

# СЕВЕРНАЯ ДВИНА

1-2007

## ЯНВАРЬ-ФЕВРАЛЬ

Информационно-методический  
журнал АО ИППК РО

### Учредители:

Департамент  
образования и науки  
администрации  
Архангельской области

Государственное  
образовательное учреждение  
«Архангельский областной институт  
переподготовки  
и повышения квалификации  
работников образования»

### Редакционный совет:

Л.И. Уварова  
Т.В. Молодцова  
С.С. Гайдукова  
С.А. Горячкова  
В.Л. Мемнонов  
Е.В. Груздова

### Редакционная коллегия:

И.В. Федосеева  
Т.О. Шумилина  
Е.В. Балагина  
Н.В. Наумова

### Главный редактор:

Л.И. Уварова

### Зам. главного редактора:

Е.В. Груздова

### Оригинал-макет:

М.М. Михайлова

### Компьютерная верстка:

Е.Ю. Согрин

Центр развития образования

☎ (818-2) 27-43-00

## СОДЕРЖАНИЕ

### ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»

*Н.В. Наумова*

Распространение опыта инновационной деятельности учреждений-победителей конкурсного отбора.....2

### ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*И.В. Федосеева*

Государственная политика привлечения общественности к управлению образовательным учреждением.....6

*Н.В. Кульшина*

Программа развития ученического самоуправления МОУ «Средняя общеобразовательная школа №21» г. Северодвинска.....10

Создание вариативных моделей

государственно-общественного управления образованием.....18

### УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

*Е.В. Молчанова*

Программа развития образовательного учреждения:  
работа над ошибками.....19

*О.Т. Гурьева*

Мотивация кадров как ресурс развития образовательного учреждения..21

### АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

*О.Т. Гурьева, В.П. Нуромский*

Стратегия семейного жизнеустройства как путь решения проблемы детей-сирот в Архангельской области.....29

### ПРОФИЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

*Е.В. Балагина*

Профильное обучение: состояние, проблемы, перспективы.....33

*Т.Л. Перепёлкина, О.И. Фёдорова*

Из опыта организации профильного обучения на основе индивидуальных учебных планов обучающихся.....36

### УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

*Т.О. Шумилина*

Многоаспектность качества образования.....39

### ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

*В.В. Росляков*

Внебюджетное финансирование образовательного учреждения.....42

*Н.Б. Катинова*

Как избежать ошибок при расчётах с подотчётными лицами.....45

### РЕКЛАМА

Менеджмент в образовании.....47

Внимание: семинар.....48

«Северная Двина»

Лицензия № ЛР 020506

Издательство Архангельского областного института  
переподготовки и повышения квалификации работников образования  
163061 г. Архангельск, пр. Новгородский, 66

E-Mail: [ippk@sovintel.ru](mailto:ippk@sovintel.ru) <http://ippk.region29.ru> Тел. / факс: (818-2) 27-38-92

Формат 60×84 1/8. Объем – 6 п.л. Тираж – 100 экз. Заказ №

# ==== ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ ====

## «ОБРАЗОВАНИЕ»

*Наумова Н.В.*,  
директор Центра развития  
образования АО ИППК РО

### **Распространение опыта инновационной деятельности учреждений-победителей конкурсного отбора**

Национальный проект «Образование» призван стимулировать системные изменения по основным направлениям развития образования Российской Федерации и эффективно содействовать становлению гражданского общества и современного образовательного менеджмента.

Целенаправленная поддержка лидеров – инновационных общеобразовательных школ и лучших учителей – способствует выявлению и распространению успешных образцов инновационной практики и нового качества образования во всей образовательной системе России.

Успешной реализации Приоритетного национального проекта «Образование» во многом способствует рациональное использование опыта деятельности школ-победителей конкурсного отбора. Демонстрация системы работы лучших учителей и образовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы, позволит Архангельской области успешнее включиться в процесс модернизации образования.

**Основная цель деятельности руководителя школы-победителя по распространению опыта инновационной деятельности – управление изучением, обобщением, внедрением опыта.** В каждом образовательном учреждении необходимо создать условия для творческой деятельности педагогического коллектива и реализации его идей на практике. Необходимо рационально использовать творческие способности, знания и опыт каждого педагогического работника, способствовать развитию новых идей, в т.ч. представленных в документах на конкурс.

**Задача управления** изучением, обобщением и внедрением передового опыта заключается, прежде всего, **в выявлении опыта по каждой изучаемой теме, проблеме и составлении перечня заложенных в них новых педагогических идей.**

Такой перечень позволяет видеть состояние и степень эффективности руководства образовательным процессом; положительные и отрицательные стороны обучения и воспитания учащихся; лиц, ответственных за состояние работы на данном участке; обстоятельства, мешающие внедрению нового, прогрессивного; пути исправления создавшегося положения.

Анализ инновационного педагогического опыта был проведен в период подготовки к конкурсу. В самом названии конкурсного отбора звучало понятие «инновационные образовательные программы», что повлекло за собой осмысление понятия «инновации в образовании».

Понятие *инновация* трактуется различным образом. В энциклопедическом словаре **инновация** рассматривается так же, как и новшество.

Наиболее полное определение, раскрывающее суть инноваций, следующее: **инновации** – это такие актуально значимые и системно самоорганизующиеся новообразования, возникающие на основе разнообразия инициатив и новшеств, которые становятся перспективными для эволюции образования и позитивно влияют на его развитие, а также на развитие более широкого пространства образования (Новикова Т.Г.).

Инновации – существенный элемент развития образования. Они выражаются в тенденциях накопления и видоизменения разнообразных инициатив и нововведений в образовательном пространстве, которые в совокупности приводят к более или менее

глобальным изменениям в сфере образования и трансформации его содержания и качества, что и является целью приоритетного национального проекта «Образование». Инициативы закрепляются при обмене и распространении опыта.

В последние годы к числу приоритетных направлений, требующих достаточно быстрого освоения и внедрения, относятся следующие: индивидуализация обучения, в том числе профилизация старшей школьной ступени, новая система оплаты труда педагогических работников, реструктуризация сети общеобразовательных учреждений, государственно-общественное управление образованием, новые подходы к аттестации школ и учителей, новые механизмы финансирования школ.

Приступая к обобщению инновационного опыта, педагогам и руководителям ОУ следует иметь в виду ряд *противоречий*, которые в настоящее время имеются в образовании.

Главное противоречие – *между средой и личностью*; между сегодняшней жизнью школьника и необходимостью подготовки его к взрослой жизни в быстро меняющемся мире, к рыночным отношениям.

*Между стремлением личности к творчеству, оригинальности, самовыражению и обязательным единым планом и режимом общеобразовательной школы.*

*Между необходимостью все время увеличивать объем информации, включаемой в образование, и индивидуальными возможностями в ее усвоении.*

*Между ориентацией нового содержания на развитие творческих способностей учащихся и традиционными методами и формами обучения, ориентированными на подачу готовых знаний.*

*Между «книжным» обучением и стремлением школьников приблизиться к природе, участвовать в общественной жизни.*

Инновационная деятельность школ-победителей проявляется в использовании инновационных образовательных программ. Это способствует повышению качества образовательного процесса в школе, определению перспектив совершенствования учебного процесса, обеспечению гарантии доступности для широких слоёв населения качественного образования, а также оптимизации труда учителей.

Мониторинг реализации проекта на федеральном уровне показал, что лучшие учителя более оптимистично оценивают широту использования своего инновационного опыта, чем директора школ.

То, что в ряде школ инновационный опыт лучших учителей ещё не взят за основу общешкольной образовательной программы, директора объясняют следующими причинами:

- инновация находится в стадии изучения и обобщения; у части педагогов наблюдается инертность мышления;
- школа обязана соблюдать образовательные стандарты;
- в школе разноуровневые классы;
- в школе отсутствует материально-техническая база, необходимая для реализации инновации;
- невозможно в краткие сроки переориентировать учебную программу школы;
- для реализации инновации необходимо повысить квалификацию педагогов;
- отсутствует научно-методическая помощь в реализации инновации.

Следует выявить условия, при которых опыт школ-победителей будет эффективно распространяться и внедряться в Архангельской области.

Реализации идеи использования опыта победителей и участников Приоритетного национального проекта «Образование» послужит **план мероприятий**, предложенный ГОУ «АО ИППК РО», цель которого – показ системы работы лучших учителей и образовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы.

№	Мероприятие	Дата
1	Создание на сайте школ-победителей раздела «Наша инновационная образовательная программа» (содержание инновационной программы, ход и результаты её реализации)	Сентябрь 2007
2	Проведение областной конференции по итогам реализации Приоритетного национального проекта «Образование»	Ежегодно октябрь
3	Оформление выставки об опыте работы в рай(гор) ИМЦ, отделах образования, ГОУ «АО ИППК РО»	Ежегодно октябрь
4	Выступление руководителей образовательных учреждений с творческими отчетами на семинарах, конференциях по материалам, представленным на конкурс в рамках реализации Приоритетного национального проекта «Образование»	Ежегодно октябрь
5	Выступление лучших учителей и руководителей школ-победителей на Ломоносовских (педагогических) чтениях	Ежегодно ноябрь
6	Представление материалов из опыта работы лучших учителей, ОУ, внедряющих инновационные образовательные программы, в областном банке педагогической информации	Весь период
7	Публикации материалов лучших учителей и ОУ, внедряющих инновационные образовательные программы, в информационно-методическом журнале «Северная Двина» и др. изданиях	Весь период
8	Создание сборников методических рекомендаций, брошюр, буклетов, плакатов, представляющих опыт работы лучших учителей, ОУ, внедряющих инновационные образовательные программы	Весь период
9	Выступление педагогов и руководителей ОУ об опыте работы на гор(рай)методобъединениях учителей, совещаниях	Весь период
10	Проведение семинаров-практикумов, мастер-классов, открытых уроков, представляющих опыт работы лучших учителей на школьном, районном и областном уровнях	Весь период
11	Представление опыта работы лучших учителей и ОУ, внедряющих инновационные образовательные программы, на курсах в АО ИППК РО	Весь период
12	Выступление директоров школ-победителей об инновационной деятельности ОУ во время переподготовки руководителей по теме «Менеджмент в образовании» в ГОУ «АО ИППК РО»	Весь период
13	Участие директоров школ-победителей в радио- и телепрограммах по проблемам образования	Весь период
14	Организация творческих встреч учителей и руководителей школ-победителей с коллегами из других ОУ	Весь период
15	Проведение областного социально-педагогического фестиваля с представлением инновационного опыта всеми школами-победителями в форме мастер-класса	2008
16	Организация областного семинара «Проектирование инновационной образованной программы» для образовательных учреждений области, желающих увидеть и понять содержание инновационной деятельности школ-лидеров	2008
17	Выпуск сборника инновационных образовательных программ школ-победителей конкурсного отбора	2008
18	Выпуск сборника методических материалов «Инновационный опыт участников конкурсного отбора»	2008
19	Выпуск буклета «Учреждения-победители конкурсного отбора в рамках приоритетного национального проекта «Образование»	2008

20	Проведение семинара «Технология обобщения инновационного опыта победителей конкурсного отбора ОУ и учителей» (для внесения материалов в областной БПИ)	2008
21	Участие в «педагогическом десанте» в районы Архангельской области	Март 2008
22	Создание видеофильма об опыте работы лучших учителей и ОУ, внедряющих инновационные образовательные программы	Июнь 2008

Руководители школ – победителей конкурса должны хорошо понимать, что победа в нём и грант на реализацию инновационной образовательной программы – это ответственность перед всей системой образования области.

Школы-победители должны стать ресурсными центрами распространения инновационного образовательного опыта.

Распространение опыта инновационной деятельности учреждений-победителей конкурсного отбора станет важнейшим результатом реализации приоритетного национального проекта «Образование» в Архангельской области.

## Н О В Ы Е К Н И Г И



### Приоритетный национальный проект «Образование». Архангельская область Составитель: Мемнонов В.Л.

В сборнике представлены документы федерального и регионального значения Приоритетного национального проекта «Образование» по следующим направлениям:

1. Дополнительное вознаграждение за классное руководство.
2. Поощрение лучших учителей.
3. Стимулирование инновационной деятельности.

Сборник адресован широкому кругу читателей, интересующихся вопросами образования.



### Приоритетный национальный проект «Образование»

#### О ходе реализации в Архангельской области. Информационно-аналитическое издание

В сборнике представлены итоги реализации конкурсного отбора лучших учителей и школ Архангельской области в рамках Приоритетного национального проекта «Образование» в 2006 году, интервью с победителями конкурсного отбора лучших учителей, научно-методическое обеспечение проекта и аналитические данные за 2007 год.

Сборник адресован широкому кругу читателей, интересующихся вопросами образования.

*И.В. Федосеева,*

и.о. зав. кафедрой управления  
образованием АО ИППК РО

## **Государственная политика привлечения общественности к управлению образовательным учреждением**

Концепция модернизации российского образования до 2010 года предусматривает развитие отечественного образования в качестве открытой и единой государственно-общественной системы, в которой неуклонно расширяется участие общества в выработке, принятии и реализации политико-правовых и управленческих решений, выделяются и согласовываются государственная и общественная составляющие в деятельности всех управленческих структур в сфере образования.

Изменения, которые происходят в системе образования за последние десятилетия, непосредственно связаны с процессом демократизации, только демократическая система управления способна сочетать деятельность государственных и общественных субъектов управления.

Система образования является сферой взаимодействия интересов общества в лице его институтов и граждан. Каждый из субъектов образовательных правоотношений должен иметь возможность влиять на функционирование и развитие системы образования, но вместе с тем нести и свою долю ответственности за создание условий, необходимых для выполнения системой образования своих социальных и образовательных функций. Именно деятельность образовательного учреждения сочетает в себе интересы государства и гражданского общества. Образовательное учреждение одновременно является частицей общественной жизни и элементом структуры государственной структуры.

Государственное общественное управление может стать важным стимулирующим фактором становления гражданского общества.

Участие общества в управлении ОУ диктуется как социально-экономическими условиями, в которых оказалась школьная система образования страны, так и возрастающими требованиями к качеству образовательных услуг. Существующая закрытость системы образования от внешнего влияния не способствует организации качественного образования, адекватного потребностям современного общества. Замкнутость системы образования (ОУ) может привести к росту социально негативного феномена общественного отчуждения от школы, что, в свою очередь, будет способствовать стагнации, невысокой экономической и управленческой эффективности.

Практический опыт показывает, что развитие общественной составляющей в управлении образованием позволяет практически учитывать общественные запросы на качество и условия образования, а также привлекать в ОУ дополнительные ресурсы, одновременно качественно увеличивая общественную прозрачность их использования. Во многих зарубежных странах, в том числе государствах Европейского Сообщества, распространена многообразная практика создания и функционирования общественных школьных советов, обладающих законодательно установленными управленческими полномочиями.

Необходимость повышения роли общественности в управлении образованием обусловлена еще и тем, что регулирование взаимоотношений общества и государства в системе образования серьезно отстает от нужд практики, необходимо также взаимодействие, объединение и координация совместной деятельности на всех уровнях управления образованием.

Целый ряд федеральных документов отражает необходимость привлечения и участия общественности в управлении и развитии системы образования в целом и образовательных учреждений в частности, а также раскрывает значение процессов демократизации

управления образованием. В *«Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года»* одной из поставленных задач является *развитие образования как открытой государственно-общественной системы на основе распределения взаимной ответственности между субъектами образовательной политики и повышения роли участников образовательного процесса – обучающегося, педагога, родителя.*

В Концепции сформулировано положение о том, что *«активными субъектами образовательной политики должны стать все граждане России, семья, родительская общественность, федеральные и региональные институты государственной власти, органы местного самоуправления, профессиональное сообщество, научные, культурные, коммерческие и общественные институты».* Цель – *формирование оптимальной модели управления, в которой будут четко распределены и согласованы компетенция и полномочия, функции и ответственность всех субъектов образовательной политики, прежде всего – образовательных учреждений и органов местного самоуправления, региональных и федеральных управленческих структур.*

*Кроме того, должна быть обеспечена гласность и прозрачность обсуждения и принятия управленческих решений.*

В мерах, направленных на развитие образования как открытой и единой государственно-общественной системы, обращается внимание на *расширение публичности деятельности образовательных учреждений и органов управления образованием, в том числе и в части использования бюджетных и внебюджетных средств.* Этот процесс должен обеспечиваться как соответствующей нормативно-правой базой, так и реальными механизмами действенного общественного участия в развитии образования.

Одно из основных направлений реализации ***Федеральной программы развития образования*** – *дальнейшее развитие и обеспечение демократического, государственно-общественного характера управления системой образования.*

В рамках системы мероприятий по реализации программы (раздел 4) предусматривается разработка механизмов совершенствования взаимодействия и координации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, объединений системы образования и общественных организаций по развитию системы образования как единого комплекса. Также необходима активизация участия общественных организаций в реализации государственной политики в области образования, разработка системы общественного контроля исполнения законодательства об образовании, функционирования системы образования в соответствии с государственными нормами и нормативами.

*Государственная политика в области демократизации управления системой образования в целом и образовательного учреждения в частности направлена на то, чтобы побудить общественность к участию в управлении.*

Система государственно-общественного управления (ГОУ) образовательными учреждениями включает в себя всех участников образовательного процесса; государственные и общественные органы управления; нормативно-правовую базу, регламентирующую деятельность субъектов государственно-общественного управления; процедуры и механизмы их взаимодействия.

Задачи государственно-общественного управления образовательного учреждения можно сформулировать как реализацию:

- прав учителей, обучающихся, их родителей (законных представителей) в управлении общеобразовательными учреждениями;
- потребностей и интересов всех участников образовательного процесса в соответствии с действующим законодательством.

В Законе РФ «Об образовании» законодательно закреплены права участников образовательного процесса на участие в управлении образовательным учреждением, разъясняются принципы государственной политики в области образования, указывается *«демократический, государственно-общественный характер управления образованием»,*

а работникам образовательных учреждений, обучающимся и их родителям предоставлено право на участие в управлении общеобразовательным учреждением.

В п.2 ст.35 Закона «Об образовании» «Управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями» говорится следующее: «Управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления образовательного учреждения являются совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы. Порядок выборов органов самоуправления образовательного учреждения и их компетенция определяется уставом образовательного учреждения».

Исходя из нормы ст. 35 Федерального закона «Об образовании» структура управления образовательным учреждением, полномочия каждого выборного органа управления определяется **уставом данного учреждения**. Сама статья предполагает достаточную вариативность форм общественного управления, не ограничивая при этом образовательное учреждение только предложенными формами. Полномочия этих общественных органов управления, порядок комплектования, механизмы взаимодействия определяются самостоятельно в каждом образовательном учреждении, однако имеются общие черты и тенденции.

В ст.2 Закона «Об образовании» разъясняется «автономность образовательных учреждений»: образовательное учреждение имеет право самостоятельно создавать нормативно-правовую основу своей деятельности, вправе самостоятельно определять структуру управления, функции и полномочия органов управления внутри учреждения (локальные акты).

По существу, в настоящее время управление образованием является преимущественно государственным и **развитие системы государственно-общественного управления** не может быть определено лишь ведомственными интересами самой системы образования, оно может формироваться в диалоге между всеми заказчиками и конкретными потребителями результатов образования: обучающимися, родителями, производственными структурами, местной, региональной властью, при учете социально-культурных, экономических и других особенностей территории, культурно-образовательных традиций, национально-этнических отношений и заявленных стратегических приоритетов развития региона.

При рассмотрении Правительством РФ «Приоритетных направлений развития образовательной системы России» в декабре 2004г. было констатировано, что «реализация Концепции модернизации российского образования позволила ... приступить к формированию основ государственно-общественной системы управления образованием». В то же время в качестве одной из нерешенных проблем было названо «низкое общественное участие в проводимых преобразованиях». Отмечено также, что «недостаточно развиты механизмы привлечения общественных организаций к вопросам формирования и реализации общественной политики».

С января 2005г. в Республике Карелия, Красноярском крае, Воронежской, Московской, Самарской, Тамбовской, Ярославской областях, г. Москве идет эксперимент по апробации модели управляющих советов общеобразовательных учреждений. (Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 27 апреля 2004 г. №АФ-144 «О поддержке инициативы общеобразовательных учреждений, органов управления образованием по апробации ими модели управляющих советов общеобразовательных учреждений»).

В целях содействия становлению гражданского общества и развитию современного образовательного менеджмента с 2006 года реализуется **Приоритетный национальный проект «Образование»** и комплексный проект модернизации образования на территориях субъектов РФ.

Один из критериев **ПНП «Образование»** – «Сочетание принципов единоначалия и самоуправления (демократический характер принятия решений, эффективная деятельность органов самоуправления)».



Реализация Приоритетного национального проекта «Образование» (ПНПО) будет содействовать повышению *открытости образовательной системы*, ее восприимчивости к запросам граждан.

Ожидается, что в результате будут созданы условия для значительного расширения практики создания в школах попечительских, управляющих и иных советов и профессиональных сообществ учителей; произойдут важные изменения в представлении общества о качестве образования, получат развитие новые формы оценки качества образования (с участием органов общественного управления).

Одним из показателей мониторинга развития и продвижения региональных комплексных проектов на территориях субъектов РФ является *«расширение общественного участия в управлении образованием»*, а одним из критериев – *«доля муниципальных образований, имеющих орган управления, обеспечивающий демократический, государственно-общественный характер управления образованием, ориентированный на его развитие»*.

Анализ материалов образовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы, участвующих в Приоритетном национальном проекте «Образование» в Архангельской области в 2006 и 2007 годах, позволяет сделать следующие выводы:

- в ОУ согласно зарегистрированному уставу создаются и действуют органы самоуправления, обеспечивающие демократический, государственно-общественный характер управления общеобразовательным учреждением, обладающие комплексом управленческих решений;

- имеются свои, регулярно (не реже 2 раз в месяц) обновляемые сайты в сети Интернет и т.д;

- ежегодно публикуется публичный отчет об образовательной и финансово-хозяйственной деятельности ОУ в СМИ, отдельным изданием, в сети Интернет.

Все это говорит о том, что на местах имеется опыт участия общественности в управлении образовательным учреждением и системы образования в целом. Проявление открытости и демократичности образования позволяет выстраивать социальное сотрудничество при равноправном взаимодействии государственных и общественных структур, а также использовать новые технологии управления, основанные на коллегиальном принятии решений.

В целом образование рассматривается в стратегической перспективе государственной политики как важнейший фактор и ресурс развития общества и государства. Но следует отметить, что *принципиальное* изменение системы управления образованием будет только при создании реальных условий для сочетания государственных и общественных форм управления образованием на федеральном, региональном, муниципальном уровнях и уровне образовательного учреждения.

### Литература

1. Авво Б.В. Социальное партнёрство в условиях профильного обучения: учеб.-метод. пособие для администрации и учителей общеобразоват. учреждений/Б.В. Авво; под ред. А.П. Тряпицыной. – СПб.: КАРО, 2005. – 90с: ил. – Библиогр.: с. 89.

2. Бочкарев В. Внутришкольное управление и самоуправление: первые итоги/В. Бочкарев, М. Гулько, А. Кузнецов // Нар. образование. – 2003. – №8. – С. 73-80.

3. Бочкарев В. Государственно-общественное управление школой/В. Бочкарев, М. Гулько, А. Кузнецов // Нар. образование. – 2003. – №7. – С. 69-81.

4. Бочкарев В. О концепции государственно-общественного управления школой/В. Бочкарев // Нар. образование. – 2000. – №8. – С. 99-102.

5. Вифлеемский А.Б. Организация деятельности попечительских советов образовательных учреждений/А.Б. Вифлеемский, О.В. Чиркина. – М.: Центр «Пед. поиск», 2002. – 176с. – (Библиотека администрации школы).

6. Дик Н.Ф. Государственно-общественное управление общеобразовательными учреждениями/Н.Ф. Дик. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 320с. – (Административное управление образованием). ISBN 5-222-08239-3.

7. Левицкий М.Л. Организация финансово-хозяйственной деятельности в образовательных учреждениях: практическое пособие. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. – 416с. – (Б-ка руководителя образоват. учреждения). ISBN 5-691-01137-5.

8. Маскин В.В. Нормативно-правовое обеспечение образовательных учреждений в условиях модернизации: сб. документов и материалов/В.В. Маскин. – М.: Аркти, 2004. – 167с. – (Методическая библиотека. Управление ГОУ).

9. Методические рекомендации по функциям, организации и работе управляющих советов общеобразовательных учреждений: прил. к письму Минобразования России от 14.05.2004 №14-51-131 // Справ. рук. образоват. учреждения. – 2004. – №7. – С. 101-103.

### **Законодательная база**

- Закон РФ «Об образовании»
- Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года
- Приоритетный национальный проект «Образование» среди образовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы (приказ Минобрнауки РФ №46 от 07.03.2006г.)
- Федеральная целевая программа развития образования на 2006-2010гг., утв. Постановлением правительства РФ от 23.12.2005г. №803.

*Н.В. Кульшина,*

зам. директор по ВР МОУ «Средняя общеобразовательная школа №21»,  
г. Северодвинск

«Утверждено»

на педагогическом совете  
МОУ «СОШ №21», протокол №3  
от «28» февраля 2005 г.

## **ПРОГРАММА развития ученического самоуправления МОУ «Средняя общеобразовательная школа №21» г. Северодвинска**

### **1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ**

Последнее время ведется немало споров о работе органов школьного самоуправления, связанных непосредственно с самоуправленческими коллективами школы и каждого класса.

Развитие школьного самоуправления – дело сложное, требующее работы в течение долгого времени. Самоуправление дает возможность подросткам осознать себя в различных социальных ролях, накопить опыт общения, научиться преодолевать трудности, почувствовать ответственность перед товарищами по общему делу.

Следует отметить, что долгие годы ученическое самоуправление рассматривалось однозначно – как средство укрепления дисциплины и порядка, а ведь первоочередная задача органов самоуправления – организаторская деятельность среди учащихся и защита интересов, прав и обязанностей школьников. Самоуправление сегодня должно занять достойное место в образовательном процессе и рассматриваться как первоочередное условие формирования активной социальной позиции ученика.

В воспитательном коллективе деятельность органов самоуправления должна носить личностно-ориентированный характер. Он предполагает внимание к самочувствию каждого ученика в детском коллективе, его настроению, потребностям, склонностям, интересам. Одновременно, идя от ученика, органы ученического самоуправления ставят своей целью гармонизацию отношений в жизнедеятельности всего коллектива. Это дает членам органов самоуправления возможность приобрести практику самостоятельного вхождения в общество, строить гуманистические отношения с другими людьми. На основании изучения тенденций развития ученического коллектива можно сделать следующие заключения относительно ученического самоуправления.

Во-первых, в органы ученического самоуправления следует избирать ребят, способных «вчувствоваться» в переживания и настроения своих сверстников, т.е. способных к сопереживанию и сорадованию. Сегодняшняя социальная ситуация такова, что без участия в движении милосердия учащихся не обойтись. Воспитание чувства милосердия, возвращение к нему – настоятельная необходимость и первостепенная педагогическая задача, цель которой – сформировать у ребенка готовность и потребность помочь человеку или простить его из сострадания, человеколюбия.

Во-вторых, одной из функций членов ученического самоуправления являются регулирование и корректировка отношений в воспитательном коллективе. Соответственно, содержанием деятельности актива должно стать оказание помощи учащимся, которые находятся в затруднительных ситуациях, некомфортно чувствуют себя в коллективе, испытывают комплекс неполноценности, имеют отклонения в поведении и ведут нездоровый образ жизни. Сейчас, когда в школе введены должности социального педагога и психолога, это сделать легко. В функциональные обязанности психолога входит привлечение самих ребят к анализу и поиску путей совершенствования отношений в коллективе.

В-третьих, исследования показывают, что все шире в сферу деятельности ученического самоуправления следует включать функции изучения индивидуальных интересов ребят, удовлетворенности их жизнедеятельностью в школе, социуме. С этой целью в структуре органов ученического самоуправления необходимо подразделение, которое выполняет социологические функции. Школьники способны к самоанализу, аналитической деятельности, рефлексии.

Деятельность органов ученического самоуправления материализуется не столько в отдельных мероприятиях и делах, сколько в работе по формированию в ученическом коллективе специальной атмосферы, т.е. духа школы, духа коллектива. В педагогической теоретической и методической литературе синонимами данного понятия выступают понятия «духовный коллектив», «социально-педагогическая обстановка», «морально-этическая атмосфера», «морально-психологический климат», «социально-психологический климат».

Атмосфера должна помогать ребёнку делать самостоятельный нравственный выбор, при этом он должен руководствоваться нравственно-этическими ценностями, которые утверждаются в воспитательном коллективе.

Одна из тенденций развития ученического самоуправления – увеличение числа детей и подростков, принимающих участие в организации внутришкольной жизни. Это осуществляется разными путями. Главные из них следующие: расширение сферы деятельности коллективов, расширение прав и обязанностей органов самоуправления, расширение связей с другими коллективами, изменение способов привлечения учащихся к выполнению организаторских функций, изменение характера отношений в коллективе, изменение позиции педагогов в организации деятельности коллектива.

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Ученическое самоуправление дает возможность иначе, чем прежде, рассмотреть воспитательный процесс. Позиция педагога заключается не только в том, чтобы передавать готовые нравственные ценности, а прежде всего в том, чтобы вырабатывать их вместе со своими воспитанниками. Такое понимание воспитательного процесса придает ему ярко выраженный гуманистический характер.

2. Дальнейшая демократизация общества, переход к правовому государству требуют формирования у учащихся демократической культуры. Для этого в образовательных учреждениях необходимо взаимодействие управления, самоуправления и соуправления. Управление обеспечивает гарантии воспитательным коллективам на самоопределение, саморазвитие и самоуправление. Последнее, в свою очередь, обеспечивает гарантии учащимся на самоанализ, самооценку, самоустановку. Соуправление даёт право органам ученического самоуправления являться партнером и оппонентом других общественных формирований и государственных органов в осуществлении социально-защитных функций учащихся, связанных с условиями охраны их здоровья, обучения, отдыха, труда, спорта и творчества.

3. Цели воспитания – это система требований общества к формированию таких качеств личности, которые позволили бы ей самостоятельно включиться в нужные обществу социальную деятельность и социальные отношения.

## 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ

**Цель программы:** воспитание гражданина с высокой демократической культурой, гуманистической направленностью, способного к социальному творчеству, умеющего действовать в интересах совершенствования своей личности, общества и Отечества.

Для достижения поставленной цели необходима реализация следующих **задач**:

1. Предоставить учащимся реальную возможность вместе с педагогами участвовать в прогнозировании, организации, исполнении и анализе учебно-воспитательного процесса.

2. Формировать у учащихся потребности и готовность совершенствовать свою личность, создать условия для развития способностей и реализации интересов членов ученического коллектива; обогащать духовный мир, развивать самостоятельное мышление и самосознание.

3. Воспитать положительное отношение к общечеловеческим ценностям, нормам коллективной жизни, законам государства, развить гражданскую и социальную ответственность за самого себя, свою семью, окружающих людей, общество и Отечество.

4. Воспитать желание бороться за своих друзей и ровесников, помогать им найти себя, преодолевать трудности, приносить пользу людям, стать защитником правды, добра и красоты.

5. Сформировать умение самостоятельно найти дело, полезное обществу, Отечеству, вести неустанную работу за сохранение мира, беречь и охранять природу.

## 3. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕНИЧЕСКОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Самоуправление – один из режимов протекания совместной деятельности людей наряду с руководством и управлением. Выстраивая и развивая ученическое самоуправление в школе, педколлектив опирается на следующие **принципы**:

• **Педагогическое руководство**, т.е. наличие педагога-консультанта у каждого органа самоуправления. В классе – это классный руководитель, на школьном уровне – это заместитель директора по воспитательной работе, педагоги-организаторы.

• **Предметность деятельности**, т.е. органы самоуправления формируются для организации деятельности в коллективе и для коллектива.

• **Единое планирование**, т.е. создается один план воспитывающей деятельности, исполнителями которого являются сами органы самоуправления. Этот план является основным механизмом включения в организацию внутришкольной жизни всех участников педагогического процесса.

• **Выборность и составленность органов самоуправления**, т.е. в одни органы его члены будут избираться, в другие будут входить согласно Положению о структуре и функциях органов самоуправления.

• **Сменяемость функций руководства и подчинения**, а также видов деятельности.

- **Построение самоуправления снизу вверх.**

- **Демократизм**, т.е. участие всех учащихся в системе самоуправления.

- **Согласие**, т.е. после принятия решения действует правило обязательного его выполнения всеми участниками процесса.

Анализ практического опыта дал возможность установить основные признаки характера воспитательного процесса, каким его делают управление и самоуправление.

#### **Добровольный процесс**

Воспитания по принуждению нет. У каждого участника воспитательного процесса, педагогов и воспитанников есть потребность и желание совершенствовать самих себя, строить свою жизнедеятельность на основе высоких нравственных ценностей, вырабатывать коллективно нормы, традиции, т.е. основы поведения. Отсюда главная функция самоуправления – создавать эти основы. *Задача педагога – воспитать у учащихся уважительное отношение к членам коллектива и на этой основе укреплять сферу дружеских отношений.*

#### **Демократический процесс**

В организации воспитательной деятельности учитываются интересы и потребности каждого члена, меньшинства, всего коллектива путем стремления к общему согласию. Функция самоуправления – строить жизнедеятельность коллектива, идя от ученика, его запросов, интересов, идеалов. *Задача педагога – воспитывать у учащихся уважительное отношение к членам коллектива и на этой основе укреплять сферу дружеских отношений.*

#### **Гуманистический процесс**

В воспитательной деятельности должно быть все во имя ребенка и для ребенка. Самоуправление формирует в коллективе атмосферу защищенности каждого его члена. Функция самоуправления – разрабатывать и утверждать нормы гуманистических отношений друг к другу. Эти отношения помогают воспринимать каждого как уникальную личность и способствуют реализации ее неповторимости. *Задача педагога – научить каждого выполнять поручения коллектива через осуществление самоучёта, самоконтроля по отношению к окружающим; признавать самоценность человека.*

#### **Социальный процесс**

Самоуправление следует рассматривать как фактор социализации личности ребенка, поскольку оно способствует реализации в коллективе социальных функций: информационной, ценностно-ориентационной, нормативной и др. Благодаря им в коллективе формируются специфические способы регуляции внутригрупповых отношений. *Задача педагога – через самоуправление расширять социальные связи и, используя их, обеспечивать каждому индивиду освоение социального мира, формировать у учащихся умение преобразовывать его, строить свой собственный социальный мир.*

#### **Творческий процесс**

Самоуправление способствует социальному, индивидуальному, нравственному творчеству. Инициативное самоуправление – одно из условий проявления учащимися творческой энергии. Более того, оно даёт возможность действовать всем не только в соответствии с возложенными на них обязанностями, но и согласно голосу собственной совести, в соответствии с требованиями подлинной нравственности. *Задача педагога – направить самоуправление на формирование у воспитанников индивидуального стиля жизни.*

#### **Разновариативный процесс**

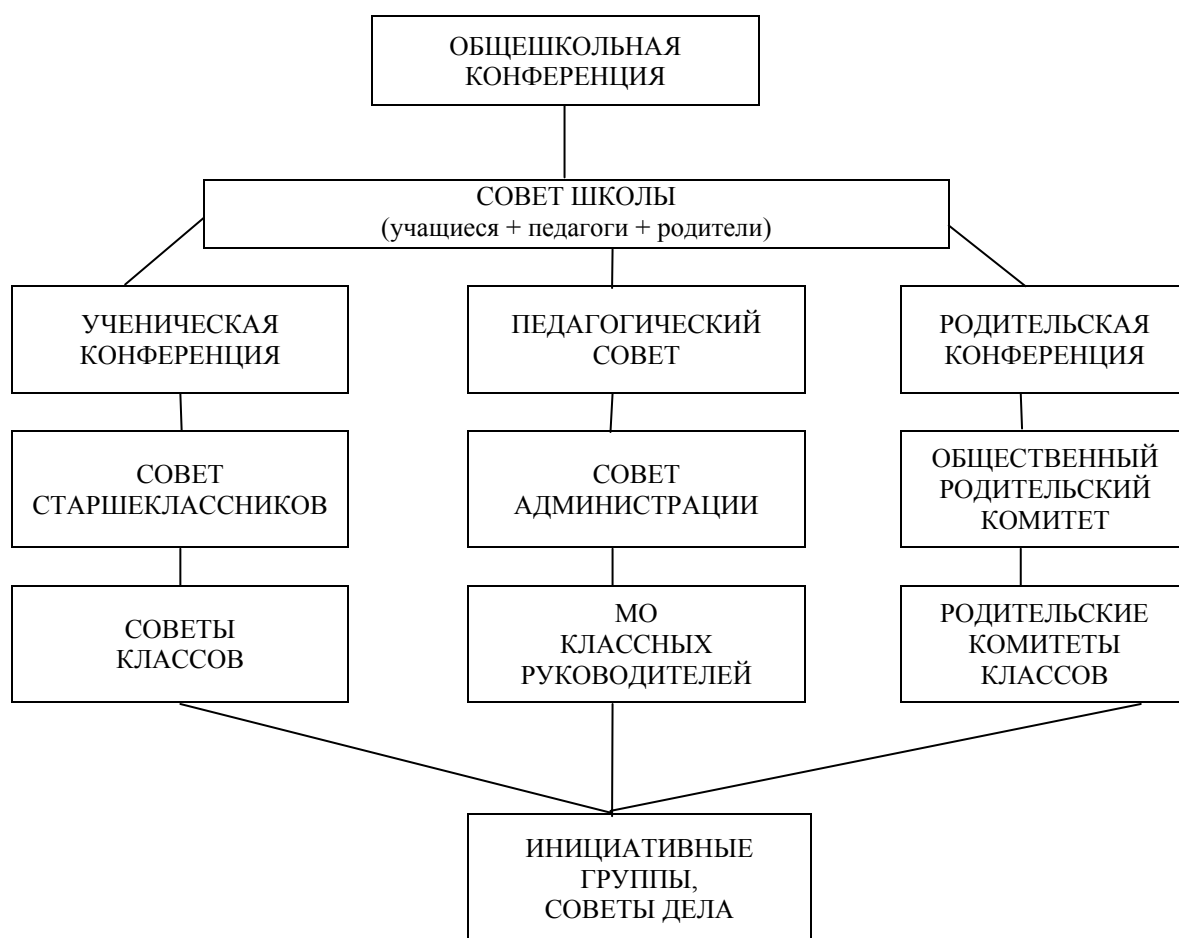
Самоуправление, формирующееся на основании сложившегося опыта и традиций, с учетом типа школы, национальной культуры и традиций, делает воспитательный процесс разновариативным, неповторимым. Расширение границ самоуправленческой деятельности, вовлечение новых учащихся в его работу, усложнение задач – всё это способствует появлению в воспитательном процессе новационных подходов.

*Задача педагога – вести поиск результативных методов педагогического обеспечения постоянно развивающегося самоуправления.*

### Самостоятельный процесс

Самоуправление, построенное на творческом педагогическом управлении и инициативной самодеятельности учащихся, делает воспитательный процесс самостоятельным, т.е. не зависимым от существующих установок, программ, интересов администрации. Предоставление педагогической самостоятельности воспитателям и воспитанникам – необходимое условие развития самодеятельности, инициативы, творчества. *Задача педагога – формирование у учащихся потребности и желания реализации пяти «само»: самоорганизации, самодеятельности, самоуправления, самовоспитания, самообучения.*

### 4. СТРУКТУРА ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ВОСПИТАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ



### 5. ДИНАМИКА САМОУПРАВЛЕНИЯ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА

	Первый этап	Второй этап	Третий этап
<b>Коллективу присущи</b>	Отсутствие актива, общности целей, интереса к деятельности в коллективе	Сформированность актива, заинтересованность учащихся в делах коллектива	Наличие общественного мнения, постоянно меняющегося актива в органах самоуправления
<b>Функции самоуправления</b>	Исполнительская	Организаторская	Управленческая

<b>Содержание функций</b>	Получение задания, определение режима выполнения, экспертная оценка, самооценка, самоконтроль и др.	Определение цели и усвоение задач, обеспечение работы (условия, средства), распределение обязанностей, оперативное руководство, подведение итогов	Оценка, анализ, принятие решения, организация планирования, контроль, регулирование
<b>Тенденция развития самоуправления</b>	Метод	Форма	Принцип
<b>Элементы системы ученического самоуправления</b>	Задание, поручение, расстановка, взаимоконтроль и др.	Учком, старостат, комиссии, бригады, штабы и др.	Коллективное планирование, проведение, анализ дела
<b>Способы привлечения учащихся к самоуправлению</b>	Назначение ответственных лиц	Выборность актива демократическим путём	Участие каждого в организации дел в порядке очерёдности
<b>Позиция педагога</b>	Учитель	Консультант	Партнёр
<b>Характер деятельности педагога</b>	Сообщает учащимся знания о значении самоуправления, формирует положительные мотивы у учащихся к самоуправленческой деятельности, вырабатывает у учащихся навыки самостоятельной работы	Передаёт учащимся организаторский опыт, показывает пример участия в общественной работе, выступает носителем традиций, сложившихся в самоуправлении школы	Сотрудничество на равных началах, на равных основаниях при выполнении общих задач

## 6. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ФОРМЫ ОРГАНОВ УЧЕНИЧЕСКОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Ввести в школе самоуправление – значит поставить всех детей в позицию организаторов школьной жизни, чтобы они чувствовали себя хозяевами и действовали как хозяева.

### НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- *Досуг. Школьные вечера, дискотеки, праздники (КТД), игровые программы, КВН и т.п.*
- *Политическая деятельность: клубы, пресс-конференции, работа школьного музея, встречи с политиками и другими замечательными людьми.*
- *Деятельность школьных СМИ: газеты, радио, реклама.*
- *Спорт и спортивно-оздоровительные мероприятия.*
- *Трудовая деятельность: ремонт, работа на пришкольном участке, дежурство по школе и классу, утепление окон и т.п.*
- *Шефская работа: помощь младшим, престарелым, ветеранам войны и труда, детским домам, больницам.*
- *Консультативная помощь: в групповых КТД, учёба актива.*
- *Санитарное инспектирование: контроль (рейды, смотры и т.п.) за состоянием учебных принадлежностей, книг.*
- *Реальное участие ребят в работе педсоветов, конференций, родительских комитетов и т.д.*

### ФОРМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- *Коллективно-творческие дела (КТД).*
- *Общешкольные мероприятия, традиционные дела.*
- *Рабочие и тематические линейки.*
- *Наглядная агитация.*
- *Участие в городских, областных, региональных мероприятиях.*

## 7. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ДЕТСКОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ НА 2005-2010 УЧЕБНЫЕ ГОДЫ

<i>Направление</i>	<i>Действия</i>	<i>Ответственный</i>		<i>Сроки</i>	<i>Результат, оценка</i>
		<i>за действия</i>	<i>за контроль</i>		
<b>1. Менеджмент</b>	1. Оптимизация управленческой деятельности воспитательного процесса	Классные руководители, председатель Совета старшеклассников	Директор, зам. директора по ВР	2005-2006 учебный год	Разработка концепции развития воспитания. Анализ промежуточных результатов
	2. Обучение педагогических кадров и членов Совета старшеклассников интерактивными формам работы	Классные руководители, члены Совета старшеклассников	Администрация школы, руководители МО	В течение всего периода	Повышение уровня компетентности у руководителей школы разного уровня
	3. Деятельность членов педагогического коллектива и старшеклассников в команде	Руководители разного уровня, классные руководители, лидеры классов и школы	Руководители разного уровня	В течение всего периода	Совершенствование умений работать в команде, развитие лидерских качеств у старших школьников
<b>2. Учебный план</b>	Внедрение в систему дополнительного образования досуговых и учебных программ, направленных на совершенствование лидерских и организаторских способностей детей, повышение уровня правовой культуры и гражданской позиции	Педагоги дополнительного образования	Администрация школы	В течение всего периода	Формирование законопослушного гражданина своей страны, повышение уровня правовых знаний у участников образовательного процесса
<b>3. Достижения учащихся</b>	1. Участие детских коллективов и отдельных учащихся в фестивалях, концертных программах, творческих отчетах	Классные руководители, педагоги дополнительного образования, руководители кружков и клубов, педагоги-организаторы	Директор, заместители директора, руководители МО	В течение года	Выявление одаренных детей, повышение престижа ОУ
	2. Участие школьников в акциях милосердия, предвыборной кампании, в разработке концепции воспитания, развитии и укреплении традиций ОУ	Классные руководители, педагоги дополнительного образования, руководители кружков и клубов, педагоги-организаторы	Директор, заместители директора, руководители МО	В течение года	Укрепление традиций в детских коллективах
	3. Включение учащихся ОУ в проектную деятельность, в подготовку и проведение городских семинаров и конференций	Кураторы детских объединений, классные руководители	Администрация школы	В соответствии с графиком городских мероприятий	Обобщение опыта работы, обмен опытом работы, повышение уровня рефлексивных мнений, отражение результатов работы в форме творческих отчетов и исследовательских работ



	4. Участие школьников в управлении ОУ и классного коллектива: <ul style="list-style-type: none"> <li>• в начальной школе на уровне звена (семейки),</li> <li>• в среднем звене на уровне класса,</li> <li>• в старшем звене на уровне школы</li> </ul>	Учителя начальной школы, педагоги-организаторы, классные руководители, педагоги-организаторы, куратор Совета старшеклассников	Заместитель директора по ВР	В течение всего периода	Деятельность Совета старшеклассников и командиров 5-8 классов в течение всего года. Взаимодействие Совета старшеклассников с родительским комитетом и администрацией ОУ. Организация встреч с интересными людьми.
4. Квалификация команды	1. Обучение руководителей МО, классных руководителей	Заместитель директора по научной работе, заместитель директора по ВР	Директор	В течение года	Повышение педагогического мастерства, развитие коммуникативных и диагностических умений классных руководителей, руководителей МО
	2. Оказание управленческой поддержки молодым и начинающим специалистам школы	Руководители разного уровня	Администрация школы	В течение года	Повышение педагогического мастерства, развитие коммуникативных и диагностических умений классных руководителей, руководителей МО
	3. Проведение обучающих семинарских занятий для педагогов дополнительного образования и учителей	Руководители разного уровня	Заместитель директора по ВР	2 раза в год	Повышение профессионального уровня педагогов, совершенствование документального обеспечения образовательного процесса
	4. Деятельность «Школы актива» для школьников среднего и старшего возраста	Педагоги-организаторы, актив Совета старшеклассников	Заместитель директора по ВР	В течение года	Выявление лидеров, поддержка творческой инициативы ребенка и педагога, оказание помощи классу в развитии детского самоуправления
5. Психологический климат	1. Диагностика педагогического и детского коллективов с целью выявления уровня конфликтной культуры	Руководители разного уровня, педагог-психолог, социальный педагог	Директор, заместители директора	В течение всего периода	Выявление фактов и степени нарушения прав участников образовательного процесса, выявление уровня конфликтной культуры детей и взрослых, оценка психологического климата в детских коллективах на разных этапах развития самоуправления

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ТЕМЫ: создание вариативных моделей государственно-общественного управления образованием

18-20 апреля 2007г. в г.Пскове прошел семинар в рамках реализации проекта «Создание вариативных моделей государственно-общественного управления образованием в муниципалитетах Северо-Запада России» (Правительство стран Баренцева моря, Министерство иностранных дел Норвегии). Его целью было освоение эффективных методик проектирования вариативных моделей ГОУ и развитие институтов общественного участия в управлении социальной сферой (на примере системы образования). В нём принимали участие представители Архангельской области: Федосеева И.В., и.о. зав. кафедрой управления образованием АО ИППК РО, Лагунова С.В., методист Центра гражданского образования АО ИППК РО, Сергеева Т.В., начальник отдела образования Котласского района, Резниченко И.В., директор МОУ «Общеобразовательного лицея №3» г.Котласа, Кузнецова Н.Н., заведующая МОУ «ДОУ №17» г.Северодвинска.

По результатам поездки участники пилотной команды (сотрудники АО ИППК РО) предложили разработать региональный проект «Создание вариативных моделей государственно-общественного управления образованием в муниципалитетах Архангельской области» и реализовать его на территории Архангельской области в период 2007-2009гг.

18-19 июня 2007г. на базе АО ИППК РО состоялся первый семинар в рамках реализации регионального пилотного проекта, где рассматривались вопросы государственной политики привлечения общественности к управлению образованием, исторический опыт региона по данной проблеме, вариативные модели государственно-общественного управления на разных уровнях управления образованием, методики проектирования.

Так, участникам семинара был предложен алгоритм действий по проектированию вариативных муниципальных моделей государственно-общественного управления:

- изучить нормативно-правовые документы по данной проблеме;
- познакомиться с отечественным и зарубежным опытом общественного участия в управлении образованием, включая историческую ретроспективу;
- собрать и проанализировать информацию о степени общественного участия в управлении муниципальной системы образования и образовательных учреждений;
- определить пилотные площадки внутри муниципалитета, на базе которых будут описываться и апробироваться модели ГОУ;
- сформулировать миссию, цели и задачи создаваемого органа;
- описать муниципальную модель государственно-общественного управления;
- подготовить соответствующие нормативные документы, обеспечивающие деятельность созданной модели;
- разработать целевые программы по апробации данных моделей;
- составить план работы (текущий и перспективный) на конкретный период;
- подобрать необходимый диагностический инструментарий по отслеживанию эффективности реализуемой модели;
- организовать широкую разъяснительную работу об актуальности данной проблемы и о ходе реализации проекта.

Стоит надеяться, что реализация данного проекта позволит устранить отсутствие точного понимания сути демократических преобразований в системе образования, апробировать вариативные муниципальные модели государственно-общественного управления, разработать систему оценки эффективности деятельности органов государственно-общественного управления и распространить опыт привлечения общественности к управлению образованием.

*Е.В. Молчанова,*

ведущий специалист департамента  
образования и науки администрации  
Архангельской области

## **Программа развития образовательного учреждения: работа над ошибками**

В последнее десятилетие ключевой идеей для всей системы образования была и остается идея ее развития. Управление образовательным учреждением в режиме развития требует эффективных механизмов, одним из которых является разработка и реализация специальных целевых программ. Данное новшество в управлении, в отличие от многих других, родилось внутри педагогических коллективов, которые стремились найти себя в новых социально-экономических условиях, лучше осознать свой потенциал и возможность для реализации новых образовательных идей и новых потребностей населения в образовании.

Несмотря на то, что создание программы развития отнюдь не является лёгким делом и не во всех территориях официально принятый в образовании системный и программно-целевой подход к управлению фактически начал осуществляться, программы развития образовательных учреждений разрабатываются повсеместно. На практике же нередко приходится констатировать, что далеко не каждая программа развития на самом деле является таковой. Следовательно, реальное управление развитием образовательного учреждения на основе таких программ невозможно.

Кафедрой управления образованием Архангельского областного института переподготовки и повышения квалификации работников образования проводится обучение и консультирование руководителей образовательных учреждений по вопросам разработки программ развития. Также сотрудники кафедры осуществляют экспертизу готовых программ. Анализ ошибок и затруднений, с которыми сталкиваются разработчики программ развития, послужил основой для написания данной статьи.

Первая проблема, на наш взгляд, влечет за собой многие следующие – это недопонимание сущности развития. Многие практики не любят вникать в тонкости понятийного аппарата, в различие оттенков терминов. В то же время наши представления о тех или иных фактах, процессах, явлениях служат основой для совершаемых действий. От того, *какой смысл мы вкладываем в понятия «развитие», «программа развития»*, зависит качество этой программы. Некоторые педагоги и управленцы всякое положительное изменение в образовательном учреждении считают его развитием. Такое толкование не совсем корректно. Например, в школе появился современный компьютерный класс, улучшились эстетические условия обучения, закуплены новые учебники и т.п. Изменения здесь налицо, однако о развитии образовательного учреждения говорить пока рано. Действительно, развитие – это изменение. Но какое именно?

О развитии образовательного учреждения можно говорить тогда, когда вводимые изменения обеспечивают достижение качественно новых результатов образования. Поэтому управление развитием образовательного учреждения следует рассматривать как управление по целям и результатам. Это особый тип управления, организованного и направленного на достижение не любых, не случайных, не просто лучших, чем прежде, результатов образования, не тех, что получаются сами по себе, а вполне определенных, заранее спрогнозированных с возможной степенью точности. Неопределённость результатов образования, которые должны быть достигнуты, а, значит, и нечёткость целей, отсутствие обоснованной системы действий и ресурсного обеспечения по их достижению – важнейшие недостатки многих программ развития. Всё это говорит о том, что реальное управление повышением качества образования будет осуществляться стихийно и неэффективно. Чётко

сформулировать результаты – значит принять ответственность за их достижение. Педагогический коллектив должен знать, куда он идет, куда хочет прийти, какие ресурсы для этого потребуются и есть ли они у образовательного учреждения.

Следующая проблема связана с трудностью формулирования результатов образования: **что считать результатами образования, образовательной деятельности?** Причём отвечать на данный вопрос нужно не с позиции сегодняшних требований, а с позиции перспективы, возможных изменений в уровне и качестве подготовки выпускников. Вопрос о результатах образования является одним из самых трудных при работе над программой развития, потому что образовательный процесс многосторонен, многоаспектен, сложен и противоречив. Обученность и качество знаний – это далеко не все результаты, на достижение которых в современных условиях должны работать образовательные учреждения. Конечно, точно назвать параметры, критерии, показатели и т.п., по которым можно было бы сформулировать и определить результаты педагогической деятельности, то есть результаты образования, достаточно сложно. Некоторые результаты в полной мере проявляются только после окончания образовательного учреждения, спустя несколько лет и нередко вообще вне сферы образования. Тем не менее, данный вопрос является основополагающим при разработке программ развития. Анализ результатов деятельности образовательного учреждения, вычленение неудовлетворительных результатов и причин их возникновения – это первый этап работы над программой развития. Далее на основе выводов, полученных в ходе анализа, будут формулироваться цели развития, планироваться те или иные изменения существующей педагогической системы. К сожалению, есть такие программы, в которых аналитический раздел отсутствует вообще. Вместо него нередко встречаются разделы, называемые подготовительными этапами работы над программой, в которых перечисляется перечень мероприятий по сбору и обработке разного рода информации, осмысление перспективных направлений развития школы. Затем в этой же программе развития уже планируются и основные этапы, включающие различные нововведения. Становится непонятным: как можно без аналитической деятельности по вычленению актуальных проблем образовательного учреждения планировать какие-то мероприятия? **Отсутствие качественного анализа – это ещё один существенный недостаток** некоторых программ, с которыми нам приходилось работать.

Из-за наличия в программах развития подобного рода недостатков произошло и то, что некоторые программы больше похожи на перспективные планы работы, которые составлялись ещё в советской школе. Перспективные планы в отличие от программ развития пишутся, как правило, в условиях стабильного общества, когда требования к целям и результатам не меняются на протяжении длительного времени, образовательное учреждение стабильно обеспечивается необходимыми ресурсами. Разработка и дальнейшая реализация таких планов происходит в одних и тех же условиях. При перспективном планировании желаемые цели и результаты чётко не фиксируются, мероприятия, включаемые в такие планы, нередко однотипны для всех образовательных учреждений, плохо связываются и координируются между собой, выступая часто как независимые друг от друга, ресурсное обеспечение отсутствует. В условиях динамично меняющейся, нестабильной среды, характерной для сегодняшнего времени, требуются адекватные этим условиям механизмы управления, предполагающие систематический диагноз, прогнозирование, планирование опережающих действий, их реализацию и поддержку. Таким образом, программа развития, в отличие от традиционного перспективного плана, носит **стратегический характер**, ей свойственна **ориентация на будущее**. В ней создаётся это будущее и планируются системные действия по его достижению. В программах развития должна быть ярко выражена **инновационная направленность**. Мероприятия, предусмотренные программой развития, должны обладать новизной, потенциалом повышения эффективности тех или иных процессов либо их частей; они способны дать долговременный полезный эффект.

Перечень трудностей, с которыми сталкиваются разработчики программ развития, безусловно, можно продолжать. Однако в заключении хочется отметить положительные достижения, которые нашли отражение в некоторых имеющихся у нас программах. Это:

- ориентация образовательных учреждений на общественные запросы,
- освоение современных образовательных и управленческих технологий,
- освоение проектного менеджмента,
- повышение финансово-экономической компетентности руководителей,
- расширение общественного участия в управлении школой,
- создание благоприятных условий для профессионального роста педагогов.

Такие программы свидетельствуют о том, что администрация и педагогические коллективы заботятся об авторитете и престиже своего образовательного учреждения, желают, чтобы оно имело свои конкурентные преимущества, чтобы обучающиеся получали здесь хорошее образование. Стремятся, чтобы образовательное учреждение было уважаемым среди детей и по достоинству оценено их родителями, общественностью, органами управления образованием, чтобы его выпускники были конкурентоспособными на рынке труда.

В настоящее время кафедрой управления образованием АО ИППК РО подготовлено методическое пособие по разработке программ развития образовательных учреждений, которое основывается на научных подходах таких авторов, как М.М. Поташник, В.С. Лазарев, А.М. Моисеев, а также включает наиболее удачные и интересные практические материалы из опыта разработки программ развития образовательных учреждений Архангельской области.

**О.Т. Гурьева,**  
методист кафедры  
управления образованием  
АО ИППК РО

## **Мотивация кадров как ресурс развития образовательного учреждения**

*Когда речь идет о том, чтобы  
предприятие двигалось вперед, вся  
суть в мотивации людей.*

*Ли Якокка*

Деятельность учреждения в условиях модернизации образования, характер нововведений, ориентация на развитие невольно ставят перед руководителем вопрос о ресурсах этого процесса и их эффективном использовании. Ресурсы образовательного учреждения весьма ограничены и не всегда зависят от руководителя. Единственным типом ресурсов, которые находятся в распоряжении руководителя, являются человеческие ресурсы. Наряду с профессионализмом, компетентностью к ресурсам относят мотивацию труда.

Особое значение мотивационные ресурсы приобретают в условиях перемен, нововведений. Каждое нововведение вызывает в сознании человека перестройку, повышение педагогической и поведенческой активности. Считается, что любое нововведение провоцирует напряжение, которое связано у человека с действием психологических барьеров. Барьеры возникают при встрече с новым из-за расхождения между субъективными представлениями и старыми системами действий и необходимостью выработки новых. Это расхождение может формировать устойчивые состояния страха, неуверенности, раздражения, беспокойства, которые порождают негативные реакции на нововведения. Можно выделить основные реакции на нововведения:

- принятие нововведения и активное участие в его реализации;
- пассивное принятие нововведений (под давлением обстоятельств или социально-психологических явлений, выражающихся в подражании и внушении);
- пассивное неприятие нововведения, выжидательная позиция, изучение отрицательных сторон нововведения;

- активное восприятие нововведения, выступления против аргументации в пользу старой теории и практики;
- активное неприятие нововведений, противодействие им.

Различные реакции педагогов, модели поведения обусловлены разной мотивацией.

Для того чтобы подключить человека к качественному решению той или иной задачи, надо суметь найти ту мотивацию, которая побудила бы его к действию. Долгое время практики-управленцы понимали мотивацию как что-то второстепенное. Надежда, что человек забудет о собственных интересах и станет, не жалея сил, трудиться только ради идеи, оказалась несостоявшейся. Признанием значения мотивации явилось принятие мотивации в качестве одной из важнейших функций управления, менеджмента.

Термином «мотивация» могут обозначаться две группы явлений: мотивация (мотивирование) как система действий по активизации мотивов определенного человека и мотивация как система мотивов определенного человека.

**Мотивация** человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определённых действий. Эти силы находятся как вне, так и внутри человека и заставляют его осознанно или неосознанно совершать определенные поступки. Сила мотива – огромная сила.

Учёные давно доказали, что каждому человеку свойственна определённая мотивационная структура, которая в конкретной ситуации приводит к определенным действиям. **Мотивационная структура** – соотношение мотивов, обуславливающих поведение людей. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями и пр.

**Мотивационный процесс** начинается с внутреннего побуждения и потребности, которые и служат для человека причиной начать действовать в направлении определенных целей, выбранных им в надежде, что они удовлетворят его потребности.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен представлять, чего хотят и чего не хотят его подчинённые, каковы внешние и внутренние мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них, каких результатов при этом ожидать.

Поведение человека всегда мотивировано. Это может быть упорная работа, осуществляемая с воодушевлением и энтузиазмом, или упорное отлынивание от нее. Поведение человека может иметь любые другие формы проявления. Но в любом случае следует искать мотив поведения. В менеджменте есть такое положение: если руководитель знает, как проложить путь к успеху для своего сотрудника, как дать ему возможность насладиться профессиональным успехом, признанием и вознаграждением, он включает внутренний двигатель подчинённого на полные обороты. Включатель – это мотивация.

Итак, мотивировать сотрудника – это значит затронуть его важные интересы, дать им шанс реализоваться во время работы.

### **Какими методами мотивировать педагогов?**

Самым первым методом воздействия на людей с целью получения желаемого результата является метод «кнута и пряника». Он трансформировался со временем, превратился в систему простейших экономических и административных стимулов и санкций. Эта система остаётся и сейчас эффективной при низкой содержательности работы, авторитарных стилях руководства и невозможности найти другое место работы. К методам системы можно отнести пропорциональные доплаты, работу на условиях администрации. В образовательных учреждениях есть должности, где употребление подобной политики может быть эффективным, – это должности технического персонала, чей доход напрямую зависит от объёма выполненной простой работы.

С развитием теорий мотивации управление взяло на вооружение психологические методы воздействия на работающих. Основная причина – появление на первом плане у работника нематериальных (вторичных или психологических мотивов) деятельности и потребностей: в самоуважении, удовлетворении работой, признании и других. Умелое

сочетание разных методов даёт возможность руководителю эффективного влияния на образовательный процесс.

### **Что рекомендуют ученые для мотивирующей организации труда?**

1. Работайте с целями. Любые действия персонала, включая руководство, должны быть осмысленными.
2. Огромное значение имеет адресное признание результатов деятельности сотрудников коллегами или посторонними.
3. Привлекайте сотрудников для формирования решений по вопросам их компетентности.
4. Устанавливайте достаточно высокие критерии к выполнению поставленных задач, чтобы не страдало достоинство работника.
5. Поддерживайте инициативу по улучшению работы.
6. Давайте возможность человеку почувствовать, что он незаменим для коллектива, но в разумных пределах.
7. Привлекайте работников к разработке целей организации.
8. Используйте моральные и материальные средства поощрения.
9. Обеспечьте доступ работников к информации.
10. Не допускайте принятия решений, касающихся изменений в работе сотрудников, без их ведома, даже если эти изменения позитивны.
11. Информация о качестве труда работников должна быть оперативной, масштабной и своевременной.
12. Создавайте работникам условия для самоконтроля.
13. Предъявляйте повышенные требования, дающие шанс дальнейшему развитию.
14. Помните, что работники резко реагируют, если их старания и высокие результаты приводят только к дополнительной нагрузке, особенно, если это не поощряется.
15. Создавайте условия для проявления самостоятельности работника.

### **Обеспечение мотивации учителей можно рассмотреть на примере введения профильного обучения.**

Педагогические коллективы неоднородны по своему составу. Интерес к новшествам не одинаков. Для педагогов-новаторов развитие является внутренней потребностью. Они способны качественно работать и в неблагоприятных условиях. Но эта группа, как правило, немногочисленна. Для большинства педагогов мотивирующим фактором введения профильного обучения служит его практическая полезность для решения школьных проблем: повышения учебной мотивации старшеклассников, качества освоения учебных программ, подготовки учащихся к обучению в вузе. Большинство учителей считают результативными только те новшества, которые направлены на повышение качества знаний по предмету, позволяют добиться их полного усвоения. В связи с этим, необходимо выявить степень мотивации педкадров на введение профильного обучения, а также силу возможного сопротивления.

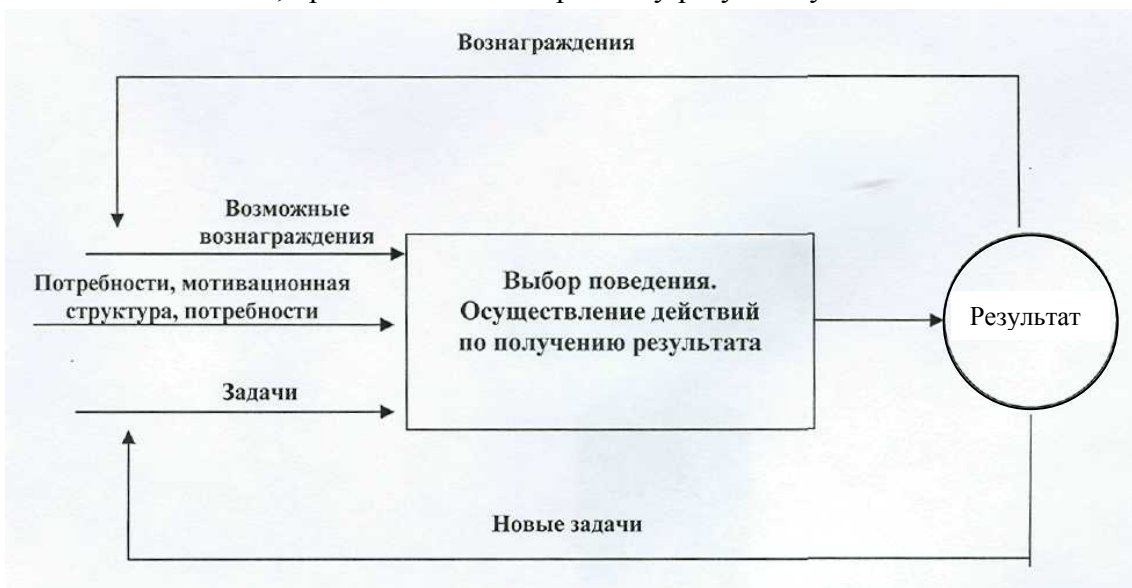
Характер мотивационных проблем трудового коллектива наиболее очевидно выявляется при непосредственном переходе к освоению новшеств. В начальной фазе инновационного процесса проявляется ранее скрываемое сопротивление, направленное на минимизацию и остановку процесса. Оно может проявиться в искажении идей профильного обучения, обусловленном прежним опытом и представлениями педагогов.

Итак, руководитель, который знает современные научные теории мотивации, помнит, что основным источником, побуждающим человека к деятельности, являются его потребности. Помимо них человека мотивируют ожидания, а также осознание степени справедливости ситуации соответственно достигнутым результатам и вложенным усилиям. С точки зрения содержательных теорий мотивации, человек включается в инновационный процесс с позиции собственной субъективной оценки той пользы, которую он получит в результате приложения требуемых для освоения новшества усилий. Он становится активным участником освоения нового в том случае, если уверен:

- в достижимости результата;

- в получении ожидаемых последствий при достижении этого результата;
- в полезности (привлекательности) этих последствий.

Мотивационный процесс можно изобразить схематически. Педагог, осознав задачи и возможности вознаграждения за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, определяет своё поведение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату.



Для мотивации деятельности педагогов по реализации системы профильного обучения, с позиции современных содержательных (А. Маслоу, Герцберга и др.) и процессуальных (ожиданий В. Врума и справедливости Адамса и др.) теорий мотивации, должны быть созданы необходимые условия. Совокупность этих условий называют мотивационной средой школы.

**Мотивационная среда** – достаточно устойчивый элемент жизнедеятельности учреждения. Её основу составляет стиль, направленность, ценностные установки работы администрации. Мотивационная среда должна обеспечить учителю положительную оценку ожидаемых последствий за результаты своей деятельности, если эти результаты соответствуют общим целям функционирования и развития школы. Чтобы адекватно оценивать эти последствия, учитель должен видеть связь между результатом и значимыми для себя ожидаемыми вознаграждениями.

Общий механизм формирования мотивации к труду состоит в том, чтобы предоставить человеку возможность извлекать из своей работы максимум положительных эмоций посредством удовлетворения своих потребностей, превратив работу в реализацию собственных потребностей. Задача руководителя состоит в том, чтобы оценить состояние мотивационной среды с точки зрения того, насколько она благоприятна для формирования заинтересованности учителей в продуктивной работе в интересах учреждения, чтобы затем скорректировать ее в нужном направлении.

**Какие условия должны быть созданы для успешной мотивации педагогических кадров при нововведениях?**

Учителя не должны сомневаться в том, что:

1. Ожидаемые от них результаты деятельности по введению системы профильного обучения чётко определены, что позволит поставить чёткие и ясные цели, которые могут быть средством для сравнения с достигнутыми результатами.
2. Они будут ознакомлены с перспективами своего участия в работе по созданию системы профильного обучения и будут чётко знать, какие задачи им предстоит решить в будущем.
3. При распределении задач будут учтены их профессиональные интересы и потребности.



4. Задачи введения профильного обучения будут соответствовать их возможностям, и их решение не приведёт к приложению сверхусилий.

5. Будут созданы все условия (организационные, научно-методические, финансовые, материально-технические) для качественной работы и достижения положительных результатов.

6. Руководители найдут возможность для рациональной загрузки учителей и высвобождения времени на инновационную деятельность и профессиональное развитие.

7. Будут введены вознаграждения за введение профильного обучения и достижение высоких результатов.

8. Степень участия в создании системы профильного обучения будет влиять на статус учителей школы.

9. Оценка и контроль деятельности учителей в профильном обучении будут объективными.

10. Оценка работы кадров будет напрямую зависеть от результатов их участия во введении профильного обучения.

11. Результаты работы будут хорошо известны всем участникам образовательного процесса.

12. Недостаточно эффективная работа будет иметь неприятные последствия.

**Для создания необходимых условий необходимо решить комплекс следующих задач:**

– Чётко определить цели профильного обучения и включить их в планы методической работы учителей.

– Разработать систему вознаграждений за достижение высоких результатов в профильном обучении.

– Разработать и ввести систему оценки (экспертизы) качества программ авторских элективных курсов.

– Обеспечить регулярное информирование педагогического коллектива о результатах работы учителей по профильному обучению.

– Создать эффективную систему контроля результативности профильного обучения.

– Создать материально-технические, организационные, методические и др. условия, необходимые для успешного введения системы профильного обучения.

– Провести необходимую подготовку кадров.

– Учитывать участие и результаты профильного обучения в оценке труда (аттестации) учителя.

– Создать такую систему поощрения работы учителей, при которой положительные эмоции будут преобладать над отрицательными.

– Разработать и провести специальные меры преодоления сопротивления учителей введению профильного обучения.

Успешность мотивации зависит от профессионализма и индивидуально-личностных черт руководителя: способности проявлять внимание к подчинённому, оказывать ему помощь, обучать; от готовности к столкновениям с инертностью и даже сопротивлением новшествам, от умения создавать вокруг доброжелательную обстановку. Руководитель тогда более успешен в своей работе с кадрами, когда сам является примером в осуществлении образовательной деятельности.

*Приложение 1*

### **Методика диагностики мотивационной среды профильного обучения**

Используя данный опросник, можно выделить наиболее существенные причины того, почему учителя не мотивированы на достижение максимально возможных результатов. Чем ближе полученные оценки к левому краю, тем более существенны недостатки мотивационной среды.

*Инструкция:*

Оцените по 11-балльной шкале, в какой мере приведённые ниже утверждения соответствуют ситуации в школе.

	Полностью не соответствует	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Полностью соответствует
1. Ожидаемые от учителей результаты деятельности четко определены	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2. Эти результаты известны каждому учителю	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
3. Существуют вознаграждения за достижение высоких результатов	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
4. Они известны каждому учителю	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5. Вознаграждения имеют ценность для учителей	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6. Отношение к учителю со стороны коллег зависит от его педагогической деятельности	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
7. Система контроля обеспечивает объективную оценку результатов	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8. И каждый учитель уверен в этом	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
9. Результаты деятельности каждого известны в коллективе	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
10. Получаемые учителями вознаграждения соответствуют результатам их труда	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
11. Учителя не сомневаются в справедливости их распределения	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
12. Учителя не сомневаются, что ожидаемые от них результаты соответствуют их возможностям	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
13. Достижение ожидаемых результатов не требует от учителей постоянного чрезмерного напряжения	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
14. Учителя не сомневаются, что существуют необходимые для достижения ожидаемых результатов условия	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
15. В процессе работы учителя испытывают положительные эмоции чаще, чем отрицательные	0	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

*Приложение 2*

**Мотивация профессиональной деятельности**  
(методика К. Замфир в модификации А.Л. Реана)

Методика может применяться для диагностики педагогической мотивации. В основу положена концепция внутренней и внешней мотивации.

О внутреннем типе мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Внешние мотивы делятся на положительные и отрицательные. Первые, несомненно, более эффективны и желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

*Инструкция.* Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для вас по 5-балльной шкале (табл. 1).

Таблица 1

**Шкала мотивов профессиональной деятельности**

Мотивы профессиональной деятельности	1	2	3	4	5
	В очень незначительной мере	В достаточно незначительной мере	В небольшой, но и в немаленькой мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Продвижение по работе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Попытка избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

*Обработка результатов.* Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами:

$$ВМ = \frac{\text{оценка п.6} + \text{оценка п.7}}{2}$$

$$ВПМ = \frac{\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5}}{3}$$

$$ВОМ = \frac{\text{оценка п.3} + \text{оценка п.4}}{2}$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключённое в пределах от 1 до 5 (возможно и дробное).

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности, который представляет собой соотношения трёх видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетаний:

$$ВМ > ВПМ > ВОМ \text{ и } ВМ = ВПМ > ВОМ$$

## Мотивационные комплексы (пример)

Мотивы профессиональной деятельности (№ п/п)	ВМ	ВПМ	ВОМ
1	1	2	5
2	2	3	4

Наихудшим мотивационным комплексом является тип: ВОМ > ВПМ > ВМ.

Следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип превосходит другой по степени выраженности. Например, нельзя два мотивационных комплекса (табл. 2) считать абсолютно одинаковыми. И первый, и второй относятся к одному и тому же неоптимальному типу: ВОМ > ВПМ > ВМ.

Однако видно, что в первом случае мотивационный комплекс личности значительно негативнее, чем во втором, в котором имеет место снижение показателя отрицательной мотивации и повышение внутренней и внешней положительной.

По данным Реан А.А. (1990, 1999), удовольствие от своей профессии соотносится с оптимальностью мотивационного комплекса педагога. Иначе говоря, удовлетворённость педагога избранной профессией возрастает в зависимости от оптимальности его мотивационного комплекса: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий – внешней отрицательной.

Кроме того, установлена и отрицательная соотносительная зависимость между оптимальностью мотивационного комплекса и уровнем эмоциональной нестабильности личности педагога.

Чем оптимальнее мотивационный комплекс, чем больше активность учителя мотивирована самим содержанием педагогической деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем больше деятельность педагога обусловлена мотивами избегания, порицания, тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

## Литература

1. Афанасьева Т.П. Профильное обучение: педагогическая система и управление. Книга 2. Управление профильным обучением старшеклассников: Метод. пособие/под ред. Н.В. Немовой. – М.: АПК и ПРО, 2004. – 84с.
2. Вернер Зигерт, Лючия Ланг. Руководить без конфликтов/Зигерт Вернер, Ланг Лючия. – М.: Экономика, 1990.
3. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы/Е.П. Ильин. – СПб.: – Питер, 2000. – 512 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии»).
4. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление/Ю.А. Конаржевский. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224с.
5. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом/А.И. Кочеткова. – М.: ЗЕРЦАЛО, 1999. – 384с.
6. Крыжко В.В., Павлютенков Е.М. Психология в практике менеджера образования/В.В. Крыжко, Е.М. Павлютенков. – СПб.: КАРО, 2001. – 304с.
7. Лазарев В.С. Системное развитие школы/В.С.Лазарев. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – с. 90-91.
8. Психология управления: Курс лекций/отв. ред. Удальцова М.В. – Новосибирск: Сибирское соглашение; М.: ИНФРА-М, 1999. – 150с.
9. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг/Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2000. – 234с.
10. Шамова Т.И., Третьяков П.И. Управление развитием инновационных процессов в школе/Т.И. Шамова, П.И. Третьяков. – М.: Прометей, 1995.

*Гурьева О.Т.*, методист кафедры  
управления образованием АО ИППК РО;  
*Нуромский В.П.*, зам. директора  
департамента образования и науки  
Архангельской области

## **Стратегия семейного жизнеустройства как путь решения проблемы детей-сирот в Архангельской области**

### **Актуальность проблемы сиротства**

Проблема сиротства не нова для России. Во все времена были дети, которые росли без родителей. В последние годы, в связи с небывалым ростом числа детей-сирот в Российской Федерации, актуальность данной проблемы для нашей страны резко возросла.

В Российской Федерации в настоящее время свыше 4000 учреждений для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. В системе образования в 2000 детских домов и школ-интернатов содержится и воспитывается около 260 тысяч сирот (8, 6).

За последние сто лет Россия переживает третью волну сиротства. Но положение с детьми, возникшее в 90-е годы XX столетия, особенно парадоксально. Если первые две волны сиротства были обусловлены двумя мировыми войнами и революцией, в которых родители просто погибли, то в наше время большинство детей имеют хотя бы одного живого родителя (5; 12). Эти дети – социальные сироты. Феномен «социального сиротства» приобрёл в настоящее время «острейшую социально-экономическую и нравственную значимость» (4; 6).

Типична ситуация с детьми-сиротами и в Архангельской области. В 34 детских домах находится более 2200 детей, из них социальных сирот – 85-90%. Выявлено детей, оставшихся без попечения родителей, в 2005 году – 1485, в 2006 году – 1471. Устроено в семьи граждан за 2005 год – 58%, за 2006 год – 60,2%; большая часть детей устраивается под опеку.

В последние годы в нашем государстве принято достаточно много социально-экономических мер, направленных на предотвращение сиротства. При явной позитивности они не приводят к ощутимым результатам. Деятельность различных социально-психологических служб направлена, главным образом, на работу с детьми, уже фактически ставшими сиротами. «Абсолютизирование социальных причин сиротства уводит от путей решения проблемы. Социальные факторы приводят к социальному сиротству только при наличии других, прежде всего психологических проблем родителей, детей, семей в целом» (6; 15).

Социальное сиротство – сложная проблема, не имеющая простого решения.

### **Каковы последствия институционального воспитания?**

В России к середине 30-х годов прошлого века все формы устройства осиротевших детей были сведены к одной – детским домам. Несмотря на значительный прогресс в деле воспитания детей-сирот, который наблюдался на протяжении XX века, методы воспитания, адаптации, интеграции детей в общество по-прежнему не дают нужного результата.

В середине XX века психологи Дж. Боулби и Р. Шпиц доказали первостепенную значимость для развития ребенка материнской заботы. Дж. Боулби, создавший теорию привязанности, «пришёл к выводу, что проблема коренится не в самой сути общественного воспитания, а в отсутствии условий, при которых ребенок-сирота мог бы установить интимные, эмоционально насыщенные и устойчивые отношения с объектом привязанности, способствующие формированию здоровой, активной и социально адаптированной личности» (5; 134). Сегодня ни у кого не вызывает сомнений, что важнейшим условием развития маленького ребёнка является наличие тесных и стойких эмоциональных связей с матерью

(или другим взрослым, замещающим мать). Отсутствие таких связей получило название «материнской депривации».

В бывшем СССР в силу изолированного развития и принципиально других (коллективистских) воспитательных установок эти данные не получили никакого резонанса. Лишь в 80-90-х гг. появились отечественные исследования Бардышевской М.К., Грибанова Г.В., Коробейникова И.А., Лисиной М.И., Мухиной В.С., Прихожан А.М., Толстых Н.Н. и др. Их работы убедительно показали негативные последствия институционального воспитания. Исследования, проведенные во многих странах мира, свидетельствуют о том, что вне семьи развитие ребенка идёт по особому пути и у него формируются специфические черты характера, поведения, личности, про которые сразу нельзя сказать, хуже они или лучше, чем у обычного ребёнка, они просто другие. Ситуация с развитием таких детей трагична. По утверждению Генеральной прокуратуры, 40% выпускников сиротских заведений становятся алкоголиками и наркоманами, 40% совершают преступления, 10% кончают жизнь самоубийством и только оставшиеся 10% живут относительно нормально (7; 11). Проблема заключается не в сути общественного воспитания, а в отсутствии условий для формирования привязанности.

### **Семейное жизнеустройство детей – путь решения проблемы**

Сегодня уже никого не приходится убеждать в том, что лучшая форма воспитания детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, – их устройство в семье граждан. На смену принятой в России стратегии помещения детей-сирот в учреждения интернатного типа приходит другая – семейного жизнеустройства. «Ребёнок с первых дней своей жизни должен расти в обстановке любви, чувствовать себя ценным, нужным, любимым вне зависимости от своего поведения, успехов, качеств. Отсутствие этого фактора – коренная проблема материнской депривации» (7; 244).

Осуществление права ребёнка на воспитание в семье – одна из главных задач любого общества и государства. Поэтому основные усилия сегодня прилагаются к тому, чтобы оставить ребёнка в семье и предотвратить его передачу на воспитание в государственное учреждение. Если сохранение ребенка в семье оказывается невозможным, предпочтение отдаётся поискам для него новой семьи.

Начиная с середины 90-х годов XX века Министерство образования и науки РФ проводит политику деинституционализации. Деинституционализация означает создание условий для воспитания и проживания детей вне учреждения, а реализация политики деинституционализации – это вывод детей из учреждений интернатного типа. Поэтому развитие альтернативных форм воспитания, «переориентирование» учреждений на работу по содействию семейному устройству детей является важнейшей составляющей этой политики (1, 2).

### **Формы устройства детей в семью в современной России**

В настоящее время в Российской Федерации в соответствии с Семейным кодексом введены следующие формы устройства детей, оставшихся без попечения родителей: усыновление; опека; приемная семья; учреждения для детей, оставшихся без попечения родителей. Кроме форм, закрепленных Семейным кодексом, существуют и другие: патронатное устройство, семейные детские дома, детские деревни. Модели замещающей семейной заботы как в мировой, так и в отечественной практике можно классифицировать по их правовому статусу (непрофессиональные и профессиональные).

К непрофессиональным семьям относятся:

– семья-усыновитель (усыновление), где родители наделяются теми же юридическими правами и ответственностью, что и родные отец с матерью;

– опекунская семья (опекунство), когда опекуны наделяются родительскими правами на определенное время (чаще всего – до совершеннолетия) и получают на ребёнка пособие от государства.

К профессиональным семьям относятся:

– приёмная семья, где один или оба родителя наделяются полномочиями опекунов до совершеннолетия ребенка, однако не вступают с ним в алиментные отношения и получают пособие на содержание ребенка и зарплату за его воспитание;

– патронатная семья (патронат), в которой опекуном ребёнка остаётся детский дом, а один из родителей наделяется статусом патронатного воспитателя, являясь сотрудником сиротского учреждения на время устройства ребенка в свою семью, и разделяет ответственность за воспитание ребёнка с опекуном (т.е. детским домом или приютом). Патронатный воспитатель получает пособие на содержание ребенка и зарплату за его воспитание в сиротском учреждении.

В мировой практике опеки и попечительства преобладает тенденция максимального сокращения сиротских учреждений и организации замещающих профессиональных семей для детей, которые не попали под усыновление и опекунов. В России в связи с низким уровнем жизни и другими негативными социальными явлениями, закрытостью семейной системы, замещающая профессиональная семья (приёмная, патронатная) является наиболее перспективной моделью на ближайшие десятилетия. Но эта модель пока не находит достаточного распространения и понимания со стороны специалистов и общественности.

Профессиональная семья, с одной стороны, имеет материальную базу для приёма сирот (при этом содержание ребёнка обходится в два раза дешевле для государства), но с другой – открыта для помощи специалистов. Семья участвует в психологическом отборе, проходит обучение, ориентируется на сотрудничество со службами помощи. Замещающая профессиональная семья в настоящее время и ближайшие десятилетия является выходом для России в решении проблем интеграции детей-сирот в общество.

### **Семейное жизнеустройство детей-сирот в Архангельской области как стратегическая задача**

В Архангельской области традиционно продолжается работа по оптимизации институционального воспитания детей-сирот, адаптации выпускников, интеграции в общество. И, вместе с тем, стратегической установкой является семейное устройство детей-сирот.

В территориях Архангельской области есть понимание проблемы сиротства, поддерживается инициатива по устройству детей в профессиональные замещающие семьи. В 2005 году в 129 приемных семьях было 203 ребенка, в 2006 году – 205 семей воспитывали уже 302 ребёнка. Наиболее активно этим занимаются такие муниципальные образования, как г. Архангельск, Онежский и Холмогорский районы.

35 детей сегодня воспитывается в тридцати патронатных семьях. Такую форму устройства детей осваивают в г. Архангельске (Детский дом №2), Вельском районе (Вельский детский дом), Онежском районе (Онежский детский дом).

Вместе с тем, при появившейся положительной динамике возникает ряд проблем:

- несовершенство системы деятельности органов опеки и попечительства;
- неподготовленность специалистов, отсутствие служб устройства и сопровождения семьи;
- отсутствие системы информационно-методического обеспечения процесса;
- слабая информированность населения;
- недопонимание замещающими родителями (не прошедшими обучение) особенностей детей-сирот, специфики форм устройства детей, своих функций и ответственности;
- недоверие части населения представителям власти, в ведении которых находится опека и попечительство;
- неоднозначность общественного мнения в отношении замещающих семей.

И тем не менее в Архангельской области есть условия для решения актуальной стратегической задачи по устройству детей-сирот в семьи граждан:

- административные ресурсы (департамент образования и науки Архангельской области, органы опеки и попечительства заинтересованы в развитии модели

профессиональной замещающей семьи и непосредственно организуют работу в этом направлении);

– законодательная база (приняты областные законы, регламентирующие деятельность профессиональной замещающей семьи);

– есть положительный опыт устройства детей в профессиональные замещающие семьи;

– есть квалифицированные специалисты по организации обучения взрослых (АО ИППК РО), изучен опыт детского дома №19 г. Москвы и других регионов;

– организации-партнеры готовы делиться опытом работы с замещающей семьей;

– у специалистов есть потребность в обучении;

– потенциальный инвестор (Компания «Статойл АСА», Норвегия) готова на первом этапе поддержать обучающую программу по развитию семейного жизнеустройства детей-сирот;

– среди населения есть люди, желающие взять ребенка на воспитание;

– а самое главное – дети-сироты ждут тех, кто обеспечит им заботу.

Для решения проблемы детей-сирот в Архангельской области есть исторические предпосылки. В поморской семье издавна формировались и развивались традиции милосердия. «Исторический опыт свидетельствует о том, что характерным для поморов являлось внимание к детям-сиротам. Они считали «зазорным» оставлять без помощи взрослых ребенка-сироту. Общественное мнение поддерживало тех, кто брал в свою семью детей, оставшихся без родителей, и осуждало тех, кто не помогал своим осиротевшим родственникам» (2; 11). Есть и зарубежный опыт решения проблемы сиротства, научно-обоснованные программы и подходы. Не обязательно проходить весь путь сначала, можно попытаться использовать накопленный мировой и отечественный опыт, создать работоспособную систему, приемлемую для Архангельской области. Остаётся объединить усилия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Апатенко С.Н. Реформирование системы работы по опеке и попечительству // Детский дом. – 2006. – №1.

2. Буторина Т.С. Милосердие как основа образовательных традиций Русского Севера/Т.С. Буторина. – В сб. материалов «Введение инновационных моделей устройства детей-сирот в семьи граждан». – Архангельск: Архангельский областной институт переподготовки и повышения квалификации работников образования, 2003.

3. Всероссийская конференция «Пути решения проблемы сиротства в России». Общественные слушания в Государственной думе. Выступление Министра здравоохранения и социального развития РФ М.Ю. Зурабова // Социальная педагогика. – 2007. – №1.

4. Дети социального риска и их воспитание: учебно-методическое пособие/под науч. ред. Л.М. Шипицыной. – СПб.: Речь, 2003.

5. Зарецкий В.К., Пути решения проблемы сиротства в России/В.К. Зарецкий, М.О. Дубровская, В.Н. Ослон, А.Б. Холмогорова. – М.: ООО «Вопросы психологии», 2002.

6. Ослон В.Н., Холмогорова А.Б. Замещающая профессиональная семья как одна из моделей решения проблемы сиротства в России // Вопросы психологии. – 2001. – №3.

7. Прихожан А.М. Психология сиротства. 2-е изд./А.М. Прихожан, Н.Н. Толстых. – СПб.: Питер, 2005.

8. Семья Г.В., Зайцев Г.О. Цифры говорят // Детский дом. – 2006. – №1.



*Е.В. Балагина,*  
ст. преподаватель кафедры  
управления образованием  
АО ИППК РО

### **Профильное обучение: состояние, проблемы, перспективы**

Одной из важнейших задач региональной системы образования является обеспечение населения доступным качественным вариативным общим средним образованием. Право на получение вариативного образования требует предоставление учащимся школы, особенно старших классов, возможности выбора образовательных программ, усиления дифференциации и индивидуализации образовательного процесса, что достигается организацией профильного обучения. Профильное обучение вводится на 3-ей ступени общего образования.

Нормативной базой для организации профильного обучения служат:

- Концепция профильного обучения на старшей ступени общего образования (утверждена приказом Министерства образования №2783 от 18.07.2002 г.)
- Федеральный компонент государственного стандарта начального, основного и среднего общего образования (утвержден приказом Минобразования РФ №1089 от 05.03.2004)
- Федеральный базисный учебный план и примерные учебные планы для образовательных учреждений России, реализующих программы общего образования, в том числе для некоторых возможных профилей среднего (полного) общего образования (утвержден приказом Минобразования РФ №1312 от 09.03.2004).

Основой профильного обучения является ФБУП 2004 года. В настоящее время переход на новый ФБУП в области осуществляется поэтапно по мере готовности образовательных учреждений для организации предпрофильной подготовки и профильного обучения. Специалистами департамента образования и науки администрации Архангельской области и Архангельского института переподготовки и повышения квалификации работников образования разработаны инструктивно-методические материалы о работе по новому ФБУП и рекомендации по преподаванию учебных предметов в общеобразовательных учреждениях Архангельской области в связи с переходом на базисный учебный план 2004 года.

Начиная с 2004 года в Архангельской области идёт областной эксперимент по профильному обучению.

Формирование профилей и активная работа с учащимися по выявлению их интересов, склонностей, образовательных потребностей начинается в 9-м классе в рамках предпрофильной подготовки. Предпрофильная подготовка в школах Архангельской области главным образом осуществляется за счёт проводимой информационной, профориентационной работы, курсов по выбору и ведётся практически во всех крупных школах области.

Таблица 1. «Охват предпрофильной подготовкой»

	<b>2004/2005</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2006/2007</b>
<i>Количество основных и средних школ</i>	426	426	426
<i>Количество школ, которые ввели предпрофильную подготовку</i>	135	270	320
<i>%</i>	<b>31,7</b>	<b>63,4</b>	<b>75,1</b>
<i>Охвачено предпрофильной подготовкой</i>	7031	11670	10554
<i>%</i>	<b>37,9</b>	<b>79,1</b>	<b>90,8</b>

В настоящее время профильное обучение осуществляется в 23 территориях Архангельской области. Количество средних школ, практикующих профильное обучение, постепенно увеличивается.

Таблица 2. «Охват профильным обучением»

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
<i>Количество средних школ</i>	302	302	302	302
<i>Практикующих ПО</i>	102	106	107	126
<i>Всего учащихся в 10-11 классах</i>	26759	23639	21373	18126
<b>Охвачено профильным обучением,</b>	<b>7171</b>	<b>6236</b>	<b>7061</b>	<b>6065</b>
<b>% от числа учащихся в 10-11 классах</b>	<b>26,8</b>	<b>26,4</b>	<b>33</b>	<b>33,5</b>

Если говорить о профильной специализации, то наиболее востребованными в области являются физико-математический, химико-биологический, социально-экономический, социально-гуманитарный, информационно-технологический профили.

Таблица 3. «Профильная специализация»

<b>Профили</b>	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
<b>Физико-математический,</b> % от числа охваченных профильным обучением	25,2	34,8	27,9	27
<b>Информационно- технологический,</b> % от числа охваченных профильным обучением	10,3	8	16,9	14
<b>Социально-экономический,</b> % от числа охваченных профильным обучением	5,4	8,8	9,3	10,7
<b>Химико-биологический,</b> % от числа охваченных профильным обучением	7,7	9,7	7,3	5,7
<b>Социально-гуманитарный,</b> % от числа охваченных профильным обучением	2,8	8	7,9	3,4

Как видно из таблицы, по-прежнему больше всего учащихся обучается в классах физико-математического профиля. Увеличивается число учащихся в классах социально-экономического профиля.

В тех школах, где нет возможности открыть профильные классы, создаются профильные группы или профильное обучение осуществляется в универсальном классе. Учебный план универсального класса дает возможность учащимся изучать предметы на базовом уровне, по их интересам – на профильном уровне (из часов КОУ) и элективные курсы.

Основной миссией профильных классов является создание условий для предвуниверситетской подготовки. Поэтому в профильных классах учебные предметы, определяющие профиль, должны изучаться не только на профильном уровне, но и по программам углубленного изучения предметов.

Однако обучение в профильных классах отвечает потребностям только тех выпускников, которые планируют дальнейшее обучение в высших учебных заведениях по специальностям, требующим основательной подготовки по профильным предметам.

При этом полностью не обеспечивается необходимая поддержка тем учащимся, которые

– собираются продолжать образование в вузах по специальностям, требующим узкоспециализированной и одновременно более глубокой подготовки *по одному предмету* (как правило, по математике);

– собираются продолжать образование в вузах по специальностям, требующим глубокой подготовки *по нетрадиционным наборам предметов* (например, по истории и биологии, или по иностранному языку и математике, или по обществознанию и физике и т.д.);

– не планируют получение высшего профессионального образования сразу после окончания школы.

Следовательно, для того чтобы учесть интересы и запросы учащихся, необходимо создать условия для организации обучения на старшей ступени школы на основе индивидуальных учебных планов (ИУП) и образовательных программ.

Реализация обучения через ИУП – довольно трудное направление профильного обучения, т.к. предполагает разработку новых принципов организации обучения (в группах или в параллелях), огромную разъяснительную работу с учащимися и их родителями, составление рабочего плана (с учётом федерального, регионального и школьного компонентов), затем индивидуальных планов учащихся, которые потом суммируются в сводную сетку. Анализируются возможности школы (расписание, кадры, средства и т.д.), составляется расписание учителей и каждого ученика.

Распространение существующего в России опыта организации профильного обучения на основе индивидуальных учебных планов сдерживается отсутствием нормативной базы, недостаточным опытом реализации общеобразовательными учреждениями индивидуальных учебных планов для учащихся, отсутствием информационно-педагогической поддержки, недостаточной подготовкой кадров.

Для изучения внедренческого опыта реализации профильного обучения на основе ИУП в области проводится эксперимент на базе двух школ: МОУ «СОШ №2» г. Северодвинска и МОУ «Малошуйская СОШ» Онежского района. Обе школы отрабатывают модель обучения учащихся на базе многопрофильной многокомплектной школы 3 ступени.

Итак, анализируя организацию профильного обучения в ОУ Архангельской области, можно отметить следующее:

- Создаются условия для предпрофильной подготовки и профильного обучения, в том числе на основе ИУП.

- Реализуются модели внутришкольной профилизации:

- профильные классы;

- профильные группы;

- универсальные классы с возможностью выбора одного – двухпрофильных курсов;

- ИУП.

Осуществляется постепенный переход на ФБУП 2004 года:

- Обновляется содержание образования.

- Организована учеба руководителей и преподавателей ОУ на курсах повышения квалификации при АО ИППК РО.

- Проводится информационно-просветительская работа со школьниками и родителями о профильном обучении.

- Проводятся экзамены за курс основной школы в новой форме.

- Осваиваются и внедряются новые образовательные технологии.

- Осуществляется психолого-педагогическое сопровождение профильного обучения.

Однако опыт организации профильного обучения выявил ряд проблем:

1. Недостаточное нормативно-правовое, экономическое обеспечение ПО.

2. Недостаток подготовленных учителей для преподавания профильных предметов и элективных курсов.

3. Недостаточное методическое обеспечение профильного обучения.

4. Недостаточен опыт взаимодействия образовательных учреждений с вузами, учреждениями начального и среднего профессионального образования; нестыковка учебных программ колледжей, вузов со школьными программами.

5. Недостаточен опыт реализации ИУП.

Для более успешной организации и реализации профильного обучения необходимо:

- Совершенствовать систему подготовки кадров для работы в профильных классах.
- Осваивать различные модели профильного обучения, в том числе и по ИУП.
- Разработать методические рекомендации по организации профильного обучения на основе ИУП.
- Продолжить работу по оснащению профильной школы учебно-методическими комплексами, лабораторным и техническим оборудованием.
- Совершенствовать организацию образовательного процесса в профильной школе: усилить практическую направленность учебных предметов, усилить долю времени, отводимую на самостоятельную работу учащихся творческого и исследовательского характера, освоить проектную деятельность, более широко использовать ИКТ и коммуникативные технологии.
- Развивать такие модели обучения учащихся, как «Школа-ресурсный центр дистанционного обучения»; «Школа-ВУЗ»; «Школа-учреждения начального и профессионального образования».
- Совершенствовать содержание регионального компонента и компонента образовательного учреждения.

**Т.Л. Перепёлкина,**

директор МОУ «СОШ №2»;

**О.И. Фёдорова,**

зам. директора МОУ «СОШ №2»  
по УВР, г. Северодвинск

### **Из опыта организации профильного обучения на основе индивидуальных учебных планов обучающихся**

Введение профильного обучения – одно из ключевых направлений модернизации российского образования, которое предполагает реализацию таких целей, как:

–создание условий для существенной дифференциации содержания обучения старшеклассников с широкими и гибкими возможностями построения школьниками индивидуальных образовательных программ;

–создание условий для установления равного доступа к полноценному образованию разным категориям обучающихся в соответствии с их способностями, индивидуальными склонностями и потребностями;

–расширение возможностей социализации учащихся, обеспечение преемственности между общим и профессиональным образованием, более эффективной подготовки выпускников школы к освоению программ высшего профессионального образования.

С 2004/2005 учебного года МОУ «СОШ №2» г. Северодвинска Архангельской области является участником муниципального эксперимента по введению системы предпрофильного и профильного обучения. В 2005/2006 учебном году в старшей школе по итогам предпрофильной подготовки были открыты три профильных класса: физико-математический, гуманитарный, информационно-технологический. Анализ хода и результатов эксперимента показал, что выбранная школой модель организации профильного обучения (профильные классы) не в полной мере реализует вышеназванные цели, так как не учитываются способности, индивидуальные склонности и образовательные потребности всех учащихся. Так, некоторые ученики желали бы углубленно изучать

предметы, не входящие в состав предложенных профилей, например, биологию. Другие хотели бы углубленно изучать предметы, не объединенные одним каким-то профилем, например, математику и русский язык или информатику и иностранный язык. Практически отсутствует возможность построения учащимися 10-11 классов собственных образовательных маршрутов.

Таким образом, основная идея профильного обучения, состоящая в ориентации школы на индивидуализацию обучения, предоставление учащимся возможности спроектировать свое будущее и сформировать необходимые ресурсы для осуществления осознанного профессионального выбора, в рамках предложенных профильных классов реализуется недостаточно. Наиболее эффективное использование потенциала профильного обучения обеспечивается при его организации на базе индивидуальных учебных планов (ИУП).

Начиная с мая 2006 года МОУ «СОШ №2» города Северодвинска является областной экспериментальной площадкой по теме «Организация профильного обучения на основе индивидуальных учебных планов обучающихся». Мы вступили в эксперимент по построению и реализации внутришкольной модели профильного обучения на основе индивидуальных учебных планов обучающихся. Программа эксперимента предполагает три этапа его реализации: подготовительный, практический и аналитико-обобщающий. Цель подготовительного этапа – создание условий, необходимых для организации профильного обучения на основе ИУП обучающихся. Основное содержание работы данного этапа:

- разработка и утверждение программы эксперимента;
- подбор, изучение и анализ литературы по теме эксперимента;
- формирование нормативно-правовой базы по организации профильного обучения на основе ИУП обучающихся;
- проведение информационной работы среди педагогического коллектива, учащихся и их родителей (законных представителей), мотивация на апробацию новой модели организации профильного обучения;
- разработка и экспертиза учебно-программной документации;
- проведение входной диагностики, изучение образовательных запросов учащихся и их родителей (законных представителей);
- планирование контроля за организацией профильного обучения на основе ИУП обучающихся.

Все эти направления нашли отражение в плане работы, утвержденном в Приказе о подготовительной работе по организации профильного обучения в 10-х классах на основе индивидуальных учебных планов обучающихся.

Деятельность по организации профильного обучения на основе ИУП обучающихся регламентируется федеральными, региональными документами, а также локальными актами школы: Положением об организации профильного обучения на основе ИУП обучающихся, Положением о совете экспериментальной площадки по теме «Организация профильного обучения на основе ИУП обучающихся».

Одно из важных направлений в работе – составление учащимися индивидуальных учебных планов. Нужно заметить, что построение обучения на основе ИУП меняет принципы формирования учебного плана для данной параллели. Сначала на основе образовательных запросов учащихся был определён общий набор учебных предметов, составлен предварительный вариант учебного плана для параллели, затем сформированы индивидуальные учебные планы обучающихся, а их совокупность определила учебный план параллели. В соответствии с требованиями ФБУП 2004 года, рекомендациями, содержащимися в инструктивно-методическом письме Департамента образования и науки Архангельской области от 29.03.2006г №03-24/899 «О работе по новому федеральному базисному учебному плану», нами была разработана форма индивидуального учебного плана. ИУП имеет следующую структуру:

- учебные предметы федерального компонента государственного стандарта среднего (полного) общего образования (базовые и профильные учебные предметы);

- учебные предметы регионального компонента государственного стандарта среднего (полного) общего образования;
- учебные предметы по выбору;
- элективные учебные предметы.

При составлении ИУП учащиеся воспользовались памятками по составлению ИУП, аннотациями элективных учебных предметов. После корректировки индивидуальные учебные планы были утверждены директором школы, они существуют в двух экземплярах: у учащихся и в учебной части школы.

С сентября 2006 года школа приступила к реализации практического этапа, цель которого – апробация новой модели профильного обучения на основе ИУП обучающихся.

Основные направления деятельности в рамках данного этапа следующие:

- заключение договоров с родителями (законными представителями) учащихся об обучении на основе ИУП;
- утверждение ИУП обучающихся;
- составление расписания учебных занятий;
- обеспечение контроля за организацией профильного обучения на основе ИУП обучающихся;
- организация психолого-педагогического сопровождения эксперимента.

Важное направление в рамках практического этапа – обеспечение контроля за организацией профильного обучения на основе ИУП. Контроль включает следующие направления:

- состояние преподавания учебных предметов на базовом и профильном уровнях;
- состояние знаний, умений, навыков обучающихся;
- организация преподавания элективных учебных предметов;
- ведение документации.

Этап аналитико-обобщающий включает анализ и обобщение полученных результатов, их соотнесение с поставленными целями, оформление и описание хода и результатов освоения новой модели организации профильного обучения на основе ИУП, обобщение и распространение инновационного опыта.

В 2006-2007 учебном году в эксперименте по организации профильного обучения на основе ИУП обучающихся участвуют 57 учащихся, 27 педагогов школы. Психологическая диагностика показывает, что удовлетворены организацией обучения на основе индивидуальных учебных планов 85% обучающихся, 95% родителей, 81,5% педагогов. Вместе с тем, начавшийся эксперимент выявил ряд проблем:

- малую наполняемость отдельных групп обучающихся,
- неосознанный выбор учащимися индивидуального образовательного маршрута,
- изменение учащимися индивидуальных образовательных маршрутов,
- низкую мотивационную готовность некоторых учителей к реализации профильного обучения на основе ИУП обучающихся.

Администрация школы осуществляет ряд мероприятий, компенсирующих негативные последствия: проводит разъяснительную работу с учащимися, их родителями, педагогами по вопросам профильного обучения на основе индивидуальных учебных планов, организует систематическое психолого-педагогическое сопровождение эксперимента, осуществляет систематический контроль. Таким образом, эксперимент продолжается, о его результатах можно будет говорить в сентябре 2008 года.

*Т.О. Шумилина,*

канд.пед.наук, доцент кафедры  
управления образованием  
АО ИППК РО

### **Многоаспектность качества образования**

Сложное понятие «качество образования» в педагогическую науку было привнесено из житейской практики, когда на эмпирическом уровне речь шла о хорошем или плохом образовании. При этом, как правило, в виду имелся тот или иной уровень знаний, умений и навыков, которые школьники получали в образовательном учреждении. В принципе, на таком уровне, т.е. уровне обыденного сознания, качество образования рассматривается и сегодня не только в обычных жизненных ситуациях, но и на уровне административных структур и в неявном виде даже на уровне нормативной документации.

Всегда являясь фундаментальным в педагогике, понятие «качество образования» привлекало и привлекает большое число ученых различных направлений этой науки. Исследователи рассматривают качество образования с различных педагогических позиций и, соответственно, дают ему различные определения (В.А. Беликов, Б.С. Гершунский, Б.П. Есипов, В.И. Загвязинский, В.В. Краевский, С.В. Лазарев, И.Я. Лернер, И.Т. Огородников, М.М. Поташник, Ю.В. Сенько, М.Н. Скаткин, В.А. Сластенин, О.Г. Хомерики, Т.И. Шамова, Г.И. Щукина и др.). Согласно этим определениям качество образования выступает как процесс, как вид деятельности, как цель, как результат, как средство, как ценность и т.д. Таким образом, говоря о качестве образования, мы имеем дело с многоаспектным, объёмным понятием. Что же такое качество образования? Вот как раскрывается это понятие в различных источниках.

**Качество** – это сложная философская, системная, экономическая и социальная категория, раскрываемая через систему определений, отражающих единство системно-структурного и ценностно-прагматического аспектов.

**Качество** – это философская категория, выражающая существенную определенность объекта, благодаря которой он является именно этим, а не иным, это характеристика объектов, обнаруживающаяся в совокупности их свойств.

**Качество знаний** выявляется в качестве многоаспектного анализа усвоения и применения знаний человеком в различных видах деятельности. Основными параметрами качества знаний в системе являются: полнота, глубина, оперативность, гибкость, осознанность.

**Качество образования** – социальная категория, определяющая состояние и результативность процесса образования в обществе, его соответствие потребностям и ожиданиям общества (различных социальных групп) в развитии и формировании гражданских, бытовых и профессиональных компетенций личности.

Под **качеством образования** понимается «степень удовлетворения ожиданий различных участников образовательного процесса от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг» или «степень достижения поставленных в образовании целей и задач».

Мы будем придерживаться следующего взгляда на понятие качества образования.

**Качество образования** определяется соответствием принятой доктрине образования, социальным нормам, требованиям общества, государства и личности.

В этом смысле существуют три направления требований, предъявляемых к качеству образования: требования личности, требования общества, требования государства.

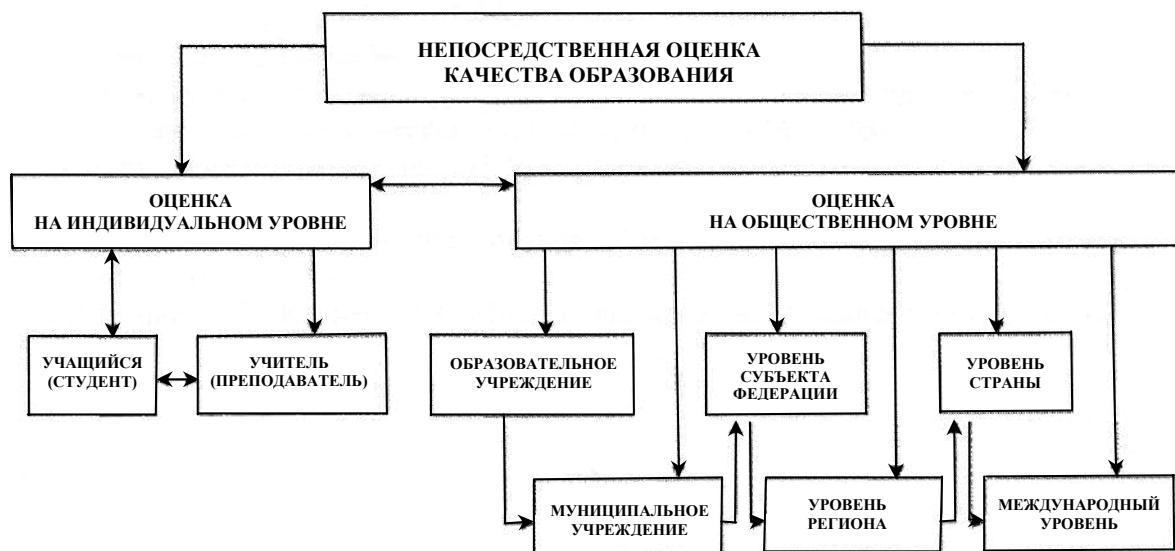
При этом требования личности к качеству образования, в соответствии с вышесказанным, определяются отсутствием существенных диссонансов между целями и результатами образования, соответствующим состоянием внутренней комфортности.

Требования государства трансформируются в освоение на необходимом уровне соответствующих образовательных программ, проведение необходимых квалификационных процедур (в виде сдачи государственных экзаменов или защиты проекта и т.д.) и получение соответствующего государственного аттестата, сертификата, диплома. При этом в данную процедуру явно или неявно обязательно вмешивается посредник, которым выступает соответствующее государственное (или негосударственное) образовательное учреждение, непосредственно осуществляющее образовательный процесс. Его интерпретация государственных требований находит свое отражение в итогах текущего и промежуточного контроля в виде экзаменов, зачетов, семинаров, лабораторных работ, различных практик и т.д.

Требования общества трансформируются в оценку социума, в успешность вхождения индивида в профессию и самостоятельную жизнь.

Когда мы говорим о качестве образования, то имеем в виду, что осуществляется его непосредственная оценка, т.е. оценивается тот или иной элемент образования, согласно его критериям, выбранными способами (методами) фиксации результатов. На схеме 1 показана возможная схема непосредственной оценки качества образования.

Схема 1



Как видим, здесь оцениваются все участники образования. Важно при этом заметить, что все оцениваемые объекты образования взаимосвязаны. Действительно, образовательный авторитет школы «прирастает» авторитетом учителя, а авторитет учителя «прирастает» качеством обучения и воспитания каждого из его учеников. Авторитет муниципальных органов управления образованием «прирастает» за счёт качества его образовательных учреждений и т.д.

Методология определения качества образования должна базироваться на анализе тенденций развития государственной образовательной системы, особенностей образовательного учреждения, выявлении основных направлений развития личности. В настоящее время выделено три основных уровня решения проблемы повышения качества образования: макроуровень (государственный), мезоуровень (конкретного образовательного учреждения), микроуровень (уровень ученика).

На макроуровне определяются требования к организации образовательного процесса, обеспечивающие необходимое качество подготовки выпускника; подготовке преподавательского состава, обеспечивающего высокое качество образования; научно-методическому, учебно-методическому, информационному, материально-техническому и финансовому обеспечению; а также определяются содержательные нормы, необходимые для достижения требуемого качества образования, зафиксированного в стандартах.



На мезоуровне определяются: степень и полнота реализации государственных стандартов; соответствие качества подготовки выпускников требованиям госстандарта; качество учебно-программной документации, учебных пособий, дидактических и методических материалов; соответствие квалификации руководящих и педагогических кадров установленным требованиям и занимаемой должности; эффективные системы управления качеством образования с участием социальных партнёров; методы стимулирования совершенствования профессионального мастерства преподавателей; качество организации образовательного процесса; качественные показатели условий, в которых протекает учебный процесс.

На микроуровне определяются: уровень общего образования в рамках требования государственного образовательного стандарта; уровень готовности выпускников к профессиональной деятельности.

Многоуровневый подход к оценке качества образования создаёт возможность концептуального формирования системы управления качеством образования как многомерной системы, основанной на действенном контроле каждого уровня управления образовательным процессом.

### Литература

1. Большой энциклопедический словарь. – М., 1997.
2. Кайнов Э.Б. Качество образования и способы его измерения/Э.Б. Кайнов. – М., 2006.
3. Российская педагогическая энциклопедия. Т. 1. – М., 1993.
4. Селезнева Н.А., Субетто А.И. Новое качество высшего образования в современной России/Н.А. Селезнева, А.И. Субетто. – М., 1995.
5. Субетто А.И. Качество образования в России: состояние, тенденции, перспективы /А.И. Субетто. – М., 2001.
6. Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе/С.Е. Шишов, В.А. Кальней. – М., 1998.

## Н О В Ы Е   К Н И Г И

**Программно-методическое  
обеспечение федерального  
базисного учебного  
плана – 2004**

Методические рекомендации

Архангельск  
2007

**Программно-методическое обеспечение  
федерального базисного учебного  
плана – 2004. Методические рекомендации**

В издании представлены методические рекомендации по конструированию учебных планов в условиях перехода к профильному обучению, основанные на анализе нормативных документов.

Материалы адресованы специалистам муниципальных органов управления образованием и методических служб, руководителям ОУ.

# ≡ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ≡ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

**В.В. Росляков,**  
директор МОУ «СОШ №1»  
г. Мирный, Архангельская область

*Образование должно быть дорогим,  
чтобы быть качественным,  
и должно быть дешёвым  
(читай: бесплатным),  
чтобы быть доступным.*

## Внебюджетное финансирование образовательного учреждения

Качественное образование очень дорого. Оно предполагает высокие зарплаты учителей, серьёзную материально-техническую базу, постоянное обновление содержания и много чего ещё.

Не нужно надеяться, что государство – даже богатое государство – может легко решить эту проблему. Государство может и должно вкладывать в образование – с этим давно никто не спорит. Однако противоречие, указанное в эпиграфе статьи, остаётся.

Есть ещё один аспект цены образования, который определяется известным психологическим эффектом: то, что досталось дёшево, не ценится.



В практике финансового обеспечения образовательных учреждений внебюджетные источники делятся на два крупных потока:

– средства от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности – дополнительные платные услуги (образовательные, учебно-производственные и др.) и доходы от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности (аренда);

– целевые средства – средства на выполнение поручений (например, средства от государственных внебюджетных фондов) и безвозмездные поступления в виде дарения и пожертвования.

Ранее, до принятия нового БК РФ, средства, получаемые образовательными учреждениями от оказания дополнительных платных образовательных услуг и услуг учебно-производственной деятельности (которые составляют основную долю в так называемых средствах от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности), именовались внебюджетными средствами и действительно таковыми являлись, так как учитывались на основе отдельной сметы доходов и расходов по специальным средствам и не включались в состав доходов соответствующего бюджета.

В соответствии с новыми положениями БК РФ образовательные учреждения обязаны составлять и представлять в органы федерального казначейства сметы доходов и расходов по предпринимательской и иной приносящей доход деятельности. По указанию Минфина для учёта и использования неналоговых доходов образовательные учреждения обязаны открывать в органах федерального казначейства лицевые счета по внебюджетным средствам. Данное положение закреплено приказом Минфина России от 21.06.2001 №46н (в новой редакции) «О порядке открытия и ведения территориальными органами федерального казначейства Министерства финансов РФ лицевых счетов для учёта операций со средствами, полученными от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности».

Необходимо отметить, что введенные и закреплённые в действующей законодательно-нормативной базе термины «средства, полученные от предпринимательской и иной

приносящей доход деятельности» и «внебюджетные средства» для обозначения финансовых ресурсов образовательных учреждений, образуемых за счет внебюджетных источников, сегодня являются крайне неудачными. С одной стороны, под внебюджетными средствами, как правило, понимаются и доходы от образовательной деятельности, и средства как таковой предпринимательской деятельности, и целевые поступления. С другой стороны, нововведения бюджетного законодательства, включая внебюджетные средства в части доходов от образовательной и предпринимательской деятельности в бюджет в качестве неналоговых доходов, реально оставляют образовательным учреждениям в составе внебюджетных средств только целевые поступления. Данное положение закрепляется тем, что целевые средства образовательных учреждений, минуя казначейскую систему, поступают на отдельный расчётный счёт учреждений в банке и не учитываются в составе доходов и расходов бюджетных организаций, включаемых в налоговую базу (ст. 321.1 НК РФ).

Согласно статье 321.1 НК РФ все учреждения, которые финансируются за счёт бюджетов всех уровней, государственных внебюджетных фондов, выделяемых по смете доходов и расходов бюджетного учреждения, и получают доходы от иных источников, являются налогоплательщиками.

Платная образовательная деятельность приравнена к коммерческой. Это позволяет новому налоговому законодательству распространять всю систему налогообложения на данные виды деятельности образовательных учреждений.

Сокращения реальных полномочий и степени самостоятельности образовательных учреждений в использовании бюджетных и внебюджетных средств путём концентрации органами, исполняющими бюджет, и органами управления образованием следующих функций:

- в условиях казначейской системы образовательное учреждение непосредственно не владеет выделяемыми ему из бюджета средствами, так как они находятся на счетах бюджетов, открытых органам, исполняющим бюджет, то есть органам федерального казначейства;

- статья 161 БК РФ «гарантирует» бюджетным учреждениям право самостоятельно расходовать внебюджетные средства, то есть планирование расходов согласно смете осуществляет само образовательное учреждение и смету по внебюджетным средствам утверждает руководитель учреждения. Вместе с тем, полномочия утверждения сводной сметы подведомственных учреждений, включающей бюджетные ассигнования и средства от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, а также внесения изменений в эти сметы принадлежат вышестоящим распорядителям бюджетных средств;

- для ведения бухгалтерского учета и ответственности (в т.ч. формирования первичных расчётно-платёжных бухгалтерских документов по осуществлению платежей), а, значит, мониторинга финансовых показателей по каждому образовательному учреждению предусмотрены такие структуры, как централизованные бухгалтерии при органах управления образованием. Последние осуществляют все расчётно-кассовые операции по подведомственным образовательным учреждениям, которые не оформлены никаким договором, что является нарушением Федерального закона «О бухгалтерском учёте». Поэтому они не подотчётны образовательным учреждениям, чьими финансовыми потоками управляют, не контролируются ими и не несут ответственности перед руководителями образовательных учреждений. Органы управления образованием через централизованные бухгалтерии имеют возможность концентрировать (за счёт группы подведомственных образовательных учреждений) и перераспределять денежные средства по своему усмотрению, как правило, не совпадающему с приоритетами конкретного образовательного учреждения;

- разграничение полномочий по распоряжению финансовыми ресурсами, а, значит, и ответственность по их целевому использованию не закреплены и в учредительных договорах образовательного учреждения с вышестоящей организацией. Отсюда возникает вопрос о факте незаконного владения и использования чужих денежных средств. Это

усугубляется тем, что правонарушения в сфере исчисления и уплаты налогов для образовательных учреждений влекут за собой налоговые санкции в виде денежных взысканий и штрафов. Однако в действительности централизованные бухгалтерии как расчётные центры органов управления образованием не имеют статуса организации или учреждения и не несут никакой ответственности за непредоставление или несвоевременное предоставление налоговых деклараций. Очевидно, все штрафные санкции будут распространяться на образовательные учреждения, зарегистрированные в качестве налогоплательщика в налоговых органах;

– после перевода своих средств на лицевые счета в органах федерального казначейства и фактического лишения их функций распорядителей кредитов образовательные учреждения потеряли один из существенных признаков юридического лица.

Остаётся нерешённым вопрос, каким образом должны выживать учреждения образования в условиях нового бюджетного и налогового законодательства. И здесь одна надежда – на профессионализм и нравственную позицию руководителей и коллективов образовательных учреждений. На наш взгляд, им необходимо сконцентрировать внимание на следующих аспектах. Прежде всего нужно не только сохранить свои бухгалтерские службы, а значит, иметь собственные лицевые счета в органах федерального казначейства, но и осуществлять финансово-хозяйственную деятельность, используя внебюджетные средства по схеме формирования и использования целевых средств (так как только по ним можно осуществлять финансово-хозяйственные операции, минуя казначейство и не попадая под налогообложение).

Образовательные учреждения, финансируемые по казначейской модели, за счёт неналоговых доходов бюджета, то есть средств «от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности» (в основном платы за дополнительные образовательные услуги и платы за аренду), имеют право формировать фонд доплат и надбавок в соответствии с указанными локальными актами, но не имеют гарантий на их получение через органы, исполняющие бюджет. Реальным источником средств на содержание и развитие материально-технической базы таких образовательных учреждений остаются только целевые поступления от целевых фондов, юридических и физических лиц.

Для достоверного учёта и контроля фактических расходов необходима система документооборота, фиксирующей технологию образовательной деятельности: учебные планы и программы по каждому курсу обучения, отдельные графики проведения занятий, отдельный учёт (по источникам финансирования и видам деятельности) факта и объёма проведённых занятий (табеля и акты); отдельный учёт фактического контингента обучающихся по группам и источникам финансирования и пр. Самостоятельное (на основе внутренних актов) распоряжение внебюджетными поступлениями предполагает, прежде всего, ответственность и руководителей, и трудовых коллективов за собственную компетентность и профессионализм, за организацию мониторинга, правильность и достоверность документооборота по формированию и использованию денежных фондов и своевременной оплате труда работникам образовательных учреждений.

---

*Муниципальное образовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 1 города Мирного Архангельской области – средняя общеобразовательная школа (год постройки – 1964), каких тысячи в стране и сотни в Архангельской области.*

*Работаю директором этой школы с 1988г.*

*Работать по привлечению дополнительных средств в школу стали с 1992 года, т.е. с момента выхода Закона «Об образовании».*

*Начинали мы с предоставления платных дополнительных образовательных услуг населению по переподготовке водителей с категории «В» на «С», имея в штате ставку мастера производственного обучения и один автомобиль ГАЗ-63 (сталинского призыва – может, кто помнит?).*

*В настоящее время мы имеем лицензию на право осуществления указанной образовательной деятельности, 10 ставок мастеров производственного обучения, 6*

автомобилей (2 – грузовых, 4 – легковых), все легковые автомобили приобретены за собственные (заработанные) средства учреждения.

В 2006 финансовом году школа привлекла внебюджетных средств, всего – **2 444 462 руб. 61 коп.**

I. Средства от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности – дополнительные платные образовательные услуги:

— Автодело (курсы для населения по подготовке водителей категории «В» – 2 071 613,5;

— Профильные классы (платные дополнительные образовательные услуги для учащихся 10-11-х классов по договорам с вузами – Северным государственным медицинским университетом, г. Архангельск, и Балтийским государственным техническим университетом, г. Санкт-Петербург,) – 116 170,0

— **ВСЕГО – 2 187 783,5**

II. Целевые средства – средства на выполнение поручений и безвозмездные поступления в виде дарения и пожертвования:

— Целевые взносы родителей в фонд учебной литературы – 169 539,0;

— Целевые взносы родителей в фонд содержания материально-технической базы по автоделу – 47 440,0

— **ВСЕГО – 216 679,0**

**Н.Б. Катинова,**  
методист кафедры ТМП  
АО ИППК РО

## **Как избежать ошибок при расчетах с подотчётными лицами**

Расчёты с подотчётными лицами имеют место практически в каждом учреждении. Денежные выплаты из кассы на административно-хозяйственные, операционные и командировочные расходы выдаются достаточно часто и разным работникам. Поэтому есть вероятность, что бухгалтер что-то не учтёт или не заметит ошибку в авансовом отчёте.

В данной статье даны рекомендации по работе с подотчётными лицами, по правильному составлению авансового отчёта, в т.ч. какие документы к нему следует прилагать, чтобы подтвердить произведенные расходы.

Право на получение денег под отчёт имеют только те специалисты, чьи фамилии есть в перечне подотчётных лиц. Это, как правило, работники хозяйственных служб, секретари, водители, а также те лица, которые часто бывают в командировках. Этот перечень утверждается приказом руководителя предприятия, его можно включить в учебную политику, определяющую правила бюджетного учёта.

Все работники, получающие деньги под отчёт, должны соблюдать правила работы с наличностью, которые предусмотрены порядком ведения кассовых операций в РФ, утверждённые решением совета директоров ЦБ РФ от 22 сентября 1993 г. №40 (далее – порядок ведения кассовых операций). В п. 11 этого документа сказано, что сотрудник обязан отчитаться об их использовании. Срок, на который организация может выдать деньги, законодательно не ограничен, но он может и должен устанавливаться приказом руководителя. Если в учреждении нет такого приказа, то получается, что срок, на который выдаются деньги, не установлен, и в этом случае подотчётное лицо должно отчитаться не позже, чем через три рабочих дня после того, как получит ту или иную сумму.

Таким образом, в приказе нужно не только перечислить подотчётных сотрудников, но и указать, какую сумму каждый из них может получить за один раз, на какой срок и когда они должны сдавать авансовый отчёт в бухгалтерию.

Если понадобится выдать деньги сотруднику, которого нет в списке подотчётных сумм, то в этом случае можно составить отдельный приказ, где указать фамилию и должность сотрудника, срок, на который ему выданы деньги, дату, не позднее которой он должен сдать авансовый отчёт в бухгалтерию учреждения.

Следует отметить, что каждого сотрудника, чья фамилия включена в перечень подотчётных лиц, нужно под расписку ознакомить с приказом, а при необходимости разъяснить правила, которые он должен соблюдать, получая наличные и отчитываясь за них.

Если денежные средства выдавались на командировочные цели, то работник должен отчитаться за них в срок не позднее трёх рабочих дней после возвращения из командировки (п. 11 порядка ведения кассовых операций).

Авансы под отчёт выдаются по распоряжению руководителя учреждения на основании письменного заявления получателя (произвольной формы) с обязательным указанием назначения аванса и срока, на который он выдается, с отметкой бухгалтерии об отсутствии за подотчётным лицом задолженности по предыдущим авансам, проставляется код расходов.

Если руководитель согласен, он подписывает приказ, а кассир составляет расходный ордер и выдает необходимую сумму.

Обычно деньги в подотчёт выдают до того, как подотчётное лицо что-то купило, т.е. авансом. Но из-за непредвиденных обстоятельств сотрудник может потратить на нужды учреждения свои собственные деньги. Эти деньги ему вернут в том случае, если он предоставит в бухгалтерию документ, подтверждающий расходы, а руководитель согласится с тем, что приобретённые ценности действительно нужны учреждению и распорядится возместить сотруднику истраченную сумму.

Авансовый отчёт составляется в одном экземпляре. В нём надо указать не только то, сколько конкретному подотчётному лицу было выдано из кассы и сколько потрачено, но также:

- дату и номер авансового отчёта;
- назначение аванса;
- дату выдачи денег в подотчёт, реквизиты расходного ордера;
- корреспонденцию счетов бюджетного учёта.

Он должен быть подписан подотчётным лицом и ответственными лицами.

Сотрудник, составивший авансовый отчёт, должен подтвердить свои расходы оправдательными документами (товарные и кассовые чеки, квитанции, проездные документы и т.д.). Их прикладывают к авансовому отчёту, перечисляют на обратной стороне и пронумеровывают.

Проверенный авансовый отчёт утверждается руководителем.

Следует иметь в виду, что по требованию налоговых органов документы, которыми отчитываются, должны быть «парными»: товарный чек (копия) и чек ККТ, накладная и квитанция к приходному ордеру, т.е. отвечать следующим требованиям:

- содержать название операции и сведения о товаре (услуге);
- подтверждать факт оплаты.

Таким образом, не допускаются к приёму копии чека, на которых указано «Хозяйственные материалы и их общая сумма», «Канцелярские товары на сумму», «Продан товар на сумму» и т.д.

Исключением является представление только одного документа – чека ККТ в случае, если в нём содержится текст-сведения (реквизиты) о товаре (услуге), кассовый чек на отпуск бензина.

Остаток неиспользованного аванса сдаётся подотчётным лицом в кассу, обоснованный перерасход выдается ему по расходному кассовому ордеру.

Надеемся, что статья поможет избежать ошибок в проведении расчётов с подотчётными лицами.

**МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ**

Кафедра управления образованием ГОУ «АО ИППК РО» с января 2007 года организует курсы по программе профессиональной переподготовки *«Менеджмент в образовании»* для руководителей и заместителей руководителей образовательных учреждений различных типов и видов, специалистов органов управления образованием, методистов районных и методических служб, резерва управленческих кадров.

Эта программа предназначена для специалистов, осознающих, что в современных социально-экономических условиях на всех уровнях системы образования претерпевают изменения административные схемы управления, уступая ведущее место принципам современного менеджмента. Востребованы способы и механизмы организации внебюджетной деятельности в образовании. Способность ассимилировать и успешно использовать новые подходы к управлению определяют жизнеспособность и эффективность функционирования ОУ не только сегодня, но и в перспективе современной российской системы образования.

Профессиональная переподготовка по программе «Менеджмент в образовании» осуществляется при наличии высшего профессионального образования.

По окончании обучения выдается диплом о профессиональной подготовке, дающей право на ведение профессиональной управленческой деятельности в сфере образования (управление образованием): возможность занимать должность директора, заместителя директора, руководителя структурного подразделения образовательных учреждений различных типов и видов.

В программу переподготовки входят следующие дисциплины:

- Экономическая теория
- Основы права
- Основы трудового права
- Основы здорового образа жизни
- Безопасность и защита человека в чрезвычайных ситуациях
- Менеджмент в сфере образования
- Управление инновациями в образовательном учреждении
- Управление персоналом в образовательном учреждении
- Деловое общение
- Финансы, денежное обращение, кредит
- Социальная психология и психология управления
- Философия и развитие образования
- Основы управления образовательным учреждением
- Проектирование образовательных систем. Образовательные технологии
- Программа развития учреждения
- Организация финансово-хозяйственной деятельности образовательных учреждений.

Бухгалтерский учёт

- Организация делопроизводства в образовательном учреждении.

Срок освоения (обучения) дополнительной профессиональной образовательной программы переподготовки специалиста составляет: 1200 часов (из них 580 часов – аудиторных, 620 часов – самостоятельной работы).

*Форма обучения:* очно-заочная (3 сессии).

Обучение ведется на бюджетной основе для тех слушателей, кто рекомендован городскими (районными) органами управления образованием при согласовании кандидатур департаментом образования и науки Администрации Архангельской области, для остальных слушателей обучение платное.

*Место обучения:*

■ г. Архангельск – на базе АО ИППК РО (адрес: г. Архангельск, пр. Новгородский, 66).

■ г. Котлас – на базе Котласского педагогического колледжа (адрес: г. Котлас, ул. Мелентьева, 31).

Набор слушателей на 2008г. производится с сентября по октябрь 2007 г.

За информацией обращаться в АО ИППК РО по телефону: 8(8182) 274300 (Петрова Валентина Александровна, методист организационно-методического отдела), 8(8182) 27-34-46 Федосеева Ирина Васильевна, и.о. зав. кафедрой управления образованием, Пермогорская Нина Ивановна, методист кафедры управления образованием).

## НОВЫЕ КНИГИ



Предлагаемый читателю терминологический словарь разъясняет основные понятия и термины, использованные в текстах Закона РФ «Об образовании» от 10 июля 1992г. №3266-1 с последующими изменениями и дополнениями; Федерального закона «Об общественных объединениях» №82-ФЗ от 19.05.95г.; Федерального закона «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» №135-ФЗ от 07.07.95г.; Типового положения об общеобразовательном учреждении (постановление Правительства РФ от 19.03.2001г. №196 (ст. 69); концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2006-2010 годы (распоряжение Правительства РФ от 03.09.2005г. №1340-р); научной и периодической литературы, касающейся проблемы государственно-общественного управления в образовании.

### Внимание: семинар

Департамент образования и науки Архангельской области, АО ИППК РО сообщают, что с октября 2007 года в г.Архангельске начинается цикл семинаров для специалистов Архангельской области, которые занимаются устройством детей-сирот в семьи граждан (органы опеки и попечительства, детские дома).

Цель обучения: повысить качество семейного жизнеустройства детей-сирот. Участники семинаров будут обучаться по программе, основанной на специфической компетентности, необходимой для успешной подготовки и решения задач замещающей семьи.

Обучение, информационно-методическое обеспечение, проезд, проживание, питание участников семинара обеспечит принимающая сторона.

Перечень муниципальных образований, состав групп будет определен дополнительным письмом.

Обучение организуется в рамках международного проекта «Развитие семейных форм устройства детей-сирот» при поддержке Компании «Статойл АСА» (Норвегия).