления выделен в результате обоснования актуальности проектного менеджмента. Это уровень творческих объединений (команд) занимающихся разработкой и участием в реализации различных проектов и программ, в том числе в рамках реализации инновационных направлений в развитии организации. В состав таких команд могут входить представители администрации, учителя, обучающиеся и их родители. На данном уровне приоритет устанавливается за принципами партисипативного управления. «Партисипативное управление означает участие субъектов всех уровней организации в установлении целей, принятии решений, анализе и решении проблем» [147, С.17]

Как показала практика организации управления на базе нашей школы, практическое значение в командной работе по

разработке и реализации какого-либо проекта или программы имеют следующие принципы партисипативного управления:

- добровольный характер участия каждого члена команды проекта,
- оказание поддержки и постоянная морально-психологическая, консультативная, ресурсная помощь со стороны руководства,
- работа в малых группах, возможность комфортного взаимодействия в команде проекта,
- отсутствие каких-либо взысканий/санкций за выдвижение идей и предложений,
- внимание к идеям и наработкам каждого члена команды, которые рассматриваются и обсуждаются коллегиально, наличие обратной связи,
- все идеи, нашедшие одобрение должны внедряться, а любые достижения должны отмечаться [186, С. 51].

Ориентацию на принципы партисипативного управления мы рассматриваем как внутренний ресурс, использование которого направленно на разработку и обеспечение функционирования форм совместной деятельности команды проекта на основе со- и само- управления. Это означает совместную разработку и принятие решений, касающихся содержания, форм, способов и средств реализации поставленных задач, что предоставляет возможность актуализации саморазвития обучающихся и педагогов в полисубъектном диалогическом взаимодействии. Наши наблюдения показали, что партисипативный характер в управлении программами и проектами, обеспечивающими развитие образовательной организации (ее эффективность, инновационность, конкурентоспособность) достигается также и за счет продуктивной внутрикомандной/ между командной, а также межвозрастной коммуникации, создания паритетного механизма сотрудничества педагогов, обучающихся, их родителей (законных представителей), социальных партнеров и т.п.

При партисипативном управлении управленческая активность всех субъектов в реализации всех управленческих функций (информационно-аналитической, планово-прогностической, мотивационно-целевой, организационно-исполнительской, контрольно-диагностической, регулятивно-коррекционной) не просто поддерживается, а инициируется со стороны административно-управленческого аппарата организации.

Активное участие педагогов и обучающихся в разработке и принятии управленческих решений рассматривается как дидактический ресурс освоения организационно-управленческих компетенций. По содержанию – это тоже уровень оперативного управления, но из-за особенностей (возрастных, характерологических, уровня образования, жизненного опыта и др.) всех субъектов командного взаимодействия его следует характеризовать как «со-управление». Иерархические связи в общей системе управления образовательной организацией по отношению к субъектам пятого уровня предполагают курирование, поддержку, консультативную помощь, возможное участие внешних социальных партнеров.

Именно пятый уровень в системе управления образовательной организации мы рассматриваем как пространство реализации методологии проектного менеджмента. Введение проектного менеджмента в практику образовательной организации согласуется с принципом дуальности, теоретические основы и практика реализации которого в практике управления образовательными и социальными организациями представлены в работах Аньшина В.М., Гринкруг Л.С., Лазарева В.С., Новикова Д.А., Поташника М.М., Селезневой Н.А., Третьякова П.И., Шамовой Т.И., Шарай Н.А. и др.

Как подчеркивает Варченко Е.И., обобщая различные подходы к интерпретации принципа дуальности в управлении качеством образования, данный принцип «...указывает на необходимость сочетания управления качеством функционирования (консервативный момент: управление на основе предыдущего

опыта) и управление качеством развития (инновационный момент: управление «от будущего» на основе прогнозных моделей). На современном этапе развития образования сохраняют свою актуальность и общие принципы управления качеством, к которым можно отнести комплексность, объективность, преемственность, оптимальность, опережение.» [25, С. 472]. Полагаем, что оптимальность такого сочетания актуальна и в управлении современной образовательной организацией, а в частности для нашего исследования управления развитием образовательной организацией как процессом реализации проектов и программ.

Развитие образовательной организации как управляемого процесса, связанного с реализацией инновационных проектов и программ, для обеспечения которых задействован управленческий потенциал педагогических работников как руководителей/менеджеров проектов, предполагает планирование и координацию действий всего менеджмента организации, что мы рассматриваем как комплекс управленческих мероприятий.

Для повышения эффективности управленческого сопровождения Программы развития школы, обеспечение качества реализации инновационных проектов и программ целесообразно планирование действий в формате оперативного управления (см. Таблица 10.). Данный объем работы успешно выполняет Методический совет школы.

Таблица 10.

**Оперативный план
действий по организации управленческого сопровождения
реализации инновационных проектов и программ**

№	Содержание деятельности. Система мероприятий	Сроки	Ответственные
1	Реализация инновационной деятельности	в течение года	методист, руководители инновационных проектов
2	Организация деятельности творческих групп учителей		

3	Заседание экспертного совета по реализации Программы развития школы	1-2 раза в год	директор, методист
4	Освещение инновационной деятельности на веб-сайте методической службы, официальной сайте школы	в течение года	методист, руководители инновационных проектов
5	Заслушивание промежуточные итоги реализации инновационной деятельности на заседаниях профессионального сообщества учителей и воспитателей школы	в течение года	методист, руководители инновационных проектов
6	Анализ работы по реализации инновационной деятельности	в течение года	методист, руководители инновационных проектов
7	Подготовка презентации на итоговое заседание экспертного совета	апрель	руководители инновационных проектов
	Создание видео- ролика о реализации инновационного проекта	2 полугодие	

Опыт работы педагогического коллектива ГБОУ Школа № 1231 показал, что в основе инновационного развития многоуровневой образовательной организации лежит разработка и реализация перспективных направлений, актуальность которых определяется политическими идеологическими приоритетами в развитии системы образования, тенденциями региональной стратегии и социальным заказом. Инновационные проекты и программы должны охватывать все, реализуемые в образовательной организации уровни образования – от дошкольного до основного среднего образования.

Нормативное правовое обеспечение стратегического развития школы включает локальные акты и документы, регламентирующие процессы инициирования и управления ин-

новационной деятельностью: Положение об инновационной деятельности, Положение о творческой группе, Программа развития школы, Программно-целевой план работы методической службы и др.

Анализ результатов различных исследований, изучение практики деятельности большого числа образовательных организаций, собственный опыт работы подтверждает, что в процессе осмысления, выбора и формулировки конкретных направлений в развитии образовательной организации важна оценка её инновационной активности и ресурсного потенциала. Контрольно-оценочные материалы, разработанные специалистами в области инновационного и стратегического менеджмента, могут быть адаптированы и использоваться при проведении диагностических/оценочных процедур в образовательных организациях. Для принятия грамотного управленческого решения в рамках образовательной организации актуально изучение инновационного потенциала комплекса ресурсов.

Эффективное развитие образовательной организации на основе реализации проектов и программ актуализирует вопросы реорганизации и модификации системы внутриорганизационного управления. за счет обоснования введения двух контуров управления: процессного управления и проектного менеджмента. Основой реорганизационных мероприятий в системе управления в ГБОУ Школа №1231 стал процесс активизации корпоративного (командного и меж командного) взаимодействия всех субъектов образовательных взаимоотношений в управлении и соуправлении на уровне проектных команд, единения инициаторов, разработчиков и участников. Организационно-управленческое сопровождение реализации инновационных проектов и программ возложено на методический совет школы.

В результате выполненных действий была уточнена структура управления образовательной организации, специфической чертой которой является активизация управленческий компетенций всех субъектов образовательных взаимоотношений.

Процесс модификации управления связан с освоением методологии и технологий проектного менеджмента не только на уровне административно-управленческого аппарата школы, но и в процессе совершенствования управленческих компетенций менеджеров/руководителей проектов и программ.

В рамках проведенного исследования актуальными для образовательной организации и дальнейшей научно-исследовательской работы остаются вопросы:

- программно-методическое и технологическое обеспечение процесса совершенствования управленческих компетенций педагогических работников и других участников образовательного процесса как фактора развития профессиональной жизнеспособности и витagenности в условиях интенсивного социально-экономического и политического развития;

- механизмы своевременного инициирования и управленческого сопровождения творческих стремлений субъектов образования.

Развитие современной образовательной организации – концептуально и программно-обеспеченный процесс реализации инновационных направлений деятельности, стратегия которых отражает идеологию, политику и научные достижения в системе образования. Разработка Программы развития – процесс командного взаимодействия профессионально грамотных специалистов при участии активных и инициативных субъектов образовательных взаимоотношений в организации. Конкретизация содержания Программа развития как управленческого инструмента представляет собой совокупность проектов и программ, инновационность которых актуальна для конкретной образовательной организации.

Исследования, связанные с разработкой и управлением процессом реализации проектов и программ в образовательных организациях подтверждают эффективность проектного подхода в осуществлении и оперативного, и стратегического, и инновационного развития образовательных организаций.

Управление проектами является лишь частью, конкретным проявлением управленческой деятельности в системе её менеджмента (управления) крупной образовательной организацией, например, такой как ГБОУ Школа № 1231 им. В.Д. Поленова. Управление конкретным проектом – определенная зона функциональной ответственности отдельных сотрудников школы, которые, не являясь членами административно-управленческого аппарата, входят в группу менеджеров проектов и программ. Менеджеры проектов и программ – это управленческий резерв не только организации, но и системы регионального образования.

Одним из важных управленческих решений является выстраивание процесса развития организации на основе оценки её инновационного потенциала, ресурсного обеспечения иницилируемых проектов и программ, а также диагностике и целенаправленном развитии инновационной активности педагогических кадров.

Объективная, своевременная оценка инновационного потенциала образовательной организации предоставляет возможность выбора и реализации инновационной стратегии образовательной организации, позволяющей обеспечить стабильность (устойчивое развитие) развития, повысить качество оказания образовательных услуг, качество результатов образовательной деятельности, конкурентоспособность выпускников и профессиональную жизнеспособность педагогических работников.

Теория и технологии проектного менеджмента в процессе исследования рассмотрена как методологическая основа обновления системы внутришкольного управления процессом развития образовательной организации, эффективное развитие которой обеспечивается соблюдением следующих принципов: системности; непрерывности изменений; взаимосвязи разрабатываемых и реализуемых перспективных проектов и программ; ресурсного подхода в управлении; активизации социального партнерства как ресурса в управлении развитием организации; учета специфики и особенностей образовательной организации.

Эффективность проектного менеджмента нашло подтверждение в реорганизации и модификации системы внутришкольного управления, благодаря чему обоснован и описан пятый уровень управления – уровень творческих объединений (команд) занимающихся разработкой и участием в реализации различных проектов и программ, в том числе в рамках реализации инновационных направлений в развитии организации. В состав таких команд входят представители администрации, педагогические работники, обучающиеся и их родители, социальные партнеры. На данном уровне установлен приоритет партисипативного управления.

Полученный в ходе исследования процессуальный эффект кадрового взаимодействия подтверждает суждение о том, что проектный менеджмент помогает преодолеть консерватизм и инертность, слабую инициативность отдельных специалистов, тягу к устоявшимся форматам декларативно-распорядительских процедур в образовательном процессе. Напротив, инициирование, ориентация коллектива школы на инновации, активное участие в стратегической программе развития школы побуждает педагогических работников к непрерывному освоению и апробации педагогических и управленческих новшеств в сфере образования.

Проведенное исследование подтвердило эффективность дуальной системы управления и позволило актуализировать проблемы, требующие дальнейшей научно-практической разработки: Каковы возможности образовательной организации в обеспечении процесса формирования и совершенствования управленческих компетенций всех участников образовательного процесса как фактора их личностной витагенности и условие социальной активности? Как технологии проектного менеджмента и командного взаимодействия влияют на творческие стремления и развитие субъектов образовательного процесса?

1. Аквазба Е.О. Особенности социального управления образовательной организацией в современных российских условиях //Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-16. – С. 3634-3638; [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37835> (дата обращения: 17.10.2017).
2. Аквазба Е.О., Ухабина Т.Е., Черемисина Е.В. Качество образования в современной образовательной организации: Проблемы и перспективы.//Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №5. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=21477>
3. Алёшин Я.Л. Инновационный образовательный проект.//Научные идеи Т.И. Шамо-вой в развитии современного образования: Материалы V научно-практ. конф. – М.: УЦ «Перспектива», 2016. – С. 57–65
4. Амонашвили Ш.А. Основы гуманной педагогики. В 20 кн. Кн. 5. Учитель. – М.: Амрита, 2013. – 288 с.
5. Амяга Н.В. Рефлексия экспериментальной деятельности как условие порождения инновации в образовании//Рефлексивные процессы и управление. Сборник материалов VII Международного симпозиума «Рефлексивные процессы и управление» 15–16 октября 2009 г., Москва/под ред. В.Е. Лепского. – М.: Когито-Центр, 2009. – С. 7–10
6. Анисимов С.Н., Анисимова Е.В. Управление проектами. Российский опыт. – СПб: Вектор, 2006. – 240с.
7. Антропова Ю.Ю. Проектное управление как инструмент развития системы соци-ально обслуживания населения в современных условиях.//Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 11 (149). – Серия Философия. Социоло-гия. Культурология. Вып. 11. – С. 164–168.
8. Аньшин В.М. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник/В.М. Ань-шин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони; под ред. В.М. Аньшина, О.М. Ильиной. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с.
9. Артюхов А. В. Проблемы управления образовательным учреждением (органи-зацией) и перспективы разрешения средствами закона//Право и образование. – 2006. – № 2. – С.14–19
10. Асмолов А.Г. Конструирование образов образования в науке и культуре.//Обра-зовательная политика. – 2016. – №1. – С. 86–88
11. Асмолов А.Г. Стратегия и методология социокультурной модернизации образо-вания.//Проблемы современного образования. – 2010. – №4. – С. 4–18

12. Асмолов А., Солдатова Г. Социальная компетентность классного руководителя. //Учительская газета. – №40. – 2 сентября 2017 г.
13. Асмолова Л.М. Введение в управление образовательной организацией: модальность, мода и модель. [Электронный ресурс] Режим доступа:https://edusev.ru/consultation/management/vvedenie_v_upravlenie_obrazovatelnoj_organizaciej_modalnost_moda_i_model
14. Асмолова Л.М. Мотивационный менеджмент как инструмент организационного развития образовательных организаций в условиях ФГОС [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/motivatsionnyy-menedzhment-kak-faktor-uspeshnosti-obrazovatelnyh-organizatsiy-v-usloviyah-vvedeniya-fgos>
15. Ахметжанова Г.В., Козырева Л.А. Создание системы методической службы в инновационном учебном заведении как основы формирования профессиональной компетентности педагога//Профессионализм педагога: компетентностный подход в образовании. – М.: МАНПО, 2011.– С. 55–57.
16. Балашов Л. Е. Недостатки системы образования в России. – Вестник Российского философского общества, 2017, № 3 (83). С. 74–79 [Электронный ресурс] Режим доступа: (http://www.globalistika.ru/vestnik/vestnik_83.pdf)
17. Барулин В.С. Социальная философия: Учебник. – Изд. 3-е. – М.: ФАИР-ПРЕСС, . – 560 с. 2002
18. Безруков В.И. Проектирование управления педагогическими системами: методология, теория, практика. Дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. – М., 2005 – 315 с.
19. Бекетова О. А. Инновация в образовании: понятие и сущность //Теория и практика образования в современном мире: материалы V междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июль 2014 г.). — СПб.: СатисЪ, 2014. — С. 1–2
20. Беспалов И. Девять шагов к созданию кадрового резерва [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?id=1258&module=profession&or=view>
21. Борисов С.А., Плеханов А.Ф. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью.//Российское предпринимательство. – 2013. – Том 14. – № 13. – С. 91–96.
22. Боронина Л. Н. Основы управления проектами: [учеб. пособие] /Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки РФ, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 112 с.
23. Брызгунова Ю. А. Управление развитием образовательных организаций в условиях реформирования образования. //Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ», Выпуск 6, ноябрь – декабрь 2013. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/119EVEN613.pdf>
24. Вариативность технологий здоровьесбережения в дошкольном и школьном образовании/под ред. член-корр. РАН, проф., д.м.н., Кучмы В.Р., проф., д.м.н. Виравовой А.Р. – М.: «Пробел-2000», 2017. – 244 с.
25. Варченко Е. И. Управление качеством образования в образовательном учреждении // Молодой ученый. – 2013. – №3. – С. 471–474.
26. Виравова А.Р. Здоровьесберегающее образование в личностно-ориентированных школах. //Научное наследие Т.И. Шаповой и его влияние на решение актуальных проблем современной школы. Сб. ст. Третьих Всероссийских Шаповских педагогических чтений научной школы управления образовательными системами. – М., Том 2. – 2011 - С. 332–334

27. Вирабова А.Р. Личностно-ориентированное обучение как важная составляющая часть здоровьесбережения детей. //Школа здоровья (научно-методический журнал) – № 4 – 2009. – С. 9–12
28. Вирабова А.Р. Развитие здоровьесберегающей среды в системе образования на основе интеграции ресурсного обеспечения. Монография. – М.: Пробел–2000, 2012. – 292 с.
29. Волков В.Н. Методология научных исследований управления школой в условиях концептуальных изменений в образовании.//Управление образованием: теория и практика. – 2016. – №2. – С. 24–35
30. Воровщиков С.Г. Новожилова М.М. Менеджмент в образовании: Учебное пособие. – М.: ГБОУ ДО «Учебно-спортивный центр» Москомспорта, 2012. – 312 с.
31. Воровщиков С.Г. Новожилова М.М. Школа должна учить мыслить, проектировать, исследовать: Управленческий аспект. – М.: «5 за знания», 2008. – 352 с.
32. Воровщиков С.Г. Условия разработки и реализации программы развития школы, ориентированной на компетентностный подход //Опережающее образование как фактор инновационного развития образовательных систем: Сб. ст. по итогам науч. сессии кафедры управления образовательными системами ФПК и ППРО МПГУ. – М.: Изд-вл ФИРО, 2011. – С. 101–109
33. Воровщиков С.Г., Родионова Т.К. Как правильно разработать образовательный проект и провести учебное исследование: дидактико-методическое сопровождение проектной и исследовательской деятельности учащихся. – М.: «5 за знания», 2017. – 67 с.
34. Воронина Е. В. Педагогическая эргономика как отрасль науки/
Е. В. Воронина//Международный научно-исследовательский журнал. – 2012. – №5 (5). – С. 23–24. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://research-journal.org/pedagogy/pedagogicheskaya-ergonomika-kak-otrasl-nauki/> (дата обращения: 11.04.2018.).
35. Вылегжанина А.О. Мультипроектное управление и системы проектного управления: учебное пособие. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 160 с.
36. Вылегжанина А.О. Разработка проекта: учебное пособие. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 291 с.
37. Галева Н.Л. Дорожное картирование как метод стратегического управления в сфере образования в России и за рубежом.//Притяжение образования. Пятое Сабуровские чтения: тезисы докладов. – М.: Логос, 2015. – С. 106–128
38. Галева Н.Л. От управления социализацией к социально ориентированному управлению//Современная российская школа: социально-ориентированная модель управления: Сборник статей Шестых Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной школы Управления образовательными системами /отв. ред. С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. – М., 2014. – С. 10–15
39. Галева Н.Л. Управленческая компетентность учителя как ресурс становления субъектности обучающихся в процессе учения.//Педагогическое образование и наука.– 2017. – №1. – С. 15–18
40. Галева Н.Л. Учитель как субъект процесса стандартизации в сфере образования: проблемы и ресурсы//Отечественное образование: современное состояние и перспективы развития: Сборник статей Седьмых Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной школы Управления образовательными системами (23

- января 2015 г.)//Отв. ред. С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. – М. МПГУ, 2015. – С. 320–323
41. Голодова А.А. Принципы и этапы оценки эффективности проектного управления организацией//[Электронный ресурс] Режим доступа: <file:///C:/Users/Olga/Downloads/0000262231.pdf>
 42. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2016. – 476 с.
 43. Горбовцов Г.Я. Системы управления проектом: учебное пособие /Г.Я. Горбовцов. – М.: Евразийский открытый институт, 2011. – 341 с.
 44. Григан А.М. Управленческая диагностика: теория и практика: Монография. – Ростов н/Д: Изд-во РСЭИ, 2009. – 316 с.
 45. Гринкрут Л.С. Проектирование обновления образовательной системы вуза и становление дуальной системы управления. //Педагогическое образование и наука. – 2014. – № 3. – С 128–133
 46. Грошева А.В., Шадрикова О.А. Качество как основа развития образовательной организации//Сб. Материалов 1-ой научно-практич. конференции пролонгированного действия «Управление развитием образовательных систем». – М.: РАНХиГС, 2015. – С. 112–119
 47. Груничев А.С. Управление проектами: учебное пособие. – Казань: КГТУ, 2009. – 255 с.
 48. Гуревич, П.С. Психология и педагогика: учебник/П.С. Гуревич. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 320 с.
 49. Гурье Л.И. Проектирование педагогических систем: Учеб. пособие; Казан. гос. технол. ун-т. –Казань, 2004. – 212 с.
 50. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник/Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 208 с.
 51. Дудукалов В.В., Дудукалова Г.Н. Проблемы управления образовательной организацией и пути их решения//Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2016. – №4. – С. 3–6
 52. Дэйв Ульрих, Уэйн Брокбэнк. HR в борьбе за конкурентное преимущество. /Пер. с англ. – М.: Претекст, 2010. – 361 с
 53. Егоров Е.Е., Васильева Л.И. Некоторые проблемы повышения качества управления образовательной организацией//Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 12. – Ч. 2. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41260> (дата обращения: 29.09.2017).
 54. Зеленова Л.П., Кац А.М. Система управления качеством образования и оценка качества образовательных услуг образовательных организаций. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.apkpro.ru/doc/.pdf>
 55. Зыков М.Б., Зыков А.М. О формировании и развитии человеческого капитала. // Народное образование – 2011. – №8. – С. 11–19
 56. Ибатуллина Е.Ю. Соотношение консервативного и инновационного подходов к развитию образовательного процесса (на примере Астраханской области) // Известия ВГПУ. – 2010. – №9. – С. 58–61
 57. Иванова М.А., Плотникова Т. В. Чем наполнена рабочая неделя учителей. – М.: Московская городская организация Профсоюза работников народного образования и науки РФ, 2014. – 96 с.

58. Иванова С.В., Сериков В.В. Стратегия развития образования как предмет междисциплинарного исследования//Педагогика. – 2017. – №2. – С. 3–12
59. Ивасенко А. Г. Управление проектами/А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, М. В. Каркавин – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 327 с.
60. Ильин В.В. Проектный менеджмент: практическое пособие /В.В. Ильин. – М.: Интермедиа, 2015. – 266 с.
61. Ильин Г.Л. Инновации в образовании: учебное пособие. – М.: Прометей, 2015. – 426 с.
62. Ильина Н. Ф. Развитие инновационного потенциала образовательного учреждения//Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). – 2009. – № 5 (83). – С. 53–56.
63. Инновации в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие. – Ставрополь: СКФУ, 2016. – 284 с.
64. Инновационный менеджмент: учебник/под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 392 с.
65. Информационно-компьютерные технологии в управлении./Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – [Электронный ресурс] Режим доступа: http://lms.tpu.ru/pluginfile.php/42670/mod_resource/content/0/ИКТ/g5/GLAVA
66. Канаев Б. И. Что происходит с системой школьного образования? //Перспективы развития современного образования: от дошкольного до высшего: Сб.ст. Девятых Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной школы Управления образовательными системами/Отв.ред. С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. Ч2. – М., МПГУ, 2017. – С. 78–96
67. Каракозов С.Д., Лопаткин В.М. Педагогическое проектирование информационных систем управления образованием.//Ползуновский вестник. – 2005. – №1.– С. 185–198
68. Клещева Т.В., Шклярова О.А. Кадровая политика по обеспечению профессиональной жизнеспособности педагогов в условиях реализации ФГОС второго поколения//Управление образованием: перспективы развития научной школы Т.И. Шамо-вой: Сб. статей Пятых Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной школы Управления образовательными системами (25 января 2013 г.)/Отв. Ред. С.Г. Воровщиков. – М., 2013. – 496 с. С. 165–167
69. Ковалевич И.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/И.А. Ковалевич, В.Т. Ковалевич. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2011. – 210 с.
70. Коваленко С.П. Управление проектами: практическое пособие. – Минск: Тетра-лит, 2013. – 192 с.
71. Коджаспирова Г.М. Технология безопасной управленческой деятельности в образовательном учреждении.//Проблемы современного образования. – 2004 – №1 – С. 105–117
72. Козьяков Р.В. Психология и педагогика: учебник. – М.: Директ-Медиа, 2013. – Ч. 2. Педагогика. – 727 с.
73. Кокорева Н.В. Педагогическое проектирование среды дополнительного образования как условие самореализации детей: автореф. диссерт. канд.пед.наук., Саранск, 2004. – Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/pedagogicheskoe-proektirovanie-sredy-dopolnitelnogo-obrazovaniya-kak-uslovie-samorealizatsii#ixzz4vk3ia4Ax>
74. Корчагин Ю.А. Российский человеческий капитал: фактор развития или деградации?: Монография. – Воронеж: ЦИРЭ, 2005. – 252с.

75. Курбатов В. И. Курбатова О. В. Социальное проектирование: Учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2001. – 416 с.
76. Курбатова О.В. Проектный менеджмент: Социальное проектирование инноваций в организациях: автореферат дис. ... канд.социолог.наук: 22.00.08 / Рост. гос. ун-т, 2005. – 22 с. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dlib.rsl.ru/viewer/01002932143#?page=4>
77. Курапов М.Н. Проектный менеджмент как средство продвижения творческого коллектива (на примере ансамбля скрипачей СГДФ): выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) Институт музыкального и художественного образования, Кафедра художественного образования, Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург: , 2017. – 86 с. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=462628>
78. Кучма В.Р. Формирование здорового образа жизни детей и единого профилактического пространства в образовательных организациях: проблемы и пути решения. //Гигиена и санитария. – 2015. – № 6. – С. 20–25.
79. Кучма В.Р. Основы формирования здоровья детей: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 315 с.
80. Кучма В.Р. Риски здоровью детей в процессе жизнедеятельности: проблемы, методы оценки, технологии управления.//Российский педиатрический журнал. – 2016 – №19(4) – С. 238–243.
81. Кучма В.Р., Степанова М.И., Сазанюк З.И., Лашнева И.П., Шумкова Т.В., Макарова А.Ю. Гигиеническая оценка эффективного учебного плана в старшей школе.//Сеченовский вестник. – 2015. –№ 2(20) –С. 34–40.
82. Кушнир А.М. Задача реформирования российского образования: от логики «учебных достижений» к логике «человеческого капитала».//Поволжский педагогический поиск. – 2017. – №2. – С. 22–29
83. Лазарев В.С. Системное развитие школы: модель системно-целевого управления развитием школы. – М.: Педагогическое общество России, 2003. – 304 с.
84. Ланцева Т.В. Анализ современных проблем управления государственным образовательным учреждением//Креативная экономика. – 2009. – Том 3. – № 1. – С. 91–94.
85. Лачинов Ю.М. Философия формирования человеческого капитала – подготовки к трудовой и научной деятельности.//Фотинские чтения– 2015. – №1. – С. 22–28
86. Лебедев О. Е., Акулова О. В., Конасова Н. Ю. Эффективное управление школой в современных условиях. – М.: Каро, 2003. – 272 с.
87. Литвиненко Э.В. Новые технологии аттестации руководителей образовательных организаций. – М.: АРКТИ, 2014. – 47 с.
88. Литвиненко Э.В. Отбор на должность руководителя образовательной организации. – М.: АРКТИ, 2014. – 128 с.
89. Маленкова Л.И. Воспитание в современной школе. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 144 с.
90. Мальцева Т. И. Система управления персоналом образовательного учреждения// Проблемы и перспективы развития образования: материалы II междунар. науч. конф. (г. Пермь, май 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 43–44.
91. Матюшкина М. Д. Оценка инновационного потенциала образовательного учреждения. //Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). – 2015 – №8 – С. 21–25

92. Мацулевич С.Т. Умение управлять психоэмоциональным состоянием – необходимое условие профессионального здоровья учителя, 2010. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://vashpsixolog.ru/lectures-on-the-psychology/119-conferences-and-reports-on-psychology/880-health-educator-as-a-management-and-psychological-and-pedagogical-problem-4?start=2>
93. Медико-профилактические основы работы общеобразовательных учреждений/В. Р. Кучма, Л. М. Сухарева, М. И. Степанова и др.; под ред. В.Р. Кучмы, М.И. Степановой. – М.: Просвещение, 2013. – 110 с.
94. Метелица А.С. Профессиональное здоровье педагога: психологический аспект, 2010. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://vashpsixolog.ru/lectures-on-the-psychology/119-conferences-and-reports-on-psychology/880-health-educator-as-a-management-and-psychological-and-pedagogical-problem-4?start=1>
95. Методология исследования механизма оценивания новых результатов образовательного процесса: монография/под ред. А.А. Орлова. – 2-е изд., стер. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 180 с.
96. Микерова Г.Г. Психология и педагогика организаторской деятельности /Учебное пособие для магистрантов – Краснодар: Куб ГУ; ОАО Кубанское полиграфическое объединение, 2013 – 80 с.
97. Микерова Г.Г. Современные тенденции управления системой образования в России// Современные технологии управления. – 2017. – №4 (76). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://sovman.ru/article/7603/>
98. Митина Л.М., Митин Г.В., Анисимова О.А. Профессиональная деятельность и здоровье педагога. М.: Академия, 2005. – 368 с.
99. Михалкина Е.В. Организация проектной деятельности: учебное пособие/Е.В. Михалкина, А.Ю. Никитаева, Н.А. Косолапова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Южный федеральный университет, Экономический факультет. – Ростов на Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. – 146 с.
100. Моисеев А.М. Теория стратегического управления школой: ключевые вопросы и подходы к их решению: монография: в 2т. – М.: АСОУ, 2015. – Т.1. – 260 с.
101. Мухаметзянов И.Ш., Граб В.П. Педагогико-эргономические и медико-психологические условия функционирования высокотехнологичной здоровьесберегающей информационно-образовательной среды //Управление образованием: теория и практика – 2015. – №2. – С. 70–82
102. Немова Н.В. Переход к государственно-общественному управлению на основе использования проектного подхода.//Образование и наука. – 2012. – №6. – С. 14–18
103. Немова Н.В. Эволюция научных взглядов на научное управление как основы для определения содержания управленческого образования руководителей школ.// Инновационные проекты и программы в образовании. – 2010. – №5. – С. 17–21
104. Нечаев М.П. Самообследование образовательной организации – ресурс развития прогностической функции управления: метод. пособие/М.П. Нечаев, Е.И. Фадеева. – М.: Перспектива, 2014. – 128 с.
105. Нечаев М.П. Содержание и технологии управленческой деятельности классного руководителя: метод. рекомендации. – М.: АСОУ, 2014. – 92 с.
106. Нечаев М.П. Управление воспитательным процессом в общеобразовательной организации: учебное пособие. – М.: АСОУ, 2017. – 148 с.

107. Никитовская Г.В. Современные требования к компетентности будущего педагога. – Глобальный научный потенциал. Профессиональное образование. – № 10(67). – 2016. – С. 107–109
108. Николаев А.А., Дунаева А.И., Удачин Н.О. Совершенствование процессов проектного управления в Российской Федерации//Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Выпуск 3, май – июнь 2014.– Институт Государственного управления, права и инновационных технологий (ИГУПИТ) – [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://publ.naukovedenie.ru>
109. Никулина Н.О., Синагатулина Э.И., Шилина М. А., Бочкачева Н. С. Технология комплексного использования методологии системного моделирования и проектного менеджмента при управлении проектами в сфере высшего профессионального образования. //Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета – 2008. – №1. – С. 115–123
110. Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами. – М.: Народное образование, 2009. – 416 с.
111. Обеспечение качества дополнительного профессионального образования: некоторые аспекты институционального и регионального подходов/Т. Н. Данилова, Р. А. Дощинский, С. Е. Мансурова, П. А. Оржековский, Т. В. Расташанская, К. А. Табаровская. – М.: МИОО, 2015. – 192 с.
112. Окушова Г.А. Смена педагогических парадигм как методологический резонанс изменения типов философского мышления.//Вестник ТГПУ. Серия: Педагогика. – 2005. – №2. – С. 7–10
113. Орлова Е.Н. О новой модели развития образовательных организаций (школ).//Международный журнал экспериментального образования. – 2014. – №12. – С. 44–47
114. Основы менеджмента: Учебное пособие./И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 272 с.
115. Пазухина С.В. Управление педагогическим коллективом в современной общеобразовательной школе в рамках реализации ФГОС : учебное пособие/С.В. Пазухина. – 2-е изд., стер. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 177 с.
116. Панфилов М.А. Проектирование как ключевой компонент педагогической деятельности.//Интеграция образования. – 2005. – №1/2. – С. 149–156
117. Печеркина А.А. Профессиональное здоровье учителя: проблемы и перспективы//Актуальные вопросы современной психологии: материалы междунар. науч. конф. (г. Челябинск, март 2011 г.). Челябинск: Два комсомольца, 2011. С. 82–84
118. Пикан В.В. Научное руководство экспериментом в школе: пособие. – М.: Школьные технологии, 2011. – 175 с.
119. Пикан В.В. Технология вариативного обучения. Учебно-методическое пособие. – М., 2007. – 165 с.
120. Подповетная Ю.В. Проблемы управления образовательным процессом в образовательном учреждении.//Человек. Спорт. Медицина. – 2007. – № 11. – С. 43–47
121. Подчалимова Г.Н. Проектирование содержания дополнительного профессионального образования руководителей школ. Курск: Изд-во КГПУ, 2004. – 303 с.
122. Подымова Л.С. Инновация как ценность//Инновации в науке и образовании. Сб. науч. Статей Международной научно-практической конференции, Москва, 14 ноября 2014г. – М., 2014. – С 4–10

123. Попова М.А. Виды и принципы педагогического проектирования: теоретический аспект.//Научные итоги 2011 года: Достижения, проекты, гипотезы. Педагогические науки. – Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества, 2011. – С 154–160
124. Потанина Л.Т. Нравственное развитие личности в новой школе: учебно-методическое пособие. – М.: Информ. – изд. упр. МГОУ, 2014. – 93 с.
125. Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе. – М.: Центр педагогического образования, 2011. – 448 с.
126. Поташник М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой. Пособие для руководителей образовательных учреждений – М.: Легион, 2016. – 288 с.
127. Приказ Минтруда России от 18.10.2013 N 544 н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (Зарегистрировано в Минюсте России 06.12.2013 N 30550). – URL: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/129>.
128. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента. Учебно-методическое пособие. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2011. – 148 с.
129. Проектный менеджмент в образовании / П. А. Бавина, Л. А. Громова, С. Ю. Трапизы и др. – Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена Санкт-Петербург, 2013. – 247 с.
130. Профессиональное здоровье педагога. Как не допустить профессионального выгорания. Сборник статей М.: Московская городская организация Профсоюза работников народного образования и науки РФ. – М., 2015. – 96 с.
131. Психология делового общения руководителя образовательной организации: курс лекций : учебное пособие/С.В. Пазухина, С.А. Филиппова, С.А. Черкасова, К.С. Шалагинова. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 177 с.
132. Пуденко Т. И. Эффективность деятельности организаций общего образования: смыслы, инструменты оценки, проблемы. //Управление образованием: теория и практика. – №4. – 2015. – С 5–12
133. Разработка и модернизация Программы развития общеобразовательного учреждения (с учётом изменений целевых показателей): Методические рекомендации/сост. И. В. Жижина, Е. А. Камышанова, А. И. Шарاپов и др. – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2013. – 54 с.
134. Ребенок в образовательном пространстве мегаполиса: материалы II межрегиональной научно-практической конференции 14–15 апреля 2015 г.: сборник материалов/отв. ред. О.И. Ключко. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 504 с.
135. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). – [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.pm-files.com/sites/default/files/file/C/C-1/C-1-1/pmbok_5th_2013_rus.pdf
136. Руэп М. Человек в системе управления образованием.//Человек в системе коммуникации: сборник научных трудов/под ред. Е.П. Савруцкой. - М.: Директ-Медиа, 2014. – С. 14–17
137. Рыкова Т.М. Методическое сопровождение обеспечения профессионального здоровья педагогов на муниципальном уровне: Дис. ... канд. пед. наук. – М, 2010. – 240 с.

138. Свиридов А.Н. Инновационное содержание современных программ воспитательной деятельности.//Научное обозрение: гуманитарные исследования. – 2005. – №4. – 40–43
139. Свиридов А.Н. Модульная технология социального взаимодействия в управлении общественными системами на мезо- и микро- уровнях.//Управление общественными и экономическими системами. – 2006. – №2. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://umc.gu-unpk.ru/umc/zj2006_2.php
140. Селиверстова М.В. Управление как специфический вид профессиональной деятельности учителя.//Сибирский педагогический журнал (научно-практическое издание). – 2008. – №14. – С. 394–403
141. Селиверстова М.В. Формирование управленческих компетенций учителя в условиях развития современного образования. – Автореф. дисс. на соиск. уч. ст. канд. пед. наук Специальность: 13. 00. 01. – Ижевск, 2011. – 23 с.
142. Сериков В.В. Проблема целостности образовательных систем //Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2017. – С. 14–20
143. Сериков В.В., Пичугина В.К. Гуманитарная парадигма как перспектива преодоления методологического кризиса в педагогике.//Педагогика. – 2016. – №1. – С. 19–30
144. Слободчиков В.И. Антропологические основы проектирования программы развития школы. – М.: ИРДО РАО, 2006. – 83 с.
145. Собченко Н.В. Оценка инновационного потенциала как неотъемлемой части инновационного процесса//Электронное научно-техническое издание «Наука и образование». [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.technomag.edu.ru/doc/174695.html>
146. Стрессоустойчивость как фактор успеха разрешения конфликтов в трудовых коллективах. Учебное пособие для представителей сторон социального партнерства, профсоюзных кадров и актива/ сост. Шальнова А.А. – М.: Учебно-исследовательский центр Московской Федерации профсоюзов, 2015. – 82 с.
147. Суворова С.Л., Блясова И.Ю. Партиципативное управление социально-педагогическим сопровождением развития личности подростков группы риска.//Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». – 2016. – №1. – С. 15–21
148. Султанова Т. А., Ткачева Е. В. Сущностные особенности управления современной образовательной организацией//Молодой ученый. – 2014. – №19. – С. 613–616.
149. Сумнительный К. Инновации в образовании. Вектор развития и основная реальная практика.//Электронный ресурс. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.mos-cons.ru/file.php/1/innov_v_obrazov/innov_v_obrazov.htm
150. Тарасенко В.В. Логика и методология управления: книга для руководителя: учебное пособие /В.В. Тарасенко. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 368 с.
151. Татарникова Л.Г. Профессиональные риски и здоровье педагога.//Психология профессионального здоровья/ Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб: Речь, 2006. – с. 297 – 318.
152. Теория и практика управления рисками в социальных проектах муниципального образования: монография /Г.М. Тюлю, Т.Е. Шестакова, А.Н. Шарашкин. – Череповец: ЧГУ, 2013. – 177с.
153. Теория менеджмента./под ред. проф. А.М. Лялина. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.
154. Тлисов А. Б., Киселева Н. Н. Внедрение проектного управления в деятельность органов власти региона как механизм повышения его инвестиционной привлекательности.//Управленческое консультирование. – № 12. – 2016 – С. 49–54

155. Третьяков П. И., Шарай Н. А. К вопросу о состоянии проблемы управления качеством образовательных систем // Знание. Понимание. Умение. – 2012. – № 4. – С. 295–301.
156. Третьяков П.И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии. – М.: ООО «Издательство СКРИПТОРИЙ 2003», 2005. – 568 с.
157. Третьяков П.И., Митин С.Н., Бояринцева Н.Н. Адаптивное управление педагогическими системами. – М.: Издательский центр Академия, 2003. – 368с.
158. Третьяков П.И., Шарай Н.А. Основы системы управления образованием по результатам //Научные идеи Т.И. Шамовой в развитии современного образования: Материалы V научно.-практ. конф. – М.: УЦ «Перспектива», 2016. – С. 8–17
159. Управление введением ФГОС основного общего образования / О.Б. Даутова, О.Н. Крылова, Г.О. Матина, Е.А. Пивчук. – Санкт-Петербург: КАРО, 2014. – 160 с.
160. Управление введением ФГОС основного общего образования /О.Б. Даутова, О.Н. Крылова, Г.О. Матина, Е.А. Пивчук. – СПб.: КАРО, 2014. – 160 с.
161. Управление качеством образования современной школы (методические материалы)//автор-сост. Покасов В.Ф. – Ставрополь: СКIRO ПКиПРО, 2012. – 145 с.
162. Управление персоналом: учебник /Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 568 с.
163. Управление проектами: учебник /Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. – М.: Издательство «Омега – Л», 2008. – 405 с.
164. Управление проектами: фундаментальный курс/А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони и др.; под ред. В.М. Аньшина, О.И. Ильиной. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.
165. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник /коллектив авторов под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 760 с.
166. Управление рисками проектов /Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; науч. ред. А.В. Гребенкин. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – 186 с.
167. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ. – М.: Сентябрь, 2011. – 176 с.
168. Фаратхатдинов Н.Г, Евстигнеева Н.В., Куракин Д.Ю., Малик В.М. Модели управления общеобразовательной организацией в условиях реформ: опыт социологического анализа.//Вопросы образования. – 2015. – №2. – С. 196–219
169. Формы и методы образовательных технологий для сохранения здоровья детей в дошкольном и школьном образовательном процессе/под ред. члена-корр. РАН, д.м.н. В.Р. Кучмы, д.м.н. Виравовой А.Р. – М.: Пробел – 2000, 2016. – 102 с.
170. Харин А.А. Управление инновационными процессами: учебник для образовательных организаций высшего образования /А.А. Харин, И.Л. Коленский, А.А. Харин. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 472 с.
171. Ходырева Е. А. Инновационная деятельность в образовании: основные тенденции и приоритеты//Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № S1. – С. 46–50. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/76010.htm>.

172. Цибулькинова В.Е. Профессиональное здоровье директора школы: психологические риски и их последствия. – М.: Национальный книжный центр, 2015. – 311 с.
173. Цибулькинова В.Е. Здоровьесберегающие технологии в управлении педагогическим коллективом: уч. пособие для студентов педагогических вузов. – М.: Национальный книжный центр, 2016. – 190 с.
174. Черных В.В. Инновационный менеджмент: учебное пособие /В.В. Черных; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015. – 256 с.
175. Чичерин Ю.А., Суворова Н.Н. Проектный менеджмент: систематизированное изложение теоретических основ //IV Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2012 года. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.rae.ru/forum2012/pdf/0643.pdf>
176. Шамова Т. И. Управление образовательными системами: Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений/ Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова; под ред. Т. И. Шамоной. – М.: Академия, 2005. – 384 с.
177. Шамова Т.И. Актуальные проблемы управления образованием //Управление образованием. – 2009. – № 1. – С. 5–8.
178. Шамова Т.И. Перспективы развития системы управления образованием.//Становление и развитие управленческой науки в системе повышения квалификации руководителей образования: Сб. статей Первых педагогических чтений научной школы управления образованием. – М.: МПГУ, 2009. – С. 18–25
179. Шамова Т.И., Давыденко Т.М. Управление образовательным процессом в адаптивной школе. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2001. – 384 с.
180. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами /Учебное пособие для вузов. – М.: Владос, 2002. – 320 с.
181. Шарай Н.А., Третьяков П.И. Эффективность как основа оценки управления образовательной организацией.//Педагогическое образование и наука. – №2. – 2017. – С. 55–59
182. Шкатулла В.И. Образовательное право России: учебник для вузов / В.И. Шкатулла. – 2-е изд., испр. – М.: Юстицинформ, 2016. – 774 с.
183. Шклярова О.А. Актуальные вопросы кадрового менеджмента в образовательной организации//Современная российская школа: социально-ориентированная модель управления: Сб. статей Шестых Всероссийских Шамоновых педагогических чтений научной школы управления образовательными системами (24 января 2014г.) /Отв. Ред. С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. – М., 2014. – С. 202–206
184. Шклярова О.А. Инновационный менеджмент в структуре подготовки управленческих кадров для образования.//Отечественное образование, современное состояние и перспективы развития: Сб. Статей Седьмых Всероссийских Шамоновых педагогических чтений научной школы управления образовательными системами/Отв. ред. С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. – М. 2015. – С. 38–41
185. Шклярова О.А. О реализации здоровьесберегающего подхода в образовании в исследованиях научной школы управления образовательными системами//Научные идеи Т.И. Шамоной в развитии современного образования: материалы V научно-практической конференции. – М.:УЦ «Перспектива», 2016. – 196с. – С. 144–149
186. Шклярова О.А. Принципы партисипативного управления в развитии здоровьесберегающей среды образовательного учреждения. //Управление образованием: Научно-методический журнал – 2009. – № 5 – С. 47–51

187. Шклярова О.А., Демин С.В. Кадровая политика образовательного учреждения в условиях модернизации образования.//Научно-практический журнал для администрации школ «Управление современной школой. Завуч». – 2015 – №7. – С. 7–11
188. Шклярова О.А. Демин С.В. Формирование управленческой команды по развитию кадрового ресурса в образовательном учреждении.//Инновационные проекты и программы в образовании – 2013. – №5 – С. 25–28
189. Шмырёва Н.А. Инновационные процессы в управлении педагогическими системами: учебное пособие/Н.А. Шмырёва; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Кемеровский государственный университет». – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2014. – 108 с.
190. Щепакин К.М., Тарасова И.В. Проблемы управления развитием образовательных учреждений в современных условиях.//Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2012. – № 11. – С. 470–479
191. Щипкова Т.Ю., Козлова Г.А. Корпоративное обучение как ресурс профессионального развития кадров в образовательной организации //Перспективы развития отечественного образования: приоритеты и решения: Сб. статей Восьмых Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной школы Управления образовательными системами (22 января 2016 г.)/Отв. ред. С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. – М.: МПГУ, 2016. – С. 571–574.
192. Яковлева Н.О. Проектирование как педагогический феномен.//Педагогика – 2002 – №6.– С. 8–14
193. Ямбург Е.А. Управление развитием адаптивной школы. – М.: ПЕР СЭ, 2004 – 367 с.
194. Ямбург Е.А. Школа и её окрестности. – М.: Центр книги Рудомино, 2011. – 576 с.
195. Ярулов А.А. Взаимодействующее управление как ключевой ресурс успешной реализации ФГОС – М.: УЦ «Перспектива», 2014. – 223 с.
196. Ярулов А.А. К постановке проблемы самоуправления профессионально-личностным развитием педагогических кадров//Перспективы развития современного образования: от дошкольного до высшего: Сб. ст. Девятых Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной школы управления образовательными системами (25 января 2017 г.)/ Отв. ред. С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. В 2 ч. Ч. 2. – М.: МПГУ, 2017. – С. 232–237
197. Яценко Е.С., Тинина И.К. Эргономический аспект педагогической деятельности.//Высшее образование в России. – №10. – 2013. – С. 159–161

Приложение 1

Положение о Методическом совете образовательной организации (основное описание)

I. Общие положения

- 1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 6.10.2009 г., № 373; зарегистрирован в Министерстве юстиции РФ 22.12.2009 г., № 15785); Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 августа 2014 г. N 2562 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам».
- 1.2. Методический совет – это педагогический коллегиальный орган внутришкольного управления, способствующий формированию творческого подхода к педагогической деятельности.
- 1.3. Методический совет, являясь консилиумом опытных педагогов-профессионалов, оказывает компетентное управленческое воздействие на важнейшие блоки учебно-воспитательного процесса, анализирует его развитие, разрабатывает на этой основе рекомендации по совершенствованию методики обучения и воспитания.
- 1.4. Методический совет способствует возникновению педагогической инициативы (новаторские методики обучения и воспитания, новые технологии внутришкольного управле-

ния и т.д.) и осуществляет дальнейшее управление по развитию данной инициативы.

II. Цель и задачи деятельности

- 2.1. Деятельность методического совета направлена на обеспечение оперативности и эффективности работы педагогических сотрудников образовательной организации, повышение их профессионально-личностной готовности к реализации проектов и программ функционирования и развития образовательной организации.
- 2.2. Задачи деятельности:
 - 2.2.1 Определять и формулировать приоритетные и стартовые педагогические проблемы, способствовать консолидации творческих усилий всего педагогического коллектива для их успешного разрешения.
 - 2.2.2. Осуществлять стратегическое планирование методической работы школы.
 - 2.2.3. Способствовать созданию благоприятных условий для проявления и поддержки педагогической инициативы специалистов.
 - 2.2.4. Способствовать формированию педагогического самосознания и ответственности педагогических работников в управлении качеством образовательного процесса, учебно-познавательной деятельностью обучающихся, строящего педагогическое общение на гуманистических принципах педагогики сотрудничества.
 - 2.2.5. Способствовать совершенствованию профессионально-педагогической подготовки учителя, формированию необходимым компетенции в соответствии с ФГОС.
 - 2.2.6. Распространение опыта практической деятельности по разработке и ведению инновационной научно-образовательной деятельности профессиональными сообществами педагогов.
 - 2.2.7. Мониторинг процесса и результатов педагогической деятельности, выявление и предупреждение негативных факторов профессионального переутомления и выгорания.

- 2.2.8. Контролирование хода и результатов реализации основных проектов и программ, обеспечивающих эффективность работы и развитие образовательной организации.

III. Структура и организация деятельности

- 3.1. Методический Совет создается, реорганизуется и ликвидируется приказом директора образовательной организации.
- 3.2. Методический совет подчиняется педагогическому совету образовательной организации, планирует и согласует свою работу с учетом решений Педагогического совета.
- 3.3. В состав Методического совета входят руководители профессиональных сообществ педагогических работников, заместители директора по содержанию образования и качеству, методисты образовательной организации. В состав методического совета школы могут входить председатели временных и постоянных творческо-инициативных групп, разрабатывающих узловые педагогические проблемы, актуальные для школы, наиболее опытные педагоги школы.
- 3.4. Состав Методического совета определяется рекомендациями Педагогического совета и утверждается директором образовательной организации. Председатель Методического совета избирается путем открытого голосования на заседании Педагогического совета.
- 3.5. Работа Методического совета осуществляется на основе годового плана работы, который является результатом командной работы членов совета. План работы утверждается на заседании педагогического совета образовательной организации.
- 3.6. Периодичность заседаний Методического совета определяется его членами, но не реже одного раза в четверть.

IV. Обязанности и права членов методического совета школы

- 4.1. Обязанности членов методического совета:
– Участвовать в экспертной оценке предлагаемых для вне-

дрения в школе педагогических инноваций.

- Оказывать необходимую методическую помощь при разработке и реализации инновационных проектов и программ, планов и мероприятий.
- Принимать активное участие в подготовке и проведении заседаний педсоветов с последующим контролем за выполнением его решений.
- Оказывать методическую помощь молодым специалистам, анализировать их уроки при посещениях.
- Участвовать в составлении гласного графика внутришкольного контроля, готовить для этого необходимый методический инструментарий.

4.2. Члены методического совета имеют право:

- Участвовать во внутриорганизационных процедурах, связанных с аттестацией педагогических работников.
- Предлагать педсовету годовую тематику заседаний педагогического и методического советов.
- Готовить предложения и рекомендовать педагогических работников для повышения квалификационной категории.
- Предлагать администрации и совету школы кандидатуры педагогов, заслуживающих различные поощрения.

V. Взаимодействие методического совета школы с органами внутришкольного управления

5.1. Методический совет и администрация:

- 5.1.1. Администрация школы создает благоприятные условия для эффективной деятельности методического совета, содействует выполнению его решений, укрепляет его авторитет в педагогическом коллективе.
- 5.1.2. Администрация школы содействует повышению управленческой компетентности членов методического совета.
- 5.1.3. Методический совет оказывает помощь администрации в управлении методической работой, в создании творческой обстановки в педагогическом коллективе.

5.2. Методический совет и педагогический совет.

5.2.1. Педагогический совет школы:

- при необходимости досрочно выводит членов методсовета из его состава или проводит довыборы;
- утверждает основные направления работы методсовета;
- при необходимости заслушивает и оценивает отчет членов методсовета об их участии в работе методсовета.

5.2.2. Методический совет оказывает помощь инициативно-творческим группам при подготовке, проведении педагогических советов и выполнении его решений.

VI. Процессуальные основы работы методического совета школы

- 6.1. Методсовет строит свою работу на принципах демократии, уважения и учета интересов всех членов педагогического коллектива.
- 6.2. Все заседания методсовета объявляются открытыми, на них может присутствовать любой педагог с правом совещательного голоса.
- 6.3. Заседание методсовета считается правомочным при наличии не менее двух третьих членов методсовета.
- 6.4. Решения методсовета принимаются в соответствии с существующим законодательством и могут быть обжалованы на педагогическом совете школы.
- 6.5. На рассмотрение методсовета могут быть вынесены вопросы, поставленные педагогом школы, если за рассмотрение проголосовали не менее половины присутствующих членов методсовета.
- 6.6. Методсовет регулярно информирует педагогический коллектив о своей деятельности, о принятых решениях.
- 6.7. Решения методсовета в случае юридической необходимости дублируются приказом по школе.
- 6.8. В случае необходимости решения методсовета могут приниматься тайным голосованием.

6.9. Ход заседания методсовета и его решения оформляются протоколом

VII. Контроль за деятельностью

В своей деятельности совет подотчетен педагогическому совету образовательного комплекса, контроль за деятельностью методического совета осуществляется директором в соответствии с планами методической работы и внутреннего контроля.

Положение о повышении квалификации педагогических работников школы

I. Общие положения

- 1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Конституцией РФ, Трудовым кодексом РФ (ст.1), пунктом 5 части 3 статьи 28, пунктом 7 части 1 статьи 48 Закона РФ от 29 декабря 2012г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Уставом образовательной организации.
- 1.2. Настоящее Положение является документом, регламентирующим работу образовательной организации по дополнительному профессиональному образованию по профилю педагогической деятельности через повышение квалификации педагогов.
- 1.3. Положение устанавливает порядок направления педагогических работников на повышение квалификации, профессиональную переподготовку и последующую отчетность.
- 1.4. Повышение квалификации может проводиться в институтах повышения квалификации, учебных центрах профессиональной переподготовки и повышения квалификации, в т.ч. и на ведущих предприятиях, межотраслевых региональных центрах повышения квалификации и переподготовки как в Российской Федерации, так и за рубежом.
- 1.5. Повышение квалификации может осуществляться с отрывом от работы, без отрыва от работы, с частичным отрывом от работы и по индивидуальным формам обучения. Видом повышения квалификации является также учеба в аспирантуре и докторантуре, соискательство.
- 1.6. При направлении работодателем работника для повышения квалификации с отрывом от работы за ним сохраняются место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы. Работникам, направляемым для повышения квалификации с отрывом от работы в другую местность, производится оплата командировочных расхо-

дов в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки (ст.187 ТК РФ).

- 1.7. Для обеспечения своевременного прохождения повышения квалификации и осуществления контроля над этим процессом школа разрабатывает и утверждает на Методическом совете и Управляющей совете школы долгосрочные и годовые планы прохождения повышения квалификации сотрудниками образовательного учреждения.

II. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

- 2.1. Повышение квалификации – один из видов дополнительного профессионального образования. Целью повышения квалификации является обновление теоретических и практических навыков специалистов в связи с повышением требований к уровню профессиональных знаний и необходимостью освоения современных методов решения задач, стоящих перед Учреждением в современных условиях, подготовка педагогического работника как субъекта профессиональной деятельности.
- 2.2. Задачи повышения квалификации педагогических работников:
- максимальное удовлетворение запросов педагогов на курсовую переподготовку;
 - организация непрерывного профессионального образования педагогических кадров через систему повышения квалификации;
 - развитие и совершенствование системы дистанционного обучения педагогических кадров;
 - развитие и совершенствование информационно - технической базы для обеспечения непрерывного профессионального образования педагогических кадров образовательной организации;
 - организация мониторинга профессионального роста педагогов.

III. ОРГАНИЗАЦИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

Система повышения квалификации педагогических работников ГБОУ школы № 1231 реализует следующие направления: повышение квалификации, стажировка, профессиональная переподготовка.

3.1. Повышение квалификации включает в себя следующие виды обучения:

- краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства, которое проводится по месту основной работы специалистов и заканчивается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата;
- тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, предприятия (объединения), организации или учреждения;
- длительное (свыше 100 часов) обучение специалистов в образовательном учреждении повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем по профилю профессиональной деятельности;
- стажировка (формирование и закрепление на практике профессиональных умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки);
- самообразование.

3.2. Основной целью стажировки является формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка осуществляется также в целях изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.

3.3. Целью профессиональной переподготовки специалистов

является получение ими дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, необходимым для выполнения нового вида профессиональной педагогической деятельности. По результатам прохождения профессиональной переподготовки специалисты получают диплом государственного образца, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере.

- 3.4. Повышение квалификации и профессиональная переподготовка педагогических работников школы может проводиться с отрывом от работы, без отрыва от работы, с частичным отрывом от работы, по индивидуальным образовательным программам, дистанционно.
- 3.5. Основанием для издания приказа о направлении на курсы повышения квалификации являются:
 - план повышения квалификации педагогических работников;
 - вызов на учебную сессию обучающей организацией;
 - заявление педагога.
- 3.6. Периодичность прохождения педагогическими работниками повышения квалификации устанавливается администрацией школы, но не реже одного раза в 3 года в течение всей трудовой деятельности педагогов.

IV. НАПРАВЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЯ НА ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

- 4.1. Направление сотрудников образовательного учреждения на повышение квалификации оформляется приказом директора школы на основании утвержденной заявки на повышение квалификации (образец № 1).

V. ОТЧЁТНОСТЬ О ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ

- 5.1. Сведения о результатах повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководящих и педагогических работников предоставляются ответственному лицу, осуществляющему контроль за посещаемостью (по прика-

зу директора школы) и председателю профессионального сообщества не позднее, чем через 3 дня после прохождения обучения по электронной почте.

5.2. Результаты приобретенных знаний презентуются в рамках работы временной творческой группы, на педагогических советах, заседаниях профессиональных сообществ учителей-предметников, других методических мероприятий в виде:

- выступление с презентацией;
- аналитический отчет;
- реферирование литературы;
- публикация и др.

5.3. Результаты приобретенных знаний размещаются председателем профессионального сообщества на веб-сайте методической службы «Сетевое сообщество педагогов образовательной организации» – <http://10.130.133.133/>

Образец №1

Директору образовательной организации ФИО
от _____

(Ф.И.О. полностью, должность, СП)

Контактный телефон _____

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу Вашего согласования на обучение на курсах повышения квалификации (ПК) по программе: _____

(название курса)

Шифр курсов на портале ДПО _____

Организация _____

(краткое наименование учреждения, кафедра)

Объем по программе _____ часов

Дата начала _____

Дата окончания _____

Финансирование _____

Дата _____

Подпись _____

**Карта социального партнерства
с организациями, содействующими реализации проектов и программ
ГБОУ Школы № 1231 им. В.Д. Поленова**

№	Название организации партнера	Направление взаимодействия	Действующие проекты	Возможные проекты
1	Инновационный проект «Школа – территория творчества»			
1.1.	Театральный институт имени Б.Щукина	Организация и проведение инновационной проектной деятельности; интеллектуальное, культурное и нравственное развитие личности; организация внеурочной деятельности школьников	Реализация проектов «Литературный венок», «Бал литературных героев»	Реализация проекта «Литературный венок», «Бал литературных героев» и др.
1.2.	Централизованная библиотечная система ЦАО (Библиотека № 3: - филиал семейного чтения; - Центр детского чтения и творчества)	- Социализация учащихся; - Формирование общей культуры личности; - Привлечение к чтению, формирование читательских компетенций; - Участие в литературных и	Проект «Человек читающий» (литературный клуб «Время читаты!») Проект «Редкая детская книга как знак времени»	Проекты «Человек читающий» (литературный клуб «Время читаты!»), «Редкая детская книга как знак времени», «Музыка – универсаль-

		художественных конкурсах, развитие творческих способностей.	Проект «Музыка – универсальный язык общения»	новый язык общения» и др.
1.3.	Московский Дом Книги на Новом Арбате		Городской фестиваль «Вместе с книгой мы растём». Книжная эстафета «Откройте книгу детям»	Мастер- классы и литературные курсы Московского Дома Книги.
1.4.	Дворец творчества детей и молодежи на Миуссах	Сотрудничество, организация и проведение мероприятий в рамках проекта «Ступени Олимпа»	Реализация проекта « Ступени Олимпа»	Реализация проекта « Ступени Олимпа» и др.
1.5.	ФГОУ культуры и искусства «Академический ансамбль песни и пляски Российской Армии имени А.В. Александрова» министерства обороны РФ	Реализация инициатив в области духовно-нравственного воспитания школьников, подготовка молодёжи к службе в Вооружённых Силах РФ	Совместная организация занятий учащихся 1-5 классов во второй половине дня. Проект «Армия России»	Совместная организация занятий учащихся 1-6 классов во второй половине дня. Участие в конкурсах и проектах , поддержание живаемых департаментом образования города Москвы

1.6.	Российское движение школьников	Организация патриотической работы с учащимися, направленную на формирование активной жизненной позиции	Реализация проекта «Юнармия»	Реализация проекта «Юнармия» и др.
2	Инновационный проект «Школа: территория формирования традиций и уклада»			
2.1.	Городской комитет ветеранов Великой Отечественной войны	Организация патриотической работы с учащимися школы в рамках реализации кадетского образования	Реализация проекта «Музейная экспозиция: 28 армейский реактивный полк 40А» (Афганистан)	Реализация проекта «Музейная экспозиция: 28 армейский реактивный полк 40А» (Афганистан)
2.2.	Российское движение школьников	Организация патриотической работы с учащимися, направленную на формирование активной жизненной позиции	Реализация проекта «Юнармия»	Реализация проекта «Юнармия» и др
2.3.	Региональная общественная организация «Московская городская организация ветеранов РВСН»	Организация патриотической работы с учащимися кадетских классов, направленную на формирование активной жизненной позиции	Реализация проекта «Кадетский класс в московской школе» «Патриотическое воспитание кадетов»	Реализация проекта «Кадетский класс в московской школе» «Патриотическое воспитание кадетов»

2.4.	Городской методический центр	Информационно-методическое сопровождение воспитательной работы	Организация и проведение конкурсов, мероприятий, рекомендаций департаментом образования города Москвы	Школа – городская площадка для проведения конкурсов, рекомендуемых ДО г. М
2.5.	Городской методический центр	Организация и проведение инновационной проектной деятельности; интеллектуальное, культурное и нравственное развитие личности; организация внеурочной деятельности школьников	Реализация проектов «Литературный венок», «Бал литературных героев»	Реализация проекта «Литературный венок», «Бал литературных героев» и др.
2.6.	ФГОУ культуры и искусства «Академический ансамбль песни и пляски Российской Армии имени А.В. Александрова» министерства обороны РФ	Реализация инициатив в области духовно-нравственного воспитания школьников, подготовка молодёжи к службе в Вооружённых Силах РФ	Совместная организация занятий учащихся 1-5 классов во второй половине дня. Проект «Армия России»	Совместная организация занятий учащихся 1-6 классов во второй половине дня. Участие в конкурсах и проектах, поддержание департаментом образования города Москвы

Инновационный проект «Профильная школа»		
3		
3.1.	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	<p>Организация предпрофильной и профильной подготовки учащихся старших классов для углубленного изучения базовых и профильных дисциплин в рамках социально-экономического и социально-гуманитарного профилей</p>
		<p>Программа повышения квалификации руководящих и педагогических кадров школы. Проект «Школьный кластер»</p>
3.2.	Московский государственный технический университет им. Баумана	<p>Организация предпрофильной подготовки учащихся; организация профильного инженерно-технического образования</p>
		<p>Проект «Школьный кластер» Мониторинговые исследования качества образования</p>
		<p>Реализация проекта «Инженерный класс в московской школе». Развитие системы дополнительного образования</p>
		<p>Программа повышения квалификации педагогических кадров. Проект «Технопарк»</p>
3.3.	ГАОУ ВПО «Московский городской педагогический университет»	<p>Организация сетевого взаимодействия в рамках сопровождения инновационных процессов, непрерывность образования педагогических кадров</p>
		<p>Программа дистанционных курсов ПК; открытие и сопровождение психолого-педагогического класса; «Профессиональное обучение без границ»</p>
		<p>Реализация инновационных проектов: «Школа – университетский округ» «Профессиональное обучение без границ»</p>

3.4.	ФГБОУ ВПО «Московский государственный педагогический институт»	Сотрудничество, организация и проведение практики студентов. Распространение инновационного опыта в системе образования по приоритетным направлениям развития	Организация и проведение педагогической практики студентов в начальной и основной школе	Сопровождение инженерного класса в системе ДПО; руководство проектной и научно-исследовательской деятельностью
3.5.	ГБОУ ВПО Московский государственный медико-стоматологический университет А.И.Евдокимова	Организация сетевого взаимодействия по совершенствованию образовательного процесса в классах медико-биологического профиля	Проект «Медицинский класс» Проект «Университетские субботы» Проведение научно-исследовательской деятельности на базе университета	Проект «Старт в медицину» Проведение научно-исследовательской деятельности на базе университета
3.6.	ГБОУ «Центр профессионального и карьерного развития»	Организация взаимодействия по непрерывному социально-профессиональному сопровождению развития и инновационной деятельности учащихся	Проект «Профессиональный навигатор»	Реализация проекта «Мониторинг профессиональных предпочтений школьника» Проект «Личностное портфолио»
3.7.	Институт среднего профессионального образования имени	Организация взаимодействия по непрерывному социально-профессиональному	Реализация проекта «Профессиональное обучение без гра-	Реализации проекта «Профессиональное обучение без гра-

	К.Д. Ушинского	ному сопровождению развития и инновационной деятельности учащихся	ниц»: педагогическая мастерская «Вожа- тый», «Помощник воспитателя»	ниц»: педагогическая мастерская «Вожа- тый», «Помощник воспитателя»
3.8.	Городской методиче- ский центр	Информационно-методи- ческое сопровождение ин- новационных проектов	Реализация про- фильного образова- ния: инженерный, медицинский класс; проектно-исследо- вательская и инно- вационная деятель- ность	Школа – городская площадка для про- ведения конкурсов проектно-исследо- вательской деятельно- сти, рекомендуемых ДО Г. М
3.9.	Первый МГМУ им. Сеченова	Организация предпрофиль- ной подготовки учащихся; организация профильного естественнонаучного обра- зования	Проект «Медицин- ский класс» Проект «Универси- тетские субботы»	Проект «Старт в медицину»
3.10.	Школьная лига РО- СНАНО	Организация естественнона- учного и технического пред- профильного и профильно- го образования	Проект «Школа на ладони»	Программа повы- шения квалифика- ции педагогических кадров. Развитие сетевого взаимодействия

3.1.1.	Договор с ФГБУ «Детский медицинский центр» Управления делами Президента РФ	Проведение профориентационной работы среди учащихся школы, направленной на реализацию обучения в профильном (медицинском) классе	Сотрудничество в области профориентационной работы. Сопровождение обучения в медицинском классе	Информационно-методическая поддержка учебного процесса. Сотрудничество в рамках актуальных проектов
4	Инновационный проект «Школа – территория международного качества»			
4.1.	Начальная школа города Дарема	Лингвистическая практика по английскому языку учащихся начальной школы	Реализация программы Международного бакалавриата	Внедрение программы Международного бакалавриата в средней и старшей школе
4.2.	Европейская гимназия	Сотрудничество в рамках проекта МБ		
4.3.	ГМИИ им. А.С. Пушкина	Реализация музейной программы в начальной школе	Музей-школе	Развитие программы в средней и старшей школе
4.4.	ГБУК г. Москвы ЦГДБ им. А.П. Гайдара	Организация исследовательских проектов в начальной школе	Реализация программы Международного бакалавриата	
5	Инновационный проект «Школа – пространство лингвистической активности»			
5.1.	Посольство Франции Французский институт в Москве	Секция билингвального обучения 8-11 классы по направлению: Социология	Организация и осуществление языковой и научной	Организация и осуществление языковой и науч-

				подготовки дипломных работ учащихся	ной подготовки дипломных работ учащихся
5.2.	Школа св. Клотильды (г. Париж, Франция)	Организация и осуществление обмена школьников 5-9 классов	Организация и осуществление языковой практики учащихся в рамках долгосрочного проекта «Французский в сердце»	Организация и осуществление языковой практики учащихся в рамках долгосрочного проекта «Французский в сердце»	Организация и осуществление языковой практики учащихся в рамках долгосрочного проекта «Французский в сердце»
5.3.	Лицей Ульста (г. Париж, Франция)	Организация и осуществление обмена школьников 5-9 классов	Организация и осуществление языковой практики учащихся в рамках долгосрочного проекта «Французский в сердце»	Организация и осуществление языковой практики учащихся в рамках долгосрочного проекта «Французский в сердце»	Организация и осуществление языковой практики учащихся в рамках долгосрочного проекта «Французский в сердце»
5.4.	Гимназия №171 (г. Санкт-Петербург.)	Организация обмена делегациями учащихся	Взаимное проектирование творческих работ	Обмен опытом по внедрению новых методических технологий в практику преподавания	Обмен опытом по внедрению новых методических технологий в практику преподавания

5.5.	Немецкий культурный центр им. Гете, Гете - Институт: Москва, Ленинский проспект, д. 95А.	Организация и осуществление языковой стажировки учащих 6-9 кл	Проект «Молодежные экзамены» - Сертификаты Гете-Института FIT IN DEUTSCH 1 И 2	Проект «Молодежные экзамены» - Сертификаты Гете-Института FIT IN DEUTSCH 1 И 2
5.6.	Лингвистическая стажировка в Германии - г. Бамберг, Бавария. Языковая школа в Германии «ТРЕФПUNKT»	Организация и осуществление языковой стажировки учащих 6-9 кл	Сертификаты Гете-Института FIT IN DEUTSCH 1 И 2	Сертификаты Гете-Института FIT IN DEUTSCH 1 И 2
5.7.	Лингвистический центр «ДАШАБАЛА» Марсель	Языковой стажировка учащих 6-9 кл	Организация и осуществление языковой стажировки учащих 6-9 кл «Association inter culturelle «DASHABALLA» Marseille	Организация и осуществление языковой стажировки учащих 6-9 кл «Association inter culturelle «DASHABALLA» Marseille
5.8.	Лингвистическая стажировка в Великобритании Woisingham School, Durham http://www.mosteducation.co.uk/	Организация и осуществление языковой стажировки учащих 6-9 кл	Организация и осуществление обмена учащих 5-9 кл. Home - Most Education	Организация и осуществление обмена учащих 5-9 кл. Home - Most Education

5.9.	Частная гимназия им. Гете (г. Берлин, Германия)	Организация и осуществление обмена школьниками 5-9 классов	Организация и осуществление обмена уча-ся 5-9 кл.	Организация и осуществление обмена уча-ся 5-9 кл.
5.10.	Language couch institute (г. Лейпциг, Германия)	Языковая стажировка по немецкому языку	Организация и осуществление языковой стажировки уча-ся 6-9 кл. в рамках долгосрочного проекта «Немецкий в Германии»	Организация и осуществление языковой стажировки уча-ся 6-9 кл. в рамках долгосрочного проекта «Немецкий в Германии»
6	Инновационный проект «Школа – территория национальной элиты»			
6.1.	Войсковая часть № 95501	Организация патриотической работы с учащимися кадетских классов, направленную на формирование активной жизненной позиции	Реализация проекта «Кадетский класс в московской школе» «Патриотическое воспитание кадетов»	Реализация проекта «Кадетский класс в московской школе» «Патриотическое воспитание кадетов»
6.2.	Военная Академия РВСН имени Петра Великого	Организация патриотической работы с учащимися кадетских классов, направленную на формирование активной жизненной позиции	Реализация проекта «Кадетский класс в московской школе» «Патриотическое воспитание кадетов»	Реализация проекта «Кадетский класс в московской школе» «Профориентационная деятельность»

6.3.	Отдел Военного комиссариата г. Москвы по Замоскворецкому району	Организация патриотической работы с учащимися кадетских классов, направленную на формирование активной жизненной позиции	Реализация проекта «Кадетский класс в московской школе» «Призыв», «Служу России»	Реализация проекта «Кадетский класс в московской школе» «Призыв», «Служу России»
6.4.	Региональная общественная организация «Ветераны военной контрразведки»	Организация патриотической работы с учащимися кадетских классов, направленную на формирование активной жизненной позиции	Реализация проекта «Кадетский класс в московской школе» «Патриотическое воспитание кадетов»	Реализация проекта «Кадетский класс в московской школе» «Патриотическое воспитание кадетов»
6.5.	Городской комитет ветеранов Великой Отечественной войны	Организация патриотической работы с учащимися школы в рамках реализации кадетского образования	Реализация проекта «Музейная экспозиция: 28 армейский реактивный полк 40А» (Афганистан)	Реализация проекта «Музейная экспозиция: 28 армейский реактивный полк 40А» (Афганистан)
6.6.	Российское движение школьников	Организация патриотической работы с учащимися, направленную на формирование активной жизненной позиции	Реализация проекта «Юнармия»	Реализация проекта «Юнармия» и др.
6.7.	Региональная общественная организация «Московская го-	Организация патриотической работы с учащимися кадетских классов, направ-	Реализация проекта «Кадетский класс в московской школе»	Реализация проекта «Кадетский класс в московской школе»

	родская организация ветеранов РВСН»	ленную на формирование активной жизненной позиции	«Патриотическое воспитание кадетов»	«Патриотическое воспитание кадетов»
Иновационный проект «Школа – благоприятная образовательная среда»				
7	ГБУ городской психолого-педагогический центр ДОГМ	Организация сетевого взаимодействия по созданию специальных условий	Развитие инклюзивной образовательной среды (школьники с АОП в массовом классе)	ППП консилиум Школы – инструмент организации эффективного профессионального диалога
7.2.	Университетско-школьный кластер ВШЭ	Участие в мероприятиях кластера, посвященных освоенно профессионального стандарта педагога	Создание творческих педагогических групп в решении вопросов преемственности уровней образования	Повышение профессиональной компетентности педагогов в решении задачи индивидуализации образования
Иновационный проект «Выпускник детского сада – успешный первоклассник»				
8	Университетско-школьный кластер ВШЭ	Участие в курсах повышения квалификации кластера, мероприятиях школ-участников ВШЭ	Организация проектной деятельности ДО на основе проектного содержания (развитие основ	Конференция профессионального сообщества ДО – протранство профессиональной

			<p>предметной культуры: экологической, речевой, исторической, математической, эмоционально-интеллекта и пр)</p>	<p>рефлексии и продвижения</p>
<p>8.2.</p>	<p>Центральная городская детская библиотека имени А.П. Гайдара</p>	<p>Формирование общей культуры личности; формирование читательских компетенций; участие в литературных и художественных конкурсах, развитие творческих способностей; социализация воспитанников.</p>	<p>Проект «Читаем, учимся, мастерим!»</p>	<p>Проект «Читаем с мамой!» Проект «В библиотеку всей семьей»</p>
<p>8.3.</p>	<p>ФГАУ ФИРО</p>	<p>Обновление содержания дошкольного образования</p>	<p>Эксперимент по проектированию социальной ситуации развития детей 3-7 лет на основе образовательной программы дошкольного образования «Миры детства: конструи-</p>	<p>Включении семьи как активного участника образовательных отношений. Повышение профессиональной компетентности педагогов по созданию инновационной образова-</p>

				рование возможно-стей» под редакцией Т.Л. Дорониной	тельной среды
Иновационный проект «Школа – территория здоровья и безопасности»					
9					
9.1.	Бассейн «Буревестник»	Популяризация массового спорта и активного образа жизни среди детей и подростков	Участие в городских соревнованиях	Участие в городских соревнованиях	Участие в городских соревнованиях
9.2.	Фонд детского спорта	Популяризация массового спорта и активного образа жизни среди детей и подростков с использованием передовых социально-маркетинговых технологий	Реализация Всероссийской программы «Активные дети – Олимпийские надежды» (с использованием инновационного мобильного фитнес - приложения «Активтей»)»	Реализация Всероссийской программы «Активные дети – Олимпийские надежды» (под патронажем Олимпийского комитета России)	Реализация Всероссийской программы «Активные дети – Олимпийские надежды» (под патронажем Олимпийского комитета России)

Положение

об итоговом индивидуальном проекте обучающихся

Индивидуальный итоговой проект представляет собой учебный проект, выполняемый обучающимся в рамках одного или нескольких учебных предметов.

I. Общие положения

- 1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС) среднего общего образования, Программы формирования УУД, ООП СОО.
- 1.2. Данное Положение регламентирует деятельность в Государственном бюджетном общеобразовательном учреждении города Москва «Школа № 1231 имени В.Д. Поленова» (далее – ГБОУ Школа № 1231) по организации работы над итоговым индивидуальным проектом (далее ИИП) в связи с переходом на ФГОС СОО.
- 1.3. Проектная деятельность является одной из форм организации учебного процесса и внеурочной деятельности, направлена на повышение качества образования, демократизации стиля общения педагогов и учащихся.
- 1.4. Выполнение индивидуального итогового проекта обязательно для каждого обучающегося старшей ступени, перешедшего на обучение по новым ФГОС. Индивидуальный проект выполняется обучающимся в течение одного или двух лет в рамках учебного времени, специально отведённого учебным планом, и должен быть представлен в виде завершённого учебного исследования или разработанного проекта: информационного, творческого, социального, прикладного, инновационного, конструкторского, инженерного.
- 1.5. Руководителем проекта является как учитель-предметник, классный руководитель, педагог-организатор, педагог дополнительного образования, педагог-психолог, социаль-

ный педагог, так и сотрудник иного образовательного учреждения, в т. ч. и высшего.

- 1.6. Темы проектов могут предлагаться как педагогом, так и учениками. Тема, предложенная учеником, согласуется с педагогом.
- 1.7. Проект может быть только индивидуальным.
- 1.8. Проект может носить предметную, метапредметную, межпредметную направленность.
- 1.9. Проектные задания должны быть актуальны и четко сформулированы, цели и средства ясно обозначены, совместно с учащимися составлена программа действий.

2. Цели и задачи выполнения ИИП

2.1. Для обучающихся:

Продемонстрировать свои достижения в самостоятельном освоении избранной области.

2.2. Для педагогов:

Создание условий для формирования УУД учащихся, развития их творческих способностей и логического мышления.

2.3. Задачами выполнения проекта являются:

- 2.3.1. Обучение планированию (учащийся должен уметь чётко определить цель, описать шаги по её достижению, концентрироваться на достижении цели на протяжении всей работы).
- 2.3.2. Формирование навыков сбора и обработки информации, материалов (уметь выбрать подходящую информацию, правильно её использовать).
- 2.3.3. Развитие умения анализировать, развивать креативность и критическое мышление.
- 2.3.4. Формировать и развивать навыки публичного выступления.
- 2.3.5. Формирование позитивного отношения к деятельности (проявлять инициативу, выполнять работу в срок в соответствии с установленным планом).

3. Этапы и примерные сроки работы над проектом:

- 3.1. В процессе работы над проектом учащийся под контро-

лем руководителя планирует свою деятельность по этапам: подготовительный, основной, заключительный.

- 3.2. Подготовительный этап (сентябрь): выбор темы и руководителя проекта. Темы проектов утверждаются методическим советом школы не позднее октября.
- 3.3. Основной этап (октябрь-март): совместно с педагогом разрабатывается план реализации проекта, сбор и изучение литературы, отбор и анализ информации, выбор способа представления результатов, оформление работы, предварительная проверка руководителем проекта. Классный руководитель контролирует занятость обучающихся в проектной деятельности, информирует родителей о выборе темы проекта обучающихся.
- 3.4. Предзащита проекта (декабрь), по итогам предзащиты комиссия ставит балльную отметку (в протоколе).
- 3.5. Защита проходит в апреле-мае 10–11 класса на школьной научно – практической конференции.

4. Возможные типы работ и формы их представления:

- ▷ **письменная работа** (аналитические материалы, обзорные материалы, отчеты о проведенных исследованиях, стендовый доклад);
- ▷ **художественная творческая работа** (в области литературы, музыки, изобразительного искусства, экранных искусств), представленная в виде прозаического или стихотворного произведения, инсценировки, художественной декламации, исполнения музыкального произведения, компьютерной анимации;
- ▷ материальный объект, макет, иное конструкторское изделие;
- ▷ **отчетные материалы по социальному проекту**, которые могут включать как тексты, так и мультимедийные продукты.

5. Требования к оформлению ИИП

- 5.1. В состав материалов готового проекта в обязательном порядке включаются:
 - 1) выносимый на защиту продукт проектной деятельности, представленный в одной из описанных выше форм;

2) подготовленная учащимся краткая пояснительная записка к проекту (объёмом не более одной печатной страницы) с указанием для всех проектов:

- а) исходного замысла, цели и назначения проекта;*
- б) краткого описания хода выполнения проекта и полученных результатов;*
- в) списка использованных источников.*

Для конструкторских проектов в пояснительную записку, кроме того, включается описание особенностей конструкторских решений, для социальных проектов — описание эффектов/эффекта от реализации проекта;

5.2. Обязательным во всех работах является необходимость соблюдения норм и правил цитирования, ссылок на различные источники. В случае заимствования текста работы (плагиата) без указания ссылок на источник проект к защите не допускается.

6. Требования к защите проекта

6.1. На защите могут присутствовать представители администрации, другие учителя-предметники, классный руководитель, родители. У ученика имеется возможность публично представить результаты работы над проектами и продемонстрировать уровень овладения отдельными элементами проектной деятельности. Ученик может использовать мультимедийные формы для представления своего проекта.

Результаты выполнения проекта оцениваются комиссией. По итогам защиты представленного продукта, составленной учеником краткой пояснительной записки, руководитель проекта пишет отзыв и выставляет оценку. Отзыв руководителя должен содержать краткую характеристику работы учащегося в ходе выполнения проекта, в том числе:

- а) инициативности и самостоятельности;*
- б) ответственности (включая динамику отношения к выполняемой работе);*

в) исполнительской дисциплины.

При наличии в выполненной работе соответствующих оснований в отзыве может быть отмечена новизна подхода и/или полученных решений, актуальность и практическая значимость полученных результатов.

7. Критерии оценки проектной работы:

- 7.1. Для оценивания проектной работы педагог руководствуется уровневым подходом сформированности навыков проектной деятельности.
- 7.2. Вывод об уровне сформированности навыков проектной деятельности делается на основе оценки всей совокупности основных элементов проекта (продукта и пояснительной записки, отзыва, презентации) по каждому из четырёх критериев.

Содержательное описание каждого критерия

Критерий	Содержание критерия	Уровни сформированности навыков проектной деятельности	
		Базовый (1 балл)	Повышенный (2–3 балла)
Самостоятельное приобретение знаний и решение проблем	Способность поставить проблему и выбрать способы её решения, найти и обработать информацию, формулировать выводы и/или обоснование и реализацию/апробацию принятого решения, обоснование и создание модели, прогноза, модели, макета, объекта, творческого решения и т. п.	Работа в целом свидетельствует о способности самостоятельно с опорой на помощь руководителя ставить проблему и находить пути её решения; продемонстрирована способность приобретать новые знания и/или осваивать новые способы действий, достигать более глубокого понимания изученного	Работа в целом свидетельствует о способности самостоятельно ставить проблему и находить пути её решения; продемонстрировано собственное владение логическими операциями, навыками критического мышления, умение самостоятельно мыслить; продемонстрирована способность на этой основе приобретать новые знания и/или осваивать новые способы действий, достигать более глубокого понимания проблемы

Знание предмета	Умение раскрыть содержание работы, грамотно и обоснованно в соответствии с рассматриваемой проблемой/темой использовать имеющиеся знания и способы действий	Продемонстрировано понимание содержания выполненной работы. В работе и в ответах на вопросы по содержанию работы отсутствуют грубые ошибки	Продемонстрировано свободное владение предметом проектной деятельности. Ошибки отсутствуют
Регулятивные действия	Умение самостоятельно планировать и управлять своей познавательной деятельностью во времени, использовать ресурсные возможности для достижения целей, осуществлять выбор конструктивных стратегий в трудных ситуациях	Продемонстрированы навыки определения темы и планирования работы. Работа доведена до конца и представлена комиссии; некоторые этапы выполнялись под контролем и при поддержке руководителя. При этом проявляются отдельные элементы самооценки и самоконтроля обучающегося	Работа тщательно спланирована и последовательно реализована, своевременно пройдены все необходимые этапы обсуждения и представления. Контроль и коррекция осуществлялись самостоятельно

Коммуникация	Умение ясно изложить и оформить выполненную работу, представить её результаты, аргументированно ответить на вопросы	Продемонстрированы навыки оформления проектной работы и пояснительной записки, а также подготовки простой презентации. Автор отвечает на вопросы	Тема ясно определена и пояснена. Текст/сообщение хорошо структурированы. Все мысли выражены ясно, логично, последовательно, аргументированно. Работа/сообщение вызывает интерес. Автор свободно отвечает на вопросы
---------------------	---	--	---

7.3. Условия принятия решения по проекту:

7.3.1. Полученные баллы переводятся в оценку в соответствии с таблицей.

Базовый уровень	отметка «удовлетворительно»	4 – 6 первичных баллов
Повышенный уровень	отметка «хорошо» отметка «отлично»	7—9 первичных баллов 10—12 первичных баллов

7.3.2. Отметка за выполнение проекта выставляется в графу «Индивидуальный проект» в классном журнале и личном деле. В документ государственного образца об уровне образования — аттестат о среднем общем образовании — отметка выставляется в свободную строку.

Приложение 5

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ



Утверждено:

В.В. Тиунова
Директор ГБОУ Школа №1231
31 августа 2015 г.
Утверждено приказом №243
от 31.08.2015

Первичная профсоюзная
ГБОУ Школа №1231

Т.В. Лоскутова
31 августа 2015 г.

Управляющий совет
ГБОУ Школа №1231

Председатель
Е.А. Саблина
24 августа 2015 г.

ТЕМА «ШКОЛА ЛИЧНОСТНОГО РОСТА: МОТИВИРУЮЩАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА, ЭФФЕКТИВНАЯ ШКОЛА»

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения
«Школа с углубленным изучением иностранного языка
№ 1231 имени В.Д. Поленова»
на 2015- 2020 г.г.

г. Москва
2015 г

СОДЕРЖАНИЕ

ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

1. АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ И УСЛОВИЯ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

2. КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

ПРОЕКТ № 1 *«Школа – территория творчества»*

ПРОЕКТ № 2 *«Школа: территория формирования традиций и уклада»*

ПРОЕКТ № 3 *«Профильная школа»*

ПРОЕКТ № 4 *«Школа – территория международного качества»*

ПРОЕКТ № 5 *«Школа – пространство лингвистической активности»*

ПРОЕКТ № 6 *«Школа – территория национальной элиты»*

ПРОЕКТ № 7 *«Школа – благоприятная образовательная среда»*

ПРОЕКТ № 8 *«Выпускник детского сада – успешный первоклассник»*

ПРОЕКТ № 9 *«Школа – территория здоровья и безопасности»*

3. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

3.1. Ожидаемые результаты реализации программы развития

3.2. Методика оценки эффективности и результативности Программы

3.3. Прогноз сводных показателей государственных заданий по реализации программы развития

3.4. Анализ рисков реализации программы развития

ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Наименование программы	«Школа личностного роста: мотивирующая образовательная среда, эффективная школа»
<p><i>Основания для принятия решения о разработке программы</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Резолюция 44/25 Генеральной Ассамблеи ООН от 27.11.1989 «Конвенция о правах ребенка» 2. Федеральный закон от 24.07.1998 № 124-ФЗ (редакция от 20.07.2000 г.) «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации» 3. Федеральный закон Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». 4. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа», утвержденная Президентом Российской Федерации 04.02.2010 № Пр.-271. 5. Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2014 № 2765-р «О Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы» 6. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 295 «Об утверждении новой редакции государственной программы «Развитие образования» на 2013-2020 годы» 7. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 г. № 1662-р 8. Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 6.10.2009 г. № 373. 9. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.12.2010 г. № 1897.

	<p>10. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего (полного) общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.05.2012 г. № 413.</p> <p>11. Закон города Москвы от 20.06.2001 № 25 «О развитии образования в городе Москве».</p> <p>12. Закон города Москвы от 10.03.2004 № 14 «Об общем образовании в городе Москве».</p> <p>13. Постановление Правительства Москвы от 27.09.2011 № 450-ПП (ред. от 08.04.2015) «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»)» на 2012-2018 годы»</p> <p>14. Устав ГБОУ «Школы с углубленным изучением иностранных языков № 1231 имени В.Д.Поленова»</p>
<p>Цель Программы</p>	<p>Создание на территории районов Арбата и Хамовники уникального образовательного и социокультурного образовательного комплекса Школы личностного роста, который обеспечивает доступность и вариативность качественного дошкольного и школьного образования в соответствии с требованиями ФГОС второго поколения.</p>
<p>Задачи Программы</p>	<p>1. Создание уникальной модели Школы личностного роста как социокультурной системы, места и общности со своими ценностями, традициями, укладом, связанными в сознании жителей и гостей с духом центра столицы России.</p> <p>2. Совершенствование образовательной инфраструктуры организации, обеспечивающей доступность и вариативность качественного дошкольного и школьного образования в соответствии с требованиями ФГОС второго поколения в условиях реализации модели Школы личностного роста.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Создание учебно-методического сопровождения подготовки школьников к полноценному и эффективному участию в общественной и профессиональной жизни как конкурентно-способной, успешной личности на основе развития учебной, социальной и коммуникативной компетентностей, доступности, качества и эффективности школьного образования. 4. Развитие командного менеджмента, формирование эффективной управленческой команды, для которой принципы корпоративности и партисипативности станут неотъемлемой основой управления развитием школы. 5. Расширение спектра образовательных программ и программ дополнительного образования, в том числе и с использованием возможностей интерактивного и дистанционного обучения. 6. Формирование многоуровневой и многопрофильной системы общего и дополнительного образования в соответствии с требованиями ФГОС и изменяющимися потребностями населения. Развитие спектра услуг профильного образования. 7. Создание организации педагогов-единомышленников, основной ценностью которой является уважительное отношение к ученику, к творчеству друг друга.
<p>Миссия школы</p>	<p>Превращение школы из массовой и обезличенной в Школу личностного роста – это именно тот ориентир, который определяет развитие нашей новой образовательной организации.</p> <p>Миссия Школы заключается в создании мотивирующего образовательного пространства, которое позволит обеспечить личностный рост учащегося и его подготовку к полноценному и эффективному участию в общественной и профессиональной жизни как конкурентноспособной, успешной личности на основе развития</p>

	<p>учебной, социальной и коммуникативной компетентностей, а также доступности, качества и эффективности школьного образования, то есть в создании новой модели <i>школы - школы личностного роста</i>.</p> <p>В нашем понимании, <i>школа личностного роста</i> – это и есть <i>эффективная школа</i>.</p>
Этапы и сроки реализации Программы	<p>I этап Программы (2015-2016 гг.) Подготовительный:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ существующей образовательной среды школы, оценка потенциала внутренних и внешних ресурсов и старт формирования новой образовательной среды комплекса; – теоретическое обоснование и описание структуры и содержания новой уникальной модели школы – школы личностного роста (проект); <p>II этап Программы (2016-2019 гг.) Основной:</p> <ul style="list-style-type: none"> – реализация проекта по созданию новой уникальной модели школы – школы личностного роста; – осуществление перехода от отдельных инновационных проектов к системному изменению качества образовательной среды в образовательной организации. <p>III этап Программы (2019-2020 гг.) Заключительный:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ, систематизация и обобщение достигнутых результатов по реализации модели <i>Школы личностного роста</i>.
Разработчики Программы	ГБОУ города Москвы «Школа с углубленным изучением иностранного языка № 1231 имени В.Д. Поленова» (далее ГБОУ школа № 1231)
Целевые индикаторы Программы	1. Количество обучаемых (их представителей), которые реально осуществили выбор между образовательными программами, реализуемыми в Школе.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Количество программ дополнительного образования, реализуемых совместно с учреждениями и организациями, действующими в рамках сетевого взаимодействия. 3. Количество педагогов и администраторов Школы, реализующих в процессе образования школьников результаты повышения своей профессиональной квалификации, освоенные в период действия Программы. 4. Количество программ и направлений предпрофильной подготовки и профильного обучения, реализуемых Школой. 5. Динамика количественных показателей успехов учащихся в предметных олимпиадах, конкурсах городского и федерального масштаба в соотношении с динамикой общего количества обучаемых в школе. 6. Количество клубов, студий и других творческих объединений, созданных в Школе по инициативе и (или) при участии Школы. 7. Количество культурно-образовательных событий, осуществленных в Школе или по инициативе Школы (партнеров Школы) с участием представителей других территорий г. Москвы и регионов России. 8. Динамика количественных показателей успехов учащихся в образовательных (воспитательных) проектах городского уровня. 9. Количество социальных проектов, реализуемых по инициативе Школы. 10. Положительная динамика рейтинговых показателей Школы в топе лучших общеобразовательных учреждений г. Москвы. 11. Динамика количества выпускников Школы, поступивших в престижные ВУЗы Москвы и России. 12. Динамика профессионального развития педагогических работников образовательной организации (число публикаций, участия в профессиональных форумах, конкурсах и т.п.)
--	---

<p>Ожидаемые результаты реализации Программы</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Школа обеспечивает широкий выбор доступных образовательных услуг населению районов Арбата и Хамовники города Москвы. 2. Качество образовательных услуг, предоставляемых Школой в области дошкольного, основного общего, дополнительного образования школьников, предпрофильной подготовки и профильного обучения соответствует требованиям ФГОС второго поколения и потребностям населения города Москвы. 3. Высокая конкурентоспособность выпускника Школы, обладающего совокупностью ключевых компетенций, отражающих личностное развитие, осознанность профессионального выбора и активную жизненную позицию. 4. Экономическая эффективность Школы, ее престиж в социуме, конкурентоспособность на рынке образовательных услуг, увеличение контингента учащихся.
<p>Исполнители Программы</p>	<p>Педагогический коллектив ГБОУ Школы № 1231</p>
<p>Фамилия, имя, отчество, должность, руководителя, контакты</p>	<p>Тиунова Виктория Викторовна, директор государственного общеобразовательного учреждения города Москвы «Школы с углубленным изучением иностранного языка № 1234 имени В.Д. Поленова» тел. 8 (499) 241-43-84</p>
<p>Организация контроля и исполнения Программы</p>	<p>Постоянный контроль за выполнением программы осуществляет Управляющий совет Школы. Результаты контроля представляются ежегодно в Департамент образования ЦАО города Москвы и общественности через Публичный доклад директора образовательного комплекса.</p>

1. АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ И УСЛОВИЯ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Наш образовательный комплекс является частью образовательного пространства Москвы и функционирует в социально-экономической среде районов Арбат и Хамовники, что находит отражение в прогнозировании развития образовательной организации *ГБОУ города Москвы «Школа с углубленным изучением иностранного языка № 1231 имени В.Д.Поленова»*.

Формирование Школы происходило в два этапа. На первом этапе (2013–14 уч.г.) была проведена реорганизация в форме присоединения:

- Государственное бюджетное образовательное учреждение города Москвы средней общеобразовательной школы № 1233, расположенная по адресу г. Москва, Б. Афанасьевский пер. д. 27;
- Государственное бюджетное образовательное учреждение города Москвы детского сада комбинированного вида № 2277, расположенного по адресам: г. Москва, Плотников пер., д. 19/38, стр. 1, и Смоленская наб., д. 5/13. Объединение проведено на основании приказа Департамента образования города Москвы от 19 апреля 2013 года № 172.

Изменения в редакцию №4 Устава Государственного бюджетного образовательного учреждения города Москвы средней общеобразовательной школы с углубленным изучением иностранного языка № 1231 имени В.Д. Поленова приняты Управляющим советом 3 июня 2013 г., протокол № 10, утверждены распоряжением Департамента образования города Москвы от 08 июля 2013 г. № 111р.

На втором этапе формирования Школы к ней присоединены:

- Государственное бюджетное образовательное учреждение города Москвы гимназия № 1521, расположенное по адресам: г. Москва, ул. Пречистенка, д. 12/2, стр. 8, г. Москва, 1-й Неопалимовский пер., д. 10, стр. 10, г. Москва, Кропоткинский пер., д. 10;

- Государственное бюджетное образовательное учреждение города Москвы средняя общеобразовательная школа № 34, расположенная по адресам: г. Москва, ул. Плющиха, д. 39/41, г. Москва, 7-й Ростовский пер., д. 16, г. Москва, Ружейный пер., д. 8, г. Москва, Ружейный пер., д. 3, г. Москва, ул. Плющиха, д. 16, стр. 3;
- Государственного бюджетного образовательного учреждения города Москвы детского сада № 2352, расположенного по адресу: г. Москва, ул. Погодинская, д. 20/3, стр. 1;
- Государственного бюджетного образовательного учреждения города Москвы детского сада № 1089, расположенного по адресам: г. Москва, ул. Большая Пироговская, д. 53/55, г. Москва, ул. Большая Пироговская, д. 53, г. Москва, Новодевичий пр., д. 2;
- Государственного бюджетного образовательного учреждения города Москвы детского сада компенсирующего вида № 1472.

Официальное название: Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города Москвы «Школа с углубленным изучением иностранного языка № 1231 имени В.Д. Поленова» на основании приказа Департамента образования города Москвы от 14 июля 2013 Г. № 516.

Предметом деятельности реорганизованного учреждения является образовательная деятельность следующих видов:

- реализация общеобразовательных программ дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, дополнительного образования различной направленности;
- реализация общеобразовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, обеспечивающих дополнительную углубленную подготовку по иностранным языкам (французский, немецкий, английский), по предметам гуманитарного цикла, ИКТ и информатике;

- реализация общеобразовательных программ, обеспечивающих профильную подготовку по физико-математическому; химико-биологическому; социально-экономическому; социально-гуманитарному; филологическому; информационно-технологическому и технологическому профилю.
- реализация общеобразовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования в форме экстерната,
- реализация программ дополнительного образования различной направленности.

При оценке перспектив создания и развития образовательного комплекса на базе ГБОУ СОШ 1231 был осуществлен SWOT-анализ как метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы):

<p>Сильные ресурсы, сформированные в школах и детских садах, входящих в образовательный комплекс</p> <p>I. Сложившиеся высокопрофессиональные педагогические коллективы, в которых высока:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Доля педагогов, мотивированных к совершенствованию своего мастерства; 1.2. Доля удовлетворённости педагогического персонала условиями труда; 1.3. Доля педагогов, включённых в работу по реализации здоровьесберегающих технологий; 1.4. Доля педагогов, освоивших современные технологии в рам- 	<p>Слабые стороны, характеризующие жизнедеятельность школ и детских садов и требующие внимания и усилий по их нивелированию</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вероятное неприятие друг друга педагогических коллективов объединяемых образовательных учреждений 2. Недостаточная направленность программ дополнительного образования к запросам рынка образовательных услуг и рынка труда; 3. Недостаточная техническая оснащённость (особенно детских садов): слабая мультимедийная составляющая электронных
---	---

<p>ках деятельностного подхода;</p> <p>1.5. Доля учителей с направленностью на диалогический стиль образования;</p> <p>1.6. Доля педагогов, занимающихся проектной, учебно-исследовательской работой с учащимися;</p> <p>1.7. Доля педагогов, владеющих педагогической рефлексией и анализом педагогической деятельности.</p> <p>II. Широкие полномочия соуправления; круг вопросов, решаемых общественностью:</p> <p>2.1. Вовлечение педагогов и родителей (прежде всего, членов управляющих советов) в разработку стратегии развития);</p> <p>2.2. Вовлечение членов управляющих советов в общественную экспертизу результатов деятельности школ и детских садов;</p> <p>2.3. Практика ежегодного публичного отчёта руководителей школ и детских садов перед родительским собранием.</p>	<p>учебно-методических материалов;</p> <p>4. Недостаточно полное и гибкое распределение финансирования;</p> <p>5. Нарушение нормы управляемости коллективом при создании организационной структуры управления образовательным комплексом</p> <p>6. Естественная ежегодная ротация педагогических кадров (как вовлечение новых, так и убытие прежних) может привести к искаженному представлению о миссии и стратегических путях развития образовательного комплекса</p> <p>7. Невысока доля педагогов, обобщивших свой опыт в виде печатных работ, выступлений на конференциях;</p> <p>8. Недостаточно разработанная система методов измерения и анализа измеряемых показателей по всем основным процессам деятельности школ и детских садов.</p>
<p>Возможности, благоприятствующие созданию и развитию образовательного комплекса, обусловлены стратегическими позициями образовательной политики на федеральном и региональном уровнях:</p> <p>1. Новая система финансирования</p>	<p>Угрозы, проявляющиеся со стороны внешнего социального окружения</p> <p>1. Дестабилизирующие проявления (искусственное ускорение) внедрения в образовательный процесс ФГОС ОО;</p> <p>2. Нормативно-правовая неопре-</p>

<p>ния – субсидиарный принцип финансирования «деньги следуют за ребенком»;</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Новая система оплаты труда – позволяет установить зависимость заработной платы сотрудников образовательного учреждения от конкретных результатов работы; 3. Создание единого информационного и пространства образования города; 4. Территориальная близость детских садов и школ; 5. Многолетние традиции сотрудничества детских садов и школ, вводимых в комплекс. 	<p>деленность с разработкой локальных актов регламентирующих и регулирующих процессы взаимодействия с учетом особенностей пропедевтики и преемственности образовательных программ;</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Стремительные изменения внешней среды, на которые школе трудно отвечать незамедлительно; 4. Неблагоприятная демографическая ситуация, миграционные процессы; 5. Аттестационные мероприятия формального подхода к оценке профессиональной эффективности педагогов, вынуждающие к прекращению педагогической деятельности педагогов предпенсионного возраста; 6. Конкурентная борьба за контингент с более обеспеченными в ресурсном отношении комплексами.
--	--

Вывод: Анализ внутренних сильных ресурсов и слабых сторон деятельности образовательных учреждений, входящих в комплекс, и внешних социально-экономических, геополитических, демографических угроз и возможностей позволяет нам сделать оптимистичный вывод о возможности и необходимости объединения в единый образовательный комплекс образовательных организаций, которые не только находятся в территориальной близости, но и имеют многолетний опыт профессионального сотрудничества, договоры о взаимодействии, планы совместной работы школ и детских садов, а также

дополняющими друг друга образовательными программами. Современная нормативно-правовая база в сфере образования также во многом обуславливает конкурентоспособность подобных образовательных комплексов.

2. КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

Ключевая идея концепции развития основана на миссии школы и суть её в создании мотивирующей образовательной среды, как пространства для эффективной реализации программ по обеспечению высокого качества образования на всех ступенях.

Среда образовательной организации – особое, специфическое пространство, создающее систему влияний и условий для формирования и развития личности обучающихся и педагогов по определенному образцу. Управление качеством образовательной среды, суть которого можно определить как создание, мониторинг и регулирование нововведений, изменений качественных характеристик образовательного пространства, – одно из основных направлений в работе педагогического коллектива организации. Грамотное стратегическое управление данным процессом позволяет рационально использовать, сохранять и наращивать образовательный ресурс среды, обеспечивать качество условий и факторов, влияющих на процессы личностного роста субъектов, гибко реагировать на происходящие изменения и обеспечивать инновационное развитие компонентов среды, её социального и пространственно-предметного окружения. Только в этом случае образовательное пространство школы может быть смоделировано как среда, обеспечивающая формирование социально значимых с точки зрения педагогической системы потребностей, интересов, мотивов и стимулов позитивного личностного роста и совершенствования всех субъектов образовательных взаимоотношений.

Основными характеристиками такого образовательного пространства современной образовательной организации являются:

– обеспечение деятельностного характера образования, ос-

- воение и присвоение опыта совместной деятельности в процессе основного и дополнительного образования;
- направленность на становление компетенций, согласно Федеральному государственному образовательному стандарту;
 - целенаправленное моделирование условий и использование внутренних и внешних ресурсов для обеспечения саморазвития, самоопределения обучающихся, профессионального роста педагогических работников;
 - информационная, социальная, материально-техническая, кадровая открытость образовательного пространства, обеспечение его инновационного характера;
 - поддержка доли самостоятельной деятельности обучающихся, инициирование учебно-познавательной, социальной активности, при этом основные функции учителя – создание благоприятных условий, поддержка образовательной деятельности учащегося и управление образовательным процессом на основе системно-деятельностного, личностно-ориентированного и здоровьесберегающего подходов;
 - внедрение образовательных, коммуникационных, информационных технологий, соответствующих реализации компетентностного подхода, что позволит обеспечить личностный рост учащегося и его подготовку к полноценному и эффективному участию в общественной и профессиональной жизни как конкурентоспособной, успешной личности на основе развития учебной, социальной и коммуникативной компетентностей, а также доступности, качества и эффективности школьного образования.

Таким образом, создание новой модели *школы - школы личностного роста предполагает*, что каждый человек обладает огромным потенциалом развития и саморазвитии; каждый человек самостоятельно принимает решения, оценивает последствия своего выбора и несет ответственность за него. А для полноцен-

ной актуализации и раскрытия внутреннего потенциала человека, успешного личностного, социального и профессионального становления необходимы конструктивные изменения и качественное обновление компонентов образовательной среды.

Ориентируясь на опыт и ресурсы образовательных учреждений, вошедших в состав школы, стратегию инновационного развития системы общего образования, достижения психолого-педагогической науки и практики, а также прогнозируемую модель новой мотивирующей образовательной среды в качестве приоритетных определены следующие направления деятельности, которые комплементарны, реализуемым в программе развития проектам:

- **реорганизация образовательной среды** на основе педагогических и социальных инноваций в системе образования как фактор повышения качества образовательного процесса и ресурс обеспечения высокой мотивации и эффективности образовательной деятельности обучающихся, труда педагогических работников, условие сохранения и укрепления здоровья всех участников образовательного процесса;
- **реализация идей и принципов системно-деятельностного и личностно-ориентированного подходов, гуманно-личностного образования в построении образовательного пространства**, способствующего установлению позитивных и развивающих взаимоотношений всех субъектов образовательного процесса, на основе принятия общечеловеческих ценностей, правовых и этических норм социального партнерства, принципах партисипативности и корпоративности в управлении образовательной организацией;
- **совершенствование профессиональных компетенций педагогов** в вопросах позитивной и своевременной коррекции содержания образования, форм, видов, средств и технологий организации учебно-познавательной деятельности с учетом тенденций и результатов развития психолого-пе-

- дагогической науки, изменения социально-политических и экономических условий, трансформации социального заказа в процессе непрерывного развития системы образования;
- **развитие системы управления образовательным процессом** и постепенный переход к управлению на основе командного менеджмента в управлении проектами и программами, обеспечивающими качество образования;
 - **совершенствование социального партнерства** как внутри образовательной организации, так и в расширении количества и углублении процессов взаимодействия с внешними партнерами.

Создание мотивирующей образовательной среды как воплощение ключевой идеи новой модели **школы личностного роста** не только не противоречит выполнению основных функций многоуровневой образовательной организации, выполнению государственного образовательного заказа, но и способствует реализации ценностно-целевых и идеологических приоритетов основной образовательной программы в качестве иных проектах и программах, обеспечивающих режим инновационного развития.

Методологической основой интеграции основной образовательной программы и программы развития школы являются научные принципы, отражающие суть системно-деятельностного, лично-ориентированного и гуманно-личностного подходов. В качестве приоритетных определены следующие принципы деятельности ГБОУ Школа № 1231:

- **принцип программно-целевого подхода** в обеспечении инновационного режима развития организации, который предполагает единую систему стратегического и тактического планирования, своевременное внесение корректив в программы и планы, обеспечивающие как выполнение ФГОС ОО, так адекватное реагирование на социально-образовательные запросы и инициативы педагогов, обучающихся, их родителей (законных представителей);

- **принцип преемственности** данной программы развития традициям и успешному опыту образовательных взаимоотношений всех структурных и территориальных подразделений школы, конструктивное регулирование профессионального взаимодействия педагогов, работающих на разных ступенях образования с целью обеспечения непрерывности процесса психолого-педагогического сопровождения и поддержки личностного успеха обучающегося в течение всего периода пребывания в организации;
- **принцип вариативности**, предполагающий расширение возможностей для удовлетворения образовательных интересов и запросов обучающихся, осуществление различных подходов к качественному развитию образовательной среды, оптимизации образовательного процесса, обеспечение мультипрофильности, ориентацию на обновление и эффективное использование управленческих, финансово-экономических, образовательных, информационных, кадровых и других ресурсов;
- **принцип гуманизации**, предполагающий признание индивидуальности и уникальности личности каждого воспитанника и школьника, создание наиболее благоприятных условий для ее становления и развития, проявление внимания и действенной заботы о сохранности и укреплении физического, психического, духовно-нравственного и социального здоровья;
- **принцип гуманитаризации образования и образовательного пространства** предполагает использование огромного культурологического и гуманитарного потенциала районов Арбат и Хамовники, ресурса образовательных предметов, системы воспитательной работы и дополнительного образования для формирования и развития ценностно-смысловой сферы, духовно-нравственной культуры учащихся, воспитания социально значимых потребностей, интересов, ценностей, мотивации

учебно-познавательной деятельности, социальной активности и гражданской позиции;

– **принцип интеграции** предполагает не только целостность основного, дополнительного образования и системы воспитательной работы в обеспечении оптимального развития личностного потенциала каждого обучающегося, но и социальную консолидацию обучающихся, педагогов и сотрудников организации, родительского коллектива, а также заинтересованных лиц и организаций в обеспечении условий и качества результата образования обучающихся.

На основании анализа сложившейся ситуации, идеи моделирования **школы личностного роста** определены проекты, в которых заложено сохранение достижений прошлого и раскрытие резервов для дальнейшего развития. В рамках данной программы предполагается реализация восьми проектов, построенных с учетом стратегии развития общего образования, практики проектного и командного менеджмента, инновационных видов управления. Реализация проектов программы развития предусматривает активное участие, взаимодействие всех субъектов образовательного процесса: педагогических работников, сотрудников, обучающихся, их родителей (законных представителей), поддержку и поощрение инициативны, решительности и ответственности.

ПРОЕКТ № 1 «Школа – территория творчества»

Цель проекта: разработка и внедрение в образовательный процесс учебно-методического сопровождения интеграции культур, активного обмена информацией, гражданско-патриотического воспитания учащихся, воспитания чувства гордости за свою страну, культуру её народов.

Задачи:

1. Разработка и внедрение учебно-методического сопровождения развития ребёнка через его увлечения и способности.

2. Разработка и внедрение учебно-методического сопровождения развития творческих способностей учащихся.
3. Разработка и внедрение учебно-методического сопровождения развития коммуникативных способностей учащихся.
4. Разработка и внедрение учебно-методического сопровождения развития умения находить информацию и пользоваться ею в различных ситуациях.
5. Разработка и внедрение учебно-методического сопровождения воспитания толерантности.

В проекте выделяются следующие подпроекты:

1. «Путешествие в Россию»
2. «Литературный венок»

Этапы и мероприятия проекта:

Подготовительный этап

1. Планирование и разработка сценариев комплекса мероприятий в формате культурно-образовательных подпроектов «Путешествие в Россию» и «Литературный венок».
2. Составление «Маршрутной карты творческого развития» для каждого класса комплекса.
3. Определение индивидуального маршрута творческого развития для каждого учащегося.
4. Формирование информационной и учебно-дидактической базы научно-теоретических и практических материалов по развитию творческого потенциала детей и подростков из опыта отечественного и зарубежного образования.
5. Планирование научно-методической работы с педагогами по освоению теоретических основ и практики развития творческого потенциала детей и подростков

Основной этап

1. Организация различных видов и форм работы в классах, группах, индивидуально: собрание материала (история

- края, география и геология, литературные традиции, выдающиеся личности, кухня, культура, язык – топонимы и гидронимы; прикладное искусство области и т.п.).
2. Разработка и внедрение в образовательный процесс учебно-методического сопровождения следующих воспитательных мероприятий и социально-педагогических акций:
 - 2.1. День Лицея (конкурс чтецов, возложение цветов к памятнику А.С. Пушкина, тематические экскурсии, классные часы).
 - 2.2. День рождения писателя-юбиляра (радиопередача).
 - 2.3. Поэтические классные часы, посвящённые культурно-образовательному проекту «Литературный венок».
 - 2.4. Посещение музеев (тематические экскурсии).
 - 2.5. Выпуск газет-венков.
 - 2.6. Выставки «Книги-юбиляры» и «Писатели-юбиляры».
 - 2.7. Конкурс цитатных сочинений.
 - 2.8. Единый день чтения.
 3. Использование ресурса само- и самоуправления, привлечение к реализации проекта большего числа обучающихся, их родителей, социальных партнеров, специалистов из заинтересованных организаций.
 4. Оформление пакета учебно-методических материалов и рекомендаций по эффективной реализации проекта «Школа – территория творчества».

Завершающий этап

1. *Плановое учебно-методическое сопровождение в образовательном процессе следующих воспитательных мероприятий и социально-педагогических акций:*
 1. Выставка работ прикладного искусства.
 2. Концерт фольклорных групп.
 3. Выступление театральных коллективов.
 4. Презентация «Язык народов России».
 5. Презентация «Знаменитые россияне».

6. Презентация «Местные обычаи».
 7. Презентация «Уроки истории».
 8. Презентация «Топонимия города».
 9. Праздник «Игры народов России».
 10. Праздничный обед «Кухня России».
 11. Открытие «Школы ремёсел».
 12. Создание «Географической карты России»: «Я люблю тебя, Россия...».
 13. Экскурсии по «открытым» маршрутам.
 14. Создание общегородской метаигры «Какое красивое имя – Россия».
 15. Акция «2-я жизнь книги»
 16. Бал литературных героев
2. *Активизация участия обучающихся и педагогов в окружных, городских и федеральных проектах и конкурсах детского, юношеского и профессионального творчества.*
 3. *Создание странички «Творчество юных» на сайте ГБОУ СОШ №1231.*
 4. *Апробация результатов реализации проектов на педагогических форумах, подготовка публикаций.*

Прогнозируемые результаты:

1. Позитивная динамика развития индивидуальных творческих способностей и задатков каждого ребёнка.
2. Повышение интереса и мотивации к изучению «трудных» или «неинтересных» предметов, рост учебно-познавательной активности обучающихся.
3. Повышение коммуникативной культуры, установление дружеских конструктивных и продуктивных взаимоотношений между субъектами образовательного процесса, проявление толерантности, внимания и интереса к творчеству сверстников и других людей.
4. Развитие интереса к изучению природного и культурного наследия России, путешествиям по родной стране.
5. Проявление гражданско-патриотических чувств в различ-

- ных формах суждений, индивидуальном творчестве, проявления чувства гордости за свою страну.
6. Увеличение количества детей и их занятости активным чтением книг, готовность поделиться и обсудить прочитанное.
 7. Проявление инициативы и активности обучающихся в организации (участие) творческих форм коллективного досуга, сплочение детских сообществ и педагогических работников разных структурных подразделений.
 8. Рост числа родителей, проявляющих интерес и активное участие в жизни школы, к творческой и досуговой деятельности ребенка.

Руководитель: Карпова Инна Ивановна, заместитель директора школы по оценке качества образования, «Отличник народного просвещения», Заслуженный учитель РФ.

ПРОЕКТ № 2

«Школа: территория формирования традиций и уклада»

Цель проекта: Разработка и внедрение в образовательный процесс учебно-методического сопровождения по развитию существующего уклада образовательной организации как значимой части содержания образования, способствующей формированию благоприятной среды для всех участников образовательного процесса.

Задачи:

1. Изучение и анализ содержания, структуры и путей формирования уклада школы.
2. Анализ мнений учащихся, педагогов, родителей на основе проведения общественной дискуссии об укладе школы.
3. Внедрение в образовательный процесс современных педагогических технологий выявления и развития способностей учащихся и формирования ключевых компетенций.
4. Создание образовательных пространств, в которых нет жестких рамок, где правила создаются учащимися вме-

сте с педагогами, особенно во внеурочной деятельности и сфере дополнительного образования.

5. Развитие школьного самоуправления и преобразование его в соуправление как определенный формат подготовки к основам государственно-общественного управления.

В проекте выделяются следующие направления деятельности:

1. Развитие волонтерского движения.
2. Творческая детско-взрослая общность учащихся и педагогов «От самоуправления к соуправлению».
3. Дополнительное образование – эффективное образовательное пространство.

Этапы и мероприятия проекта:

Подготовительный этап

1. Мониторинг состояния образовательной среды, традиций и уклада школы, возможности и направления их развития.
2. Проведение общественной широкой дискуссии о традициях и укладе школы.
3. Совершенствование учебного плана и плана дополнительного образования с целью создания разнообразных образовательных пространств с учетом интересов и способностей учащихся.
4. Разработка мини-проектов участия в окружных, городских конкурсах.

Основной этап

1. Внедрение в образовательный процесс современных педагогических технологий выявления и развития способностей учащихся и формирования ключевых компетенций.
2. Развитие системы ученического самоуправления с уклоном на формирование единой школьной общности учащихся в рамках развития соуправления.
3. Создание детско-взрослых общностей с определенными этическими нормами, обеспечивающими соблюдение и развитие традиций, соответствующих принятому укладу

школы, участвующих в непосредственном регулировании школьной жизни.

4. Активное участие школьников в городских (окружных) мероприятиях, конкурсах.

Завершающий этап

1. Увеличение количества возможностей выбора учащимися при разработке индивидуальной траектории развития.
2. Функционирование открытой системы обсуждения и принятия решений по вопросам организации школьной жизни.
3. Увеличение числа и повышение качества проведения открытых творческих мероприятий, совокупность которых обеспечивает каждому учащемуся возможность личного успеха и общественного признания.
4. Совершенствование деятельности детско-взрослых общностей с учетом потребности современного состояния образования.
5. Организация и проведения итоговой пресс-конференции для всех участников образовательного процесса.
6. Презентация результатов и опыта профессиональной деятельности по реализации проекта: педагогические конференции, конкурсы, публикации.

Прогнозируемые результаты

1. Конструктивные изменения уклада школы.
2. Появление новых традиции в жизни школы.
3. Создание новых детских и детско-взрослых сообществ, способствующих формированию позитивного, конструктивного стиля жизни, построенного на принципах толерантности, гуманизма, социальной активности и гражданской ответственности.
4. Увеличение количества победителей и участников окружных и городских конкурсов.
5. Обновление методических материалов по формированию уклада школы и её традиций

Руководитель: Алимова Татьяна Григорьевна, заместитель директора школы по воспитательной работе и дополнительному образованию, Почетный работник РФ.

ПРОЕКТ № 3 «Профильная школа»

Цель проекта: Разработка, внедрение в образовательный процесс учебно-методического сопровождения, создание условий для профессиональной ориентации учащихся в, формирование у них адекватного представления о своих возможностях.

Задачи:

1. Разработать и внедрить в образовательный процесс учебно-методическое сопровождение спектра услуг по профильному обучению.
2. Сориентировать учащихся в широком круге проблем, связанных с той или иной сферой деятельности.
3. Оказать адресную помощь в выборе будущего профиля обучения.
4. Дать учащимся глубокие знания по профильным дисциплинам.
5. Выработать у учащихся умения самостоятельной познавательной деятельности.

Профильные классы: гуманитарные, технологические, естественно-научные, социально-экономические, универсальные.

В проекте выделяются следующие подпроекты предпрофильной подготовки учащихся:

- Предметные пробы.
- Предметные практики.
- Тематические лагеря и экспедиции.
- Психолого-педагогическое сопровождение профориентационного выбора учащегося.
- Профориентационная внеурочная деятельность и внеклассная работа.

В проекте выделяются следующие подпроекты про-

фильного образования:

- Профильный класс (группа).
- Индивидуальный проект.
- Профильный лагерь.
- Университетская суббота.
- Профи-клуб.

Этапы и мероприятия проекта:

Подготовительный этап

1. Проведение микроисследования социального заказа по развитию направлений профильной школы.
2. Изучение профильных ориентаций и предпочтений обучающихся, исследования их индивидуальных способностей, наклонностей и задатков.
2. Проведение общественной широкой дискуссии о направлениях и ресурсах развития предпрофильного и профильного образования.
3. Разработка учебно-методического, дидактического, информационного и управленческого ресурсов для реализации проекта профильной школы.
4. Разработка мини-проектов по осуществлению предпрофильной и профильной подготовки обучающихся.

Основной этап

1. Организация профильного обучения в образовательном процессе школы.
2. Создание и пополнение научно-методической базы по предпрофильному и профильному образованию: методические рекомендации, опыт педагогической практики, УМК элективных курсов и т.п.
3. Использование современных педагогических технологий, обеспечивающих выявление (актуализацию) личностного потенциала, активизацию индивидуальной деятельности и совершенствование компетенций обучающихся,

обеспечивающих осознанность выбора направления профильного образования.

4. Развитие системы психолого-педагогической поддержки обучающихся с разным уровнем способностей и возможностей в освоении программ профильной школы.
5. Организация на принципах ученического самоуправления сообществ (научных, прикладных, предметных, междисциплинарных), для реализации целей предпрофильной и профильной школы через систему воспитательной работы и направленности системы дополнительного образования.
6. Активное развитие социального партнерства и взаимодействия с профессиональными образовательными организациями, участие в профессионально ориентированных мероприятиях, конкурсах.

Завершающий этап

1. Расширение пространства возможностей для определения выбора обучающимися направлений предпрофильного и профильного образования.
2. Функционирование открытой системы обсуждения и разработки проектов/программ воспитательных мероприятий по профессиональной ориентации.
3. Развитие волонтерского движения среди старшеклассников по профориентационной работе с учащимися 1-7 классов.
4. Совершенствование деятельности детско-взрослых общностей в знакомстве и освоение различных сфер профессиональной деятельности.
5. Разработка авторских педагогических проектов по организации работы профильной школы: подготовка методических комментариев.

Прогнозируемые результаты

1. Пакет диагностических, дидактических и методических материалов по учебно-методическому сопровождению предпрофильной подготовки и профильного образования.

2. Разнообразие направлений и доступность профильного обучения для всех учащихся 9-ых классов.
2. Повышение качества образования девятиклассников.
3. Проявления сознательного выбора индивидуального маршрута образовательной деятельности.
4. Учебно-методическое сопровождение проектов профильной подготовки учащихся: «Мотивированный абитуриент», «Обученный абитуриент».
5. Удовлетворение потребностей семьи и учащихся в выборе профессии и дальнейшего пути обучения.

Руководитель проекта: Воробьева Татьяна Анатольевна, заместитель директора школы по содержанию образования.

ПРОЕКТ № 4

«Школа – территория международного качества»

Популярность и привлекательность образовательной программы Международного Бакалавриата определяют социальный интерес родителей, которые сегодня стремятся не просто дать детям качественное образование, а предпринимают попытку выстроить образовательную траекторию с учетом индивидуальных потребностей ребенка и требований к образованию выпускников, поступающих в лучшие ВУЗы мира.

Опыт московских школ, реализующих программы Международного Бакалавриата на средней и старшей ступенях обучения, показал, что для их успешного освоения подготовку обучающихся необходимо начинать еще на ступени начального образования. Это позволяет сформировать у учеников необходимые навыки и умение учиться в данной системе, а, следовательно, преодолеть сложности адаптационного периода.

Актуальным в настоящее время является вопрос разработки адаптивной модели реализации норм Международного Бакалавриата в начальной школе, в рамках которой можно было бы обеспечить:

- совершенствование содержания и повышение качества начального образования на основе интеграции ФГОС НОО и ИВ;

- разработку целостного пакета учебно-методического сопровождения программы Международного Бакалавриата;
- использование управленческих технологий эффективной реализации программы Международного Бакалавриата;
- повышение профессиональной компетентности администрации, учителей и специалистов образовательной организации.

Цель проекта: разработка и реализация модели образовательного процесса, совмещающей требования ФГОС НОО и ИВ способствующей развитию компетенций, необходимых учащимся для получения качественного образования, соответствующего мировым стандартам.

Задачи:

1. Разработка рабочих программ урочной и внеурочной деятельности учителей и специалистов, объединяющих требования ФГОС и ИВ для начальной школы.
2. Введение критериальной системы оценивания в начальной школе.
3. Освоение и реализация технологии ученического портфолио.
4. Обоснование и описание механизмов и управленческих технологий реализации преемственности между дошкольной ступенью и начальной, основной школой.
5. Проектирование образовательной среды с учетом требования ФГОС ОО и ИВ, способствующей мотивации учебно-познавательной, коммуникативной и социальной деятельности обучающихся.
6. Разработка и принятие локальных актов, регламентирующих освоение и внедрение норм Международного бакалавриата.

В проекте выделяются следующие направления деятельности:

1. Соотнесение ИВ и ФГОС ОО, обеспечение идеологической, содержательной и технологической скоординированности.
2. Обновление содержания образования на основе меж-

- дисциплинарной интеграции и определения содержания учебно-познавательной деятельности, обеспечивающей реализацию метапредметного образования.
3. Освоение и применение новых образовательных и управленческих технологий, реализующих принципы системно-деятельностного и личностно-ориентированного подходов.
 4. Подготовка и разработка локальных актов общеобразовательной организации, регламентирующих и регулирующих интеграцию формата ФГОС ОО и Международного Бакалавриата.
 5. Создание условий становления и развития образовательной среды, соответствующей задачам Международного Бакалавриата в начальной школе.
 6. Развитие кадрового ресурса общеобразовательной организации.
 7. Поиск образовательных и социокультурных партнеров и согласование взаимодействия с ними на принципах социального партнерства.
 8. Повышения качества работы с финансовыми, кадровыми, информационными, материальными ресурсами.

Этапы и мероприятия проекта:

Подготовительный этап

1. Изучение миссии, философии, стандартов и успешных образовательных практик Международного Бакалавриата.
2. Принятие педагогическим коллективом и родителями философии Международного Бакалавриата
3. Анализ финансовых, материальных, кадровых и информационных ресурсов.
4. Подготовка регистрационных документов координатором, получение статуса интересующейся школы.
5. Обучение директора и координатора на семинаре 1 категории.
6. Разработка и обоснование управленческого проекта/программы по введению Международного Бакалавриата в структуру и содержание начального, основного и полного образования.

Основной этап

1. Повышение профессиональной квалификации педагогических работников, обучение на семинарах 1 категории.
2. Пополнение ресурсов библиотеки, формирование информационной, дидактической, контрольно-оценочной и методической базы как ресурса реализации программ Международного Бакалавриата.
3. Формирование медиатеки.
4. Создание интерактивного образовательного пространства в классах, обеспечивающего информационно-коммуникационные процессы в управлении учебно-познавательной деятельностью обучающихся .
5. Подготовка пакета нормативно-правовых, программных документов для получения школой статуса кандидата.
6. Участие в городских мероприятиях в рамках проекта.

Завершающий этап

1. Разработка учителями, администрацией необходимых документов (положения о языковой политике, положения о политике оценивания, положения об академической честности и др.), коррекция программы исследования, плана коллективного планирования, планеров.
2. Взаимодействие с консультантом и подготовка школы к консультационному визиту.
3. Выполнение рекомендаций консультанта и подготовка к авторизационному визиту.
4. Авторизационный визит.

Прогнозируемые результаты

1. Разработку целостного пакета учебно-методического сопровождения программы Международного Бакалавриата.
2. Получение статуса авторизованной школы Международного Бакалавриата.
3. Повышение профессиональной компетентности администрации, учителей и специалистов образовательной организации.

4. Равные возможности для каждой семьи (родителей), каждого ребенка микрорайона в получении современного качественного образования, отвечающего международным стандартам, что делает образовательную организацию более привлекательной для родителей и конкурентоспособной на рынке образовательных услуг.

***Руководитель проекта: Васюкова Галина Вячеславовна,
методист, кандидат педагогических наук.***

ПРОЕКТ № 5

«Школа – пространство лингвистической активности»

Цель проекта: Разработать и внедрить в образовательный процесс учебно-методическое сопровождение реализации франко-российских программ предвуниверситетской подготовки.

Создание среды для развития лингвистической активности посредством выделения общелингвистического компонента обучения в рамках школьных дисциплин.

Задачи:

1. Разработать и внедрить в образовательный процесс учебно-методическое сопровождение обучения учащихся по одной или нескольким нелингвистическим дисциплинам на французском языке в формате тематических модулей (история, обществознание, экономическая география, биология).
2. Разработать и внедрить в образовательный процесс учебно-методическое сопровождение обучения французскому языку на основе сочетания российской, французской, немецкой и английской методик (технологий) преподавания.
3. Создание нормативно-правовой базы и юридической процедуры получения документа об образовании с помощью Министерства иностранных дел Франции, дающего право поступать без лингвистических тестов в университеты Франции.
4. Участие в ежегодной Международной научно-практической конференции «Языкознание для всех» на базе МПГУ.

В проекте выделяются следующие подпроекты:

1. Подготовка к защите итоговой аттестационной работы в посольстве Французской республики в России (10 класс).
2. Учебный обмен учащимися с французским лицеем им. А.Дюма в Москве в формате 4 учебных дней (8-11 классы).
2. Международные интеллектуальные брейн-ринги (9, 10 классы).
3. Сотрудничество с образовательными и социокультурными партнерами в области спорта (8-11 классы).
4. Сотрудничество с русской школой в Канаде «Золотое кольцо».

Этапы и мероприятия проекта:

Подготовительный этап

1. Конкурсный отбор учащихся в конце 7 класса.
2. Презентация проекта на родительских собраниях, проводимых руководителем отделения, завучем по иностранным языкам и директором CampusFrance.
3. Заявление родителей на имя директора о зачислении на проект.
4. Конкурсный отбор учащихся для участия в совместном российско-канадском проекте «Мир увлечений человека» (4-6 классы).

Основной этап

1. Обучение в формате предметных модулей (8-9 классы), в процессе которого ставятся и достигаются метапредметные, когнитивные, лингвистические, культурные и прагматические цели (2-3 часа в неделю).
2. Разработка и планирование этапов совместного проекта (консультативные часы), он-лайн обучение и работа.
3. Формирование пакета учебно-методических материалов, характеризующих содержание и условия работы по эффективной реализации франко-российских программ предуниверситетской подготовки.

Завершающий этап

1. Подготовка групповой проектной работы к защите в конце 10 класса (в два этапа: письменная работа, проверяемая экспертами, и устная защита перед международной комиссией).
2. Обучение в формате тематического модуля «методы анализа документов» (11 класс).
3. Подготовка и защита международного проекта на базе МПГУ.
4. Обобщение опыта и презентация методических материалов по реализации пространства лингвистической активности в школе: выступления перед педагогическим сообществом, разработки и материалы в том числе и на электронных носителях, публикации

Прогнозируемые результаты:

1. Использование в образовательном процессе на постоянной основе учебно-методических материалов по обеспечению сопровождения лингвистической активности учащихся.
2. Рост объективных показателей качества образования обучающихся: высокий уровень владения французским языком; продвинутый уровень владения родным языком; высокий уровень освоения нелингвистической дисциплины.
3. Признание высокого уровня готовности выпускников продолжать успешное обучение в образовательных организациях высшего образования.
4. Получение документа об образовании с помощью Министерства иностранных дел Франции.
5. Положительная динамика повышения профессиональной компетентности педагогических работников.

Руководители проекта:

Корчагина Т.В., председатель профессионального сообщества учителей французского языка, Заслуженный учитель РФ;

Лесина Е.И., председатель профессионального сообщества учителей немецкого языка, «Почетный работник общего образования».

ПРОЕКТ № 6

«Школа – территория национальной элиты»

Цель проекта: Разработать и внедрить в образовательный процесс учебно-методическое сопровождение кадетского образования в соответствии с ФГОС ОО и системой дополнительного образования на принципах развивающего, углубленного и лично-ориентированного обучения в сочетании с четко организованной системой самоподготовки и постоянного контроля уровня образования.

Задачи:

1. Создание соответствующего учебно-методического сопровождения и благоприятных условий для интеллектуального, духовно-нравственного, психического и физического формирования личности кадетов, развитие их способностей и творческого потенциала.
2. Разработка и реализация системы воспитательной работы, основанной на лучших традициях российского воинства: честь, достоинство, верность Отечеству, ответственность, следование воинским законам и общечеловеческим принципам морали, а также формирование высокой общей культуры, нравственных и деловых качеств, способствующих осознанному выбору жизненного пути.
3. Создание оптимальных условий для полноценного индивидуального развития каждого воспитанника с учетом его психологических особенностей, интеллектуальных способностей и здоровья, воспитания готовности к честному выполнению долга и служебных обязанностей, формирование патриотических ценностей, взглядов и убеждений, уважения к культурному и историческому прошлому России, к традициям, повышению престижа

государственной, особенно, военной службы.

4. Формирование модели выпускника кадетского класса как образованной, социально-активной личности с устойчивой гражданской позицией, способностью к эффективно-му управлению как отдельными людьми, так и коллективами любого уровня и структуры.

В проекте выделяются следующие подпроекты:

1. «Кадетское образование: мотивирующее образовательное пространство».
2. «Честь имею служить Отчизне!»
3. «Юные таланты Отчизны»
4. Музейная педагогика
5. Традиционная экскурсионная деятельность

Этапы и мероприятия проекта

Подготовительный этап

1. Определение стратегии развития кадетского образования на примере модели кадетского класса в рамках реализации Программы патриотического и гражданского воспитания, формирования общественно-нравственных компетенций.
2. Перестроение традиционной экскурсионной деятельности, направленное на поощрение содержательных идей, связанных с развитием гражданско-патриотического самосознания учащихся, и выстраивание целостных укладных форм воспитательной работе.
3. Усиление воспитательного акцента участия в международных проектах.

Основной этап

1. Работа по формированию модели кадетского класса в рамках современной системы патриотического воспитания с опорой на их личный, семейный опыт, а также с привлечением музейной педагогики.
2. Поиск, обработка, сохранение материалов и сведений по

развитию кадетского движения (в том числе на территории районов Арбата и Хамовники).

3. Использование различных публичных и открытых форм воспитательной работы, направленных не только на школу, округ, но и на федеральный уровень.
4. Формирование активной гражданской позиции учащихся при посещении исторических и памятных мест. Накопление опыта представления результатов экскурсионной деятельности в различных формах.
5. Участие в региональных проектах, ориентированных на развитие социальных компетенций в рамках развития кадетского образования.
6. Трансляция опыта участия в региональных проектах.

Завершающий этап

1. Появление новых традиций школы, связанных с формированием гражданско-патриотического самосознания учащихся в рамках развития кадетского образования.
2. Создание системы ученического сообщества, объединенного чувством гордости и ответственности за свою семью, школу и Родину.
3. Круглый стол «Кадетское движение – вчера, сегодня, завтра».
4. Конференция «Честь имею служить Отчизне!».

Прогнозируемые результаты

1. Разработка и внедрение в образовательный процесс учебно-методического сопровождения кадетского образования учащихся.
2. Первый успешный выпуск кадетского класса, в котором выпускник – образованная и социально-активная личность с глубокими знаниями в пространстве ФГОС ОО, сформированными ключевыми образовательными компетентностями в предметных областях, социально адаптированная личность с готовностью к государственной службе.

3. Увеличение количества кадетских классов (до 2-х в параллели).
4. Организация эффективной системы дополнительного образования.
5. Личностный (индивидуальный) прогресс кадета.
6. Возникновение новых традиций школы с учетом развития кадетского образования на примере модели кадетского класса.

Руководитель проекта: Самокиш Татьяна Хасановна

ПРОЕКТ № 7

«Школа – благоприятная образовательная среда»

Цель проекта: Создание мотивирующей образовательной среды, обеспечивающей личностное развитие всех участников образовательного процесса

Задачи:

1. Создать саморегулирующуюся образовательную систему, направляющую актуальное личностное саморазвитие всех участников образовательного процесса комплекса на основе организации комплексной психолого-педагогической службы.
2. Обеспечить преемственность в достижении метапредметных и личностных результатов обучающихся на основе конвергенции проектов и программ.
3. Создать модель образовательного пространства, транслирующего психологически благоприятную атмосферу для развития этических чувств, освоения культурных образцов и навыков группового сотрудничества.
4. Разработать систему взаимодействия сквозных психолого-педагогических проектов, разработанных на основе экологической психологии образования.

В проекте выделяются следующие направления деятельности:

1. Создание системы психолого-педагогического сопровождения в процессе раскрытия индивидуальных образовательных ресурсов обучающихся на основе социально-психологического проектирования и моделирования.

2. Преимущество ступеней образования с целью сохранения образовательных результатов и дальнейшего эффективного развития обучающихся (преимущество в развитии метапредметных и личностных результатов). Введение в практику и развитие элементов умной школы.
3. Духовно-нравственное становление личности обучающихся как условие позитивной социализации.
4. Развитие организационно-коммуникативных компетенций участников образовательного процесса как условия эффективного саморазвития и взаимообогащения.

Стержнем реализации проекта является организация комплексной психолого-педагогической службы. Комплексная психологическая служба в школе является основным звеном, организующим психолого-педагогическое сопровождение всех субъектов образовательного процесса. Цели и задачи комплексной психологической службы можно определить в соответствии с «Положением о службе практической психологии в системе Министерства образования Российской Федерации».

В проекте выделяются следующие подпроекты:

1. «Развитие эмоционального интеллекта».
2. «Коучинг в образовании».
3. «Портфолио ученика начальной школы как инструмент успешной адаптации к среднему звену».
4. «Персональный проект как определение жизненной стратегии старшеклассника».

Этапы и мероприятия проекта:

Подготовительный этап

1. Создание методического сопровождения системной работы психолого-медико-педагогического консилиума комплекса.
2. Выявление ресурсного семейного ядра, потенциала родителей как модераторов инновационных развивающих проектов.
3. Создание инициативной группы координаторов подпроектных направлений, коллективное планирование циклов и мероприятий.

4. Определение основных позиций профессиональной философии.

Основной этап

1. Организация работы по разработке и внедрению в образовательный процесс психолого-педагогического сопровождения подпроектов: «Развитие эмоционального интеллекта», «Коучинг в образовании», «Портфолио ученика начальной школы как инструмент успешной адаптации к среднему звену», «Персональный проект как определение жизненной стратегии старшеклассника», другие.
2. Открытие дискуссионных площадок подпроектов.
3. Организация постоянно обновляющихся выставок образовательных результатов и социальных инициатив обучающихся.

Завершающий этап

1. Создание карты ресурсов саморазвития комплекса (включая единую информационную среду).
2. Создание интерактивных музеев и тематических образовательных сред комплекса.
3. Создание традиционных форм социального партнерства с семейным социумом и учреждениями культуры.
4. Создание системно рефлексивной образовательной среды.

Прогнозируемые результаты

1. Целостный пакет психолого-педагогического сопровождения деятельности психологической службы и психолого-медико-педагогического консилиума комплекса.
2. Овладение обучающимися общественно-социальными компетенциями, необходимыми для повышения конкурентоспособности выпускника школы, формирование у учащихся системы ценностей гражданско-нравственной культуры гражданина своей страны, создание философии как условия позитивной коммуникации между людьми;
3. Создание детских коллективов, организованных на основе самостоятельно выработанных актуальных правил и ценностей.

4. Создание системы ключевых дел и традиций, обеспечивающих сохранение системы ценностей развития в ленте поколений обучающихся.

Руководитель проекта: Дмитриева Ирина Георгиевна, методист, звание, кандидат педагогических наук.

ПРОЕКТ № 8

«Выпускник детского сада – успешный первоклассник»

Цель проекта: Разработать и внедрить в образовательный процесс учебно-методическое сопровождение повышения качества образования выпускников детского сада на основе установления преемственности между дошкольной и школьной ступенью.

Задачи:

1. Провести системную реконструкцию содержания педагогической работы в дошкольной ступени на основе внедрения ФГОС дошкольного образования и стандартов международного качества образования.
2. Организовать условия для расширения социальной ситуации развития дошкольников на основе содержательного взаимодействия с начальной школой.

В проекте выделяются следующие направления деятельности:

1. Создание психолого-педагогических условий для индивидуализации образования (разработка системы определения индивидуальных образовательных траекторий).
2. Проектирование социальной ситуации развития детей 3-7 лет в основной образовательной программе «Миры детства: конструирование возможностей».
3. Социальное партнерство с семьей на основе раскрытия ресурсов семьи и восстановления социокультурных ценностей.

Этапы и мероприятия проекта:

Подготовительный этап

1. Создание профессионального сообщества педагогов дошкольной ступени.

2. Включение педагогов в понимание новой миссии и концепции образования в процессе проведения конференций «Мир детства в современном мире» (февраль, май 2015).
3. Организация системы профессионального развития педагогов дошкольной ступени (воспитателей, старших воспитателей, учителей-логопедов, педагогов-психологов): педагогические мастерские, творческие группы, работа над портфолио профессионального развития.
4. Обновление образовательной среды (реструктуризация предметной среды, введение новых инновационных технологий).

Основной этап

1. Разработка методических материалов профессиональной деятельности по реализации ФГОС ДО в рамках экспериментальной площадки ФИРО.
2. Организация системы сквозных педагогических проектов по формированию основ метапредметных результатов обучающихся.
3. Создание сети тематических ресурсных площадок дошкольной ступени с целью обмена инновационным опытом.
4. Разработка критериального оценивания результатов педагогического труда в дошкольной ступени (создание адаптированного к реальности портрета выпускника детского сада), создание системы педагогической рефлексии.

Завершающий этап

1. Обеспечение реализации ФГОС ДО и формирования профессиональных компетенций воспитателя в соответствии с ФГС ПО.
2. Создание методического обеспечения к проектированию социальной ситуации развития детей 3-7 лет в Примерной основной образовательной программе «Миры детства: конструирование возможностей».
3. Создание образовательной среды дошкольной ступени, обеспечивающий благоприятную психологическую ат-

мосферу развития дошкольника и высокий уровень доверия родителей.

Прогнозируемые результаты

1. Целостный пакет психолого-педагогического сопровождения семей дошкольников.
2. Создание системы профессионального развития педагогических кадров.
3. Обеспечение психолого-педагогического сопровождения семей дошкольников.

***Руководитель проекта: Белякова Ольга Николаевна,
методист дошкольного отделения.***

ПРОЕКТ № 9

«Школа – территория здоровья и безопасности»

Цель проекта: повысить эффективность использования возможностей физической культуры и спорта в укреплении здоровья, гармоничном и всестороннем развитии личности, воспитании патриотизма и гражданственности.

Задачи:

1. Формирование осознанной потребности в систематических занятиях физической культурой и спортом, физическом самосовершенствовании, ведении здорового образа жизни.
2. Повышение общего уровня знаний учащихся о средствах, методах и формах организации самостоятельных занятий, в том числе с использованием современных информационных технологий.
3. Воспитание учащихся в духе патриотизма.
4. Формирование активной гражданской позиции.

В проекте выделяются следующие подпроекты:

1. «Активные дети – олимпийские надежды»
2. «Готов к труду и обороне!»
3. «Школа безопасности»
4. «Я – против террора!»

Этапы и мероприятия проекта:

Подготовительный этап

1. Планирование и разработка комплекса мер в формате культурно-образовательных подпроектов
«Активные дети – олимпийские надежды»,
«Готов к труду и обороне!»,
«Школа безопасности»,
«Я – против террора!».
2. Составление «Маршрутной карты физического развития» для каждого класса комплекса.
3. Определение индивидуального маршрута физического развития для каждого учащегося.
4. Формирование информационной и учебно-дидактической базы научно-теоретических и практических материалов по физическому развитию и творческому потенциалу детей и подростков из опыта отечественного и зарубежного образования.
5. Планирование научно-методической работы с педагогами по освоению теоретических основ и практики развития творческого потенциала детей и подростков.

Основной этап

1. Организация различных видов и форм работы в классах, группах, индивидуально: собрание тематического материала (история ГТО, природа терроризма и пути предупреждения, здоровый образ жизни, выдающиеся спортсмены РФ, олимпийские чемпионы, безопасность в широком и узком смысле, государство и безопасность граждан, азбука дороги, безопасное колесо и т.п.).
2. Разработка и внедрение в образовательный процесс учебно-методического сопровождения следующих воспитательных мероприятий и социально-педагогических акций.
3. Использование ресурса само- и соуправления, привлечение к реализации проекта большего числа обучающихся,

их родителей, социальных партнеров, специалистов из заинтересованных организаций.

4. Оформление пакета учебно-методических материалов и рекомендаций по эффективной реализации проекта «Школа – территория здоровья и безопасности».

Завершающий этап

1. Плановое учебно-методическое сопровождение в образовательном процессе следующих воспитательных мероприятий и социально-педагогических акций.
2. Активизация участия обучающихся и педагогов в окружных, городских и федеральных проектах и конкурсах детского, юношеского и профессионального творчества.
3. Систематическое освещение проектной деятельности на сайте ГБОУ СОШ №1231, в периодической прессе.
4. Аprobация результатов реализации проектов

Прогнозируемые результаты

1. Повышение уровня осознанной потребности в систематических занятиях физической культурой и спортом, физическом самосовершенствовании, ведении здорового образа жизни.
2. Стабильно высокие показатели учащихся, сдавших нормы ГТО.
3. Улучшение показателей травматизма школьников по итогам учебного года.
4. Проведение комплекса мер, направленных на борьбу с терроризмом, формированием активной гражданской позиции у школьников.
5. Увеличение количества детей и их занятости в школьных отрядах ЮИД, юные пожарники и т.д.; улучшение показателей по итогам участия школьных команд в окружных и городских конкурсах.
6. Проявление инициативы и активности обучающихся в организации детских сообществ и педагогических работников в рамках реализации данных подпроектов.

7. Рост числа родителей, проявляющих интерес и активное участие в жизни школы, к проектной деятельности ребенка.

Руководители:

Тарасова Елена Николаевна, Михайлова Любовь Георгиевна

3. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Управление реализацией программы развития *«Школа личностного роста: мотивирующая образовательная среда, эффективная школа»* включает в себя системное оценивание и эффективный контроль решения поставленных задач на всех ее этапах и включает в себя:

1. Разработку нормативно-правовой базы школы по всем аспектам Программы развития: целостный пакет учебно-методического, управленческого, нормативно-правового сопровождения деятельности образовательного комплекса как гармоничного объединения школ и детских садов.
2. Высокое качество, эффективность образовательного процесса дошкольного, начального, основного и среднего (полного) общего образования, осуществляемого в соответствии с требованиями Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования.
3. Привлечение к решению поставленных задач широкой общественности и социальных партнеров школы.
4. Обеспечение личностного и профессионального роста педагогов школы в рамках целенаправленной работы по формированию необходимых профессиональных компетентностей в соответствии с Профессиональным стандартом учителя.
5. Оказание адресного сопровождение личного роста каждого учащегося школы в соответствии с требованиями Федерального образовательного государственного стандарта общего образования.

6. Организацию системы мониторинговых исследований различных сфер образовательной среды.
7. Совершенствование информационной среды школы, знакомство с другим опытом.
8. Эффективность и качество научно-методической работы; развитие лингвистического, кадетского образования; реализация программ Международного Бакалавриата, интенсификация информатизации школы; расширение профориентации, углубление предпрофильного и профильного образования; развитие ученического самоуправления; развитие системы дополнительного образования; программа развития высоко мотивированных учащихся.
9. Стабильность контингента воспитанников дошкольного подразделения, учащихся и педагогических кадров; отсутствие отсева, правонарушений; эффективность системы психолого-педагогического сопровождения учащихся и воспитанников, профилактической работы по предупреждению правонарушений; взаимодействие всех звеньев управления, эффективность расстановки педагогических кадров, четкость в распределении функциональных обязанностей, гибкая система распределения доплат и надбавок, эффективное управление стимулированием педагогического труда.

Таким образом, программа развития, разработанная коллективами комплекса, направлена на уменьшение нагрузки на бюджет города Москвы; повышение эффективности использования кадровых, информационных, финансовых и материальных ресурсов общеобразовательных учреждений; оптимальное использование учебных площадей учебных зданий и прилегающих к ним территорий; удовлетворение запросов родителей на получение образования в школе с углубленным изучением отдельных предметов.

3.1. Ожидаемые результаты реализации программы развития

Создание образовательного комплекса будет способствовать благодаря консолидации кадровых, финансово-матери-

альных, информационных, учебно-методических ресурсов обеспечению адаптации образовательных учреждений, в него входящих, к социально-экономическим изменениям современного общества, созданию образовательного пространства, обеспечивающего увеличение востребованной профилизации среднего образования.

Интеграция школ и детских садов будет способствовать обеспечению качества и доступности дошкольного, начального, основного, среднего и дополнительного образования воспитанников и обучающихся дошкольного и школьного возрастов.

Реализация проектов программы развития будет способствовать достижению следующих результатов:

1. Сохранение и развитие уклада школы, который становится содержанием образования, активизирует формирование способностей и образовательных компетентностей, раскрывает потенциал личности наравне с предметным содержанием урока,
2. Повышение конкурентоспособности выпускника школы, обладающего совокупностью социальных и ключевых образовательных компетентностей в учебно-проектной и общественной деятельности, ориентированного на постоянное саморазвитие и самообразование;
3. Формирование и развитие у учащихся системы ценностей гражданско-нравственной культуры гражданина своей страны, укрепление сформированного уклада школы как опыта позитивной коммуникации между людьми;
4. Формирование потребности в устойчивом развитии у каждого участника образовательного процесса, создание благоприятного пространства школы во всех аспектах ее деятельности.

Вышеперечисленные ожидаемые результаты реализации программы могут отслеживаться по следующим количественным показателям и конкретным фактам:

1. Повышение качества образовательного процесса	
1	качество результатов ГИА, внешних мониторингов результативности обученности учащихся
2	качество обучения по образовательным областям
3	количество участников программы подготовки на Сертификат немецкого языка
4	количество участников международной проектной деятельности
5	количество участников проектной и исследовательской деятельности
6	количество участников и победителей олимпиад и конкурсов различных уровней
7	количество портфолио ученика
2. Изменение содержания образовательного процесса	
1	количество профильных и элективных курсов
2	количество курсов по выбору в рамках предпрофильной подготовки 8-9-х классов
3	количество индивидуальных учебных планов
4	количество образовательных технологий, направленных на развитие способностей и формирование компетенций учащихся
3. Изменение образовательного пространства школы	
1	резкое увеличение творческой составляющей в образовании количество креативных элективных курсов
2	количество педагогов прошедших повышение профессиональной квалификации
3	количество детско-взрослых творческих объединений и сообществ
4	количество образовательных пространств, в которых нет жестких рамок, где правила создаются учащимися вместе с педагогами, особенно во внеурочной деятельности и сфере дополнительного образования

3.2. Методика оценки эффективности и результативности Программы

Методика оценки эффективности и результативности Программы развития базируется на принципе взаимосвязи между показателями достижения целей и решения задач Программы.

Значимыми характеристиками успешности реализации Программы является привлечение внебюджетных средств помимо средств государственного задания и эффективность использования ресурсов, а также характеристики тех изменений в социокультурном пространстве Школы личностного роста, которые становятся заметными и значимыми для обучающихся и их родителей, для населения города Москвы и жителей других регионов страны.

3.3. Прогноз сводных показателей государственных заданий по реализации программы развития

Перечень государственных услуг и работ, осуществляемых ГБОУ Школа № 1231, в итоге реализации программы развития включает в себя:

1. Государственные образовательные услуги:

- 1.1. Предоставление дошкольного образования (детям в возрасте от 5 до 7 лет), в т.ч. числе для детей с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов.
- 1.2. Предоставление начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования (в т.ч. в рамках реализации программ, предпрофильного и профильного образования), в т.ч. числе для детей с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов (в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий).
- 1.3. Предоставление дополнительного образования, в т.ч. числе для детей с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов (в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий).

2. Прочие государственные услуги в сфере образования:

- 2.1. Предоставление психолого-педагогической и медико-социальной помощи для детей, имеющих проблемы в развитии, обучении, социальной адаптации и пр.
- 2.2. Организация пребывания обучающихся образовательного учреждения в группах продленного дня.

3. Государственные работы.

- 3.1. Организация и проведение экспертиз в области научной и научно-методической деятельности, в т.ч. экспертиз образовательных программ, учебных пособий, научно-методических пособий, учебно-методических пособий и т.д.
- 3.2. Организационно-методическое и информационное сопровождение деятельности образовательного учреждения и работников школы.
- 3.3. Подготовка и организация участия обучающихся в официальных международных, всероссийских, городских и окружных соревнованиях в соответствии с утвержденным планом мероприятий.
- 3.4. Издание практико-ориентированных учебно-методических пособий.
- 3.5. Организация процедуры проведения государственной (итоговой) аттестации обучающихся, освоивших образовательные программы основного общего образования или среднего (полного) общего образования;
- 3.6. Организация и проведение предметных олимпиад и других интеллектуальных конкурсных мероприятий, направленных на выявление и поддержку одаренных детей и молодежи;
- 3.7. Работы по ведению бухгалтерского учета, формированию отчетности, проведению финансового аудита в рамках функционирования учреждения в условиях самостоятельного ведения финансовой отчетности.

3.4. Анализ рисков реализации программы развития

В ходе реализации программы развития школы могут возникнуть риски, являющиеся следствием рисков, связанных с реализацией Государственной программы города Москвы на среднесрочный период (2012–2018 гг.): Развитие образования города Москвы («Столичное образование»). К числу таких рисков относятся финансово-экономические и социальные.

Сложности, связанные с определенной степенью взаимного неприятия изначально разных педагогических коллективов, объединяемых образовательных учреждений можно отчасти нивелировать за счет:

- постоянного информирования педагогов о планируемых мероприятиях;
- открытости информации на сайте образовательной организации об успехах и проблемах совместной деятельности;
- вовлечения педагогов в совместные, общие научно-образовательные и культурно-просветительские акции и проекты;
- демонстрации убедительных достижений от интеграции ресурсов, потенциала объединяемых образовательных учреждений и т.п.

Очевидные трудности и некоторые нарушения нормы управляемости коллективом при создании организационной структуры управления образовательным комплексом, возможно уменьшить благодаря четкому определению функциональных обязанностей руководителей структурных подразделений; повышению компетентности управленческих решений за счет демократичных методов управления; приданию управлению образовательным комплексом государственно-общественного характера управления.

Учитывая ежегодную ротацию педагогических кадров, планируется повторять ключевые научно-методические мероприятия по уточнению и утверждению идеологических позиций деятельности образовательного комплекса; полно и честно информировать педагогов обо всех аспектах изменений в деятельности комплекса, акцентировать внимание на приоритетных проектах и программах, в том числе и Программе развития.

Возможное неприятие рядом родителей и педагогов зрелого возраста создания образовательного комплекса требует уменьшения темпа изменений, сохранения достоинства педагогов, которые в условиях высокого темпа не успевают за инно-

вациями; нужно длительное время, чтобы деятельность образовательного комплекса из инновационной перешла в традицию.

Основными мерами управления рисками с целью минимизации их влияния на достижение целей программы развития выступают следующие: мониторинг; открытость и подотчетность; научно-методическое и экспертно-аналитическое сопровождение; информационное сопровождение и общественные коммуникации. мониторинг: регулярные социологические исследования общественного мнения, ориентированные на все заинтересованные целевые группы (семьи, педагоги, обучающиеся); исследования качества образования; Интернет опросы.

Научно-методическое и экспертное сопровождение: организация работы по ведению обучающей и воспитывающей деятельности под научным руководством профессорско-преподавательского состава МИОО, НИИ ИСРОО, МЦКО.

Открытость и подотчетность: на официальном сайте образовательного учреждения будет предоставляться полная и достоверная информация о реализации программы развития, в т.ч. ежегодные публичные отчеты руководителя учреждения. Будет создан Экспертный совет по оценке эффективности реализации программы развития, обсуждению и выработке рекомендаций по корректировке. Будет организовано обсуждение хода и результатов.

Приложение 6

Опросный лист оценки инновационного потенциала ресурса организационной и коммуникационной культуры в образовательной организации

Уважаемые коллеги!

Объективная оценка (в рамках шкалы от 10 до 0 баллов; балл 10 – если утверждение полностью совпадает с Вашим, 0 – если оно категорически противоречит Вашим установкам и т.д.) каждого предложенного высказывания позволит реально оценить уровень организационной культуры и принять действенные меры по оздоровлению школы.

№	Утверждение	Оценка от 0 до 10 баллов
1	В нашей школе всем сотрудникам предоставляется возможность для профессионально-личностного развития	
2	У нас имеются должностные инструкции для всех категорий сотрудников	
3	Наша деятельность четко и комфортно организована	
4	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий	
5	Все, кто желает, у нас повышают квалификацию, помогают преодолеть профессиональные затруднения	
6	В нашей школе налажена система коммуникаций	
7	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	
8	Инициатива у нас поощряется	
9	В наших подразделениях налажена разумная система инициирования и поддержки новых разработок в образовании	
10	В нашей школе предоставляются возможности для профессионального и карьерного роста	
11	Наши педагоги и специалисты участвуют в разработке и принятии решений	
12	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	

13	Рабочие места у нас обустроены и оборудованы необходимой техникой, подключены к интернет	
14	У нас нет перебоев в получении внутришкольной информации	
15	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	
16	Взаимоотношения сотрудников с руководством школы достойны высокой оценки	
17	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	
18	У нас поощряется двусторонняя коммуникация	
19	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение	
20	У нас проявляется внимание к способностям и талантам сотрудников	
21	Работа нам нравится	
22	Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки	
23	Рвение к профессиональному творчеству и активному труду у нас всячески поощряется	
24	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	
25	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	
26	В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками	
27	Наша школа постоянно нацелено на нововведения и инновации	
28	Наши педагоги и сотрудники испытывают гордость за свою организацию	

Критерии оценивания результатов опроса:

Высчитывается средний балл – сумма всех баллов разделенная на 28.

От 0 до 4,9 – недостаточный уровень инновационного потенциала организационной и коммуникационной культуры;

От 5,0 до 6,5 – низкий уровень инновационного потенциала организационной и коммуникационной культуры;

От 6,6 до 7,9 – достаточный уровень инновационного потенциала организационной и коммуникационной культуры;

Выше 8 баллов – высокий уровень инновационного потенциала организационной и коммуникационной культуры.

**Примеры диагностических материалов
для оценки инновационного потенциала педагогических
кадров образовательной организации**

Анкета 1

Восприимчивость педагогов к новшествам

Инструкция. Предполагается три варианта утверждения: «да», «нет», «иногда».

Уважаемый педагог! Определите свою восприимчивость к новому, используя следующую оценочную шкалу: 3 балла – всегда; 2 балла – иногда, 1 балл – никогда. Проставьте баллы напротив каждого вопроса.

1. Вы постоянно следите за передовым педагогическим опытом, стремитесь внедрить его с учетом изменяющихся образовательных потребностей общества, индивидуального стиля вашей педагогической деятельности?
2. Вы постоянно занимаетесь самообразованием?
3. Вы придерживаетесь определенных педагогических идей, развиваете их в процессе педагогической деятельности?
4. Вы сотрудничаете с научными консультантами?
5. Вы видите перспективу своей деятельности, прогнозируете ее?
6. Вы открыты новому?

Анкета 2

**Мотивационная готовность педагогического
коллектива к освоению новшеств**

Инструкция. Уважаемый педагог! Если вы интересуетесь инновациями, применяете новшества, что вас побуждает к этому? Выберите не более трех ответов и подчеркните их.

1. Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить.
2. Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов.

3. Потребность в контактах с интересными, творческими людьми.
4. Желание создать хорошую, эффективную атмосферу в группе для детей.
5. Потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины.
6. Потребность в лидерстве.
7. Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей.
8. Потребность в самовыражении, самосовершенствовании.
9. Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе.
10. Желание проверить на практике полученные знания о новшествах.
11. Потребность в риске.
12. Материальные причины: повышение заработной платы, возможность пройти аттестацию и т. д.
13. Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным.

Анкета 3

Определение уровня новаторства учителей в школьном коллективе

Инструкция. Анкета может быть использована в рамках микроисследования, которое уместно провести во время заседания методического объединения.

Уважаемый педагог! К какой группе учителей, на ваш взгляд, вы относитесь? Подчеркните выбранную группу.

Группа А

Вы поглощены новшествами, постоянно ими интересуетесь, всегда воспринимаете их первыми, смело внедряете, идете на риск.

Группа В

Вы интересуетесь новшествами, но не внедряете их вслепую, рассчитываете целесообразность нововведения. Считаете, что новшества следует внедрять сразу после того, как их успешно опробовали в условиях, близких к вашим.

Группа С.

Вы воспринимаете новшества умеренно. Не стремитесь быть среди первых, но и не хотите быть среди последних. Как только новое будет воспринято большей частью вашего педагогического коллектива, воспримите его и вы.

Группа D

Вы больше сомневаетесь, чем верите в новое. Отдаете предпочтение старому. Воспринимаете новое только тогда, когда его воспринимает большинство школ и учителей.

Группа E

Вы последним осваиваете новшества. Сомневаетесь в новаторах и инициаторах нововведений.

Опросник 1

Примерные вопросы для собеседования по проблеме информационной готовности педагогического коллектива к инновационной деятельности

Инструкция. Собеседование может проходить в неформальной обстановке. По каждому вопросу определены возможные варианты ответов. Фиксируется число полученных ответов.

Уважаемые коллеги! Предлагаем обсудить состояние информационной освещенности инновационной работы в нашей образовательной организации.

1. Из каких источников вы получаете информацию об инновациях в системе общего образования?:

- преимущественно на совещаниях и семинарах, которые посещают вне образовательной организации;
- из средств массовой информации;
- из книг по вопросам инноватики;
- на совещаниях в образовательной организации;
- из общения с коллегами;
- из общения с коллегами из других образовательных организаций;
- другие источники.

2. Инновации по каким направления деятельности представляют для Вас профессионально-личностный интерес?

- современные информационные технологии в обеспечении качества обучения по предмету;
- интерактивные образовательные технологии;
- контроль и диагностика качества образовательного процесса/образовательной деятельности;
- технологии использования электронных образовательных ресурсов;
- педагогические технологии социализации и воспитания обучающихся
- другие.

3. По каким инновационным проектам и программам, реализуемым в нашей образовательной организации Вы готовы поделиться информацией с командой проекта?

Опросник 2

**Антиинновационные барьеры,
препятствующие освоению инноваций**

Инструкция. Рекомендовано для проведения индивидуального собеседования с педагогическими работниками проявляющими инертность в освоении и применении инноваций.

Уважаемый коллега! Уточните причину/причины, препятствующие или сдерживающие освоение и использование новшеств в вашей профессиональной деятельности:

- слабая информированность в коллективе о возможных или актуальных инновациях;
- убежденность в том, что эффективно обучать можно и «по-старому»;
- большая учебная (и другая) нагрузка;
- недостаточный опыт работы;
- отсутствие материальных стимулов;

- чувство неуверенности, страх перед возможным отрицательным результатом;
- отсутствие поддержки, помощи со стороны коллег;
- разногласия, недопонимание в коллективе;
- и другие.

Методика 1

Методика диагностики мотивационной среды в ОУ

Инструкция. Уважаемый педагог! Оцените соответствие предложенных ниже утверждений положению дел в вашем коллективе по 10-балльной шкале, где 0 баллов – полностью не соответствует, 10 баллов – полностью соответствует (выделите жирным шрифтом соответствующий балл).

Утверждение	Баллы
Ожидаемые от учителей результаты инновационной деятельности четко определены	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Эти результаты известны каждому учителю	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Существуют вознаграждения за достижение высоких результатов	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Размеры вознаграждения известны каждому учителю	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Вознаграждения имеют ценность	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Отношение к учителю зависит от его активности в инновационной деятельности	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Система контроля и экспертизы обеспечивает объективную оценку результатов работы	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
И каждый учитель уверен в объективной оценке результатов его работы	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Положительные результаты работы участников инновационной деятельности будут обязательно известны всему профессиональному сообществу ОУ	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

Получаемые вознаграждения соответствуют результатам труда в реализации инновационных проектов	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Учителя не сомневаются в справедливости распределения вознаграждения	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Учителя не сомневаются, что ожидаемые от них результаты соответствуют их возможностям	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Достижение ожидаемых результатов не требует постоянного чрезмерного напряжения	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Учителя не сомневаются, что существуют необходимые для достижения ожидаемых результатов условия	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
В процессе работы учителя испытывают положительные эмоции чаще, чем отрицательные	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

Методика 2

Методика: «Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности»

Инструкция: Уважаемые коллеги! Оцените, пожалуйста, предложенные критерии своей готовности по 5-балльной шкале.

№	Критерии	1	2	3	4	5
I. Мотивационно-творческая направленность личности						
1	Заинтересованность в творческой деятельности					
2	Стремление к творческим достижениям					
3	Стремление к лидерству					
4	Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны администрации					
5	Личная значимость творческой деятельности					

6	Стремление к самосовершенствованию					
Всего						
II. Креативность педагога						
7	Способность отказаться от стереотипов в педагогической деятельности, преодолеть инерцию мышления					
8	Стремление к риску					
9	Критичность мышления, способность к оценочным суждениям					
10	Способность к самоанализу, рефлексии					
Всего						
III. Профессиональные способности педагога к осуществлению инновационной деятельности						
11	Владение методами педагогического исследования					
12	Способность к планированию экспериментальной работы					
13	Способность к созданию авторской концепции					
14	Способность к организации эксперимента					
15	Способность к коррекции своей деятельности					
16	Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов					
17	Способность к сотрудничеству					
18	Способность творчески разрешать конфликты					
Всего						
IV. Индивидуальные особенности личности педагога						
19	Работоспособность в творческой деятельности					
20	Уверенность в себе					
21	Ответственность					
Всего						

Программа действий по использованию системы оценки инновационного потенциала (основные положения)

Цель разработки и реализации программы: составить/подготовить план мероприятий по оценке инновационного потенциала образовательной организации, результаты которого использовать для корректировки процесса управления реализацией Программы развития.

Ожидаемые результаты:

- повышение качества внутриорганизационной диагностики и оценки ресурсов функционирования и инновационного развития школы;
- пополнение информационно-аналитической базы данных для повышения эффективности управления образовательной организацией;
- положительная динамика профессиональной компетентности педагогов школы в осуществлении инновационной деятельности;
- положительная динамика научно-методической, инновационной и публикационной активности педагогов.

Задача 1. Утверждение основного пакета диагностических материалов, позволяющих выстроить систему оценки инновационного потенциала школы.

Результаты: Обоснование диагностических материалов по всем ресурсам инновационной деятельности в школе.

Ресурсы: кадровые (имеющиеся), информационные (имеющиеся и привлекаемые)

Риски: Перегруженность базы диагностических материалов, в сфере инновационного менеджмента, ограниченные возможности ВСОКО для проведения дополнительных мони-

торинговых исследований по оценке инновационного потенциала организации,

Мероприятие 1. Обсуждение и утверждение на методическом совете пакета диагностических материалов для оценки инновационного потенциала школы

Мероприятие 2. Подготовка проекта плана проведения диагностических процедур по оценке инновационного потенциала в образовательной организации и его включение во внутришкольную систему оценки качества образования (ВСОКО)

Мероприятие 3. Проведение обучающего семинара для учителей «Инновационный потенциал образовательной организации как объект оперативного управления: перспективные инновационные проекты и программы»

Задача 2. Проведение диагностических процедур и проблемно-ориентированный анализ перспектив инновационного развития школы

Результаты: Проблемно-ориентированный анализ по оценке инновационного потенциала школы; обобщение результатов и особенностей использования разработанных диагностических материалов

Ресурсы: кадровые (имеющиеся), учебно/программно-методические (имеющиеся)

Риски: Вероятность неадекватности восприятия диагностических материалов в педагогическом сообществе

Мероприятие 1. Проведение круглого стола для педагогического коллектива «Эффективность реализации инновационных проектов и программ в школе»

Мероприятие 2. Проведение повторных микроисследований с использованием подобранных/разработанных диагностических материалов по оценке инновационного потенциала школы.

Мероприятие 3. Анализ и описание результатов микроисследований, определение основных проблем в инновационном развитии организации, разработка проектов управленческих решений по повышению инновационного потенциала образовательной организации.

Мероприятие 4. Проведение совещания управленческой команды школы по осуждению и принятию управленческих решений, связанных с повышением инновационного потенциала в ОО. Презентация решений на августовском педагогическом совете.

Задача 3. Оформление диагностических материалов для оценки инновационного потенциала образовательной организации.

Результаты: масштабирование результатов проекта, публикации, публичные выступления.

Ресурсы: информационные (имеющиеся и привлекаемые), управленческие (имеющиеся)

Риски: ограничения, связанные с ресурсом времени

Мероприятие 1. Выступление на общешкольной конференции «Перспективы инновационного развития школы: состояние, проблемы, пути их решения»

Мероприятие 2. Подготовка и проведения городского семинара для работников образования «Работа образовательной организации в режиме инновационной активности: управленческий аспект»

Мероприятие 3. Подготовка публикаций программно-методических материалов по оценке инновационного потенциала образовательной организации



Шклярова Ольга Анатольевна, профессор кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шамовой, Институт социально-гуманитарного образования, ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», кандидат педагогических наук, доцент. Руководитель образовательной программы высшего образования «Менеджмент проектов и программ», направление подготовки «Педагогическое образование», уровень магистратуры, автор более 100 публикаций.



Тиунова Виктория Викторовна, директор ГБОУ «Школа №1231 им. В. Д. Поленова», г. Москва

ISBN 978-5-98923-313-7



9 785989 123313 7