

Государственное управление образования Псковской области

Псковский областной институт повышения квалификации  
работников образования

**Л.К. Фомичева**

**В.Г. Королев**

## **ГОСУДАРСТВЕННО- ОБЩЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

---

---

Диссеминация опыта повышения  
квалификации руководителей  
учреждений образования

---

---



**Псков – 2013**

УДК 371  
ББК 74.204  
К 68

**Фомичева Л.К., Королев В.Г.**

К 68 Государственно-общественное управление в системе образования Псковской области: диссеминация опыта повышения квалификации руководителей учреждений образования / Л.К. Фомичева, В.Г. Королев. – Псков: ПОИПКРО, 2013. – 119 с.

ISBN 978-5-7522-0260-5

В методических рекомендациях представлены особенности становления государственно-общественного управления в региональной системе Псковской области. Описаны принципы, механизмы реализации и формы государственно-общественного управления в стратегии развития образования в Псковской области. Особое внимание уделено пилотным школам, сетевым центрам повышения квалификации (СЦПК), стажировочным площадкам как механизмам внедрения новых управленческих технологий и среде повышения квалификации руководителей и педагогических работников образовательных учреждений, специалистов муниципальных органов управления образованием. Материалы отражают деятельность пилотных школ по проекту «Развитие системы управления образованием на школьном уровне», систему работы ПОИПКРО по повышению квалификации руководителей образования, педагогов, общественности на базе СЦПК, стажировочных площадок.

Методические рекомендации адресованы работникам институтов повышения квалификации, руководителям образовательных учреждений, специалистам муниципальных органов управления.

УДК 371  
ББК 74.204

© Фомичева Л.К., 2013  
© Королев В.Г., 2013  
© Псковский областной институт  
повышения квалификации  
работников образования, 2013

ISBN 978-5-7522-0260-5

## Оглавление

Пояснительная записка .....	5
Глава I. Варианты региональных моделей диссеминационного опыта государственно-общественного управления в различных образовательных проектах .....	9
1.1. Пилотная школа диссеминационного проекта по распространению опыта НФПК .....	12
1.2. Особенности организационно-методического обеспечения повышения квалификации руководителей образовательных учреждений в условиях функционирования СШУ .....	24
1.3. Развитие государственно-общественного управления как одно из направлений КПМО Псковской области .....	29
Глава II. Инновационные подходы к организации повышения квалификации педагогических и руководящих кадров .....	39
2.1. Трехуровневая система повышения квалификации педагогов Псковской области .....	39
2.2. СЦПК – инновационная модель повышения квалификации руководящих и педагогических кадров .....	49
2.3. Стажировочная площадка как инструмент распространения современных моделей успешной реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» в рамках мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы .....	57
2.4. Рекомендации по разработке программ повышения квалификации руководящих и педагогических работников в соответствии с требованиями проекта ФЦПРО .....	64
2.5. Управляющий совет как механизм реализации социального партнерства в региональной модели государственно-общественного управления .....	69
Глава III. Научно-методическое обеспечение реализации государственно-общественного управления образованием .....	77
3.1. Проектный подход в организации научно-методической поддержки управленческих команд пилотных школ .....	77

3.2. Уровневый подход к рассмотрению проблем сетевого взаимодействия .....	80
3.3. Консультационная поддержка управленческих команд пилотных школ, СШУ, СЦПК, областных стажировочных площадок .....	83
3.4. Компетентностный подход в повышении квалификации управленческих команд, внедряющих инновационные модели государственно-общественного управления ОУ .....	84
Глава IV. Институт – архитектор диссеминационной сети .....	88
4.1. Понятие «диссеминация» .....	88
4.2. Объективные предпосылки становления ПОИПКРО как архитектора диссеминационной сети развития государственно-общественного управления ОУ. Условия организации процесса диссеминации .....	89
4.3. Модель диссеминации опыта государственно-общественного управления образовательным учреждением в Псковском регионе .....	95
Выводы .....	101
Литература .....	103
Приложения	
П.1. План работы координаторов по диссеминации результатов проекта .....	104
П.2. План проведения обучающего семинара № 2 «Управляющий совет общеобразовательного учреждения: сущность, назначение, формирование. Порядок создания школьного управляющего совета» .....	109
П.3. Установочный семинар обучающихся команд Сетевой школы управленческих кадров общего образования Псковской области .....	112
П.4. Учебно-тематический план курсов повышения квалификации «Реализация задач государственно-общественного управления в рамках реализации основных направлений НОИ «Наша новая школа»» .....	114
П.5. Программа семинара «Государственно-общественное управление образованием» .....	116

## Пояснительная записка

Тенденции развития современного российского образования предусматривают более совершенный уровень управления учреждением образования, что детерминируется изменяющимися целями его деятельности.

В «Концепции модернизации российского образования до 2010 года» были заложены характеристики личности, необходимой развивающемуся обществу. Она мыслится как носитель лучших человеческих качеств:

- образованности, нравственности, предприимчивости, способности самостоятельно принимать ответственные решения в ситуации выбора;
- способности прогнозировать возможные последствия;
- способности к сотрудничеству;
- мобильности, динамичности, конструктивности;
- чувства ответственности за судьбу страны.

Отвечая общим тенденциям мирового развития, российское образование стремится всерьез осознать, как подготовить школьников:

- к работе в условиях конкуренции за рабочие места, к активной адаптации на рынке труда;
- к работе в условиях сокращения сферы неквалифицированного и малоквалифицированного труда;
- к работе в изменяющейся структуре сферы занятости;
- к постоянной работе над собой, уровнем своей профессиональной компетентности, над своей профессиональной мобильностью.

Создать в системе образования условия для психологической поддержки молодежи, помощи в выявлении профессиональных интересов, склонностей, определения реальных возможностей в освоении той или иной профессии – такую задачу ставит государство и общество перед школой на период модернизации образования России.

Мировая практика утверждает, что 70–80 процентов национально-богатства составляет человеческий капитал, в новой экономике основным ресурсом становятся знания. Не случайно российские правительственные документы о развитии системы образования ориентиру-

ют школу на подготовку интеллектуальной и развитой во всех отношениях личности.

Отсюда следует, что деятельность образовательного учреждения должна быть социально ориентированной, открытой для общественных и гражданских организаций и институтов. В управление образовательным учреждением должны быть включены не только педагоги, родители учащихся, но и представители инвестирующих организаций, гражданских сообществ, базовых предприятий, работодатели, представители СМИ, неправительственных организаций.

Этим идеям в значительной мере отвечает такая форма государственно-общественного управления, как Управляющий совет. Он открывает новые возможности для модернизации внутришкольного управления, диагностики его эффективности, новым подходам к нормативно-правовому обеспечению этих процессов.

Государственная программа «Образование и развитие инновационной экономики: внедрение современной модели образования в 2009–2012 гг.», разработанная по поручению Президента РФ от 17 марта 2008 года № ПР-427, поручение Правительства РФ от 22 марта 2008 года № ВЗ-П45-1745, п.3 формулируют цель программы следующим образом: внедрение механизмов поэтапного формирования и реализации современной модели образования, обеспечивающей повышение доступности качественного образования; соответствие требованиям инновационного развития экономики; современные потребности общества и каждого гражданина. Ключевые общесистемные изменения в этой программе планируются в п. 2 «Изменения в системе управления образованием». В частности, участие общественности в управлении и контроле качества образования на всех уровнях (наблюдательные, управляющие и попечительские советы). Пункт 9 этого раздела предписывает «развитие в образовательных организациях органов самоуправления, реализующих государственно-общественный характер управления (попечительских, наблюдательных и управляющих советов)».

В проекте федерального закона «Об образовании» также говорится, что «одним из принципов государственной политики в области образования является демократический, государственно-общественный характер управления образованием. ...Проявление принципов государственно-общественного управления – институализация различных форм

участия всех заинтересованных лиц в процессах управления – условия становления гражданского общества».

Таким образом, необходимость перехода к государственно-общественному управлению в системе образования Российской Федерации оформлена нормативно-правовыми документами и обусловлена рядом факторов, такими как:

- усилением открытости образовательных систем;
- уменьшением степени централизации управления образованием;
- повышением роли функции обеспечения инноваций в системе образования;
- переходом в системе образования к договорным отношениям;
- развитием общественных инициатив в сфере образования;
- созданием «горизонтальных» управленческих структур.

Гражданское наполнение управленческих функций в школе является проявлением большей интеграции педагогов и учащихся в социум, основанием для развития демократических процессов, проявлением социального партнерства, поддержкой процессов самоопределения личности, у которой формируется преобразующее отношение к социальной действительности, ответственность за свою социальную позицию, способность к диалогу.

В российской системе образования все активнее используются механизмы социального партнерства, которые призваны решать серьезные проблемы, связанные с обеспечением эффективного функционирования и развития образования как специфической социальной сферы открытого типа. Однако существующие формы общественного участия, в частности различные школьные Советы, имеют лишь вспомогательные (советательные, благотворительные), а не собственно управленческие функции, не имеют серьезного влияния на принятие ключевых управленческих решений в деятельности образовательного учреждения.

Понимая значимость этих процессов, ПОИПКРО включился в создание региональной сети пилотных школ, далее сетевых центров повышения квалификации, стажировочных площадок для работы по диссеминации результатов проекта по государственно-общественному управлению школой в современных социокультурных условиях Псковского региона.

Основная цель предлагаемых методических рекомендаций – оказать методическую помощь руководителям образования в совершен-

ствовании государственно-общественного управления образованием на уровне образовательного учреждения, муниципальном и региональном уровнях.

Системное освоение и осмысленное применение предлагаемых идей, содержания, методик в реальной практике управления региональным образованием обеспечит постоянное ответственное участие и взаимодействие в управлении образованием субъектов и их органов, с одной стороны, выражающих и представляющих интересы, политику, гарантии и компетенцию государства в области образования, с другой – субъектов и их органов, выражающих интересы гражданского общества, населения.

Особенность и новизна предлагаемой работы состоит в том, что авторы методических рекомендаций обеспечивали методологическое обоснование, теоретическое обеспечение, организационное и методическое сопровождение деятельности образовательных учреждений, муниципальных органов управления по созданию, развитию и становлению государственно-общественного управления в регионе с первоначального этапа по настоящее время. Накопленный и обобщенный опыт инновационных образовательных учреждений по государственно-общественному управлению включался ПОИПКРО содержанием в систему повышения квалификации руководителей и педагогических работников как через традиционные формы, так и через систему прохождения стажировок на базе пилотных школ, СЦПК и стажировочных площадок.

## **ГЛАВА I**

### **Варианты региональных моделей диссеминационного опыта государственно-общественного управления в различных образовательных проектах**

---

---

Ниже рассматриваются модели диссеминации ГОУ в рамках реализации образовательных проектов на территории Псковской области в той последовательности, как это было на практике. Первая сеть пилотных школ в регионе была создана в связи с реализацией проекта «Диссеминация опыта ПРСО через региональную сеть пилотных школ в рамках проекта ERP/F1c/26-05 «Развитие системы управления образованием на школьном уровне (пилотные школы)».

Создание сети центров повышения квалификации (СЦПК) было связано с решением задачи профессионального объединения педагогических кадров, с целью оказания учебной, учебно-консультационной и методической помощи педагогам образовательных учреждений Псковской области в повышении их квалификации.

Включение региона в реализацию проекта «Достижение во всех субъектах РФ стратегических ориентиров национальной образовательной инициативы “Наша новая школа” в рамках Федеральной целевой программы развития образования на 2011 – 2015 годы» привело к необходимости развертывания сети стажировочных площадок.

В пособии используется также положительный опыт ПОИПКРО в работе сетевой школы управленческих кадров общего образования (СШУ) АПК и ППРО. С 2008 года кафедра управления развитием образовательных систем в формате СШУ Псковской области реализовала три образовательные программы: Государственно-общественное управление школой в условиях модернизации образования; Управление развитием школы в условиях модернизации образования; Управление качеством образования и совершенствование нормативно-правовой



## 1.1. Пилотная школа диссеминационного проекта по распространению опыта НФПК

Мы рассматриваем пилотную школу как механизм внедрения новых управленческих технологий и среду повышения квалификации руководителей образовательных учреждений.

Еще на основе результатов ПРСО (2004–2006 годы) мы пришли к выводу, что создание и апробация сценариев и механизмов перехода к новым моделям управленческой деятельности на школьном уровне в системе повышения квалификации руководителей образования в регионе не ситуативная, а долгосрочная проблема.

По нашему глубокому убеждению, внедрение института пилотных школ в систему повышения квалификации руководителей образования как базы отработки моделей организационно-экономических механизмов управления образовательным учреждением является перспективным направлением развития институтов повышения квалификации работников образования.

В результате данных нововведений была сформирована практика повышения квалификации руководителей образования на основе стажировок, семинаров, учебных занятий на базе пилотных школ по освоению созданных сценариев и механизмов перехода к данным моделям. Созданный учебно-методический комплекс повышения квалификации руководителей образования с использованием пилотных школ позволил обеспечить непрерывность и цикличность этого процесса в будущем, оперативно привнося в него новые результаты различных образовательных проектов.

Эти целевые установки обусловлены потребностям обеспечения эффективности повышения квалификации руководителей регионального образования в процессе курсовой подготовки, организованной кафедрой управления развитием образовательных систем ПОИПКРО. Они логически детализируют цели ПРСО и соответствуют приоритетам федеральной концепции модернизации российского образования.

Авторы методических рекомендаций ставят перед собой конкретные задачи:

1. Дать описательную модель повышения квалификации руководителей образования на базе пилотных школ с использованием результатов ПРСО;

2. Представить адаптированный и апробированный перечень локальных нормативно-правовых документов, обеспечивающих включение руководителей образования в повышение квалификации на базе пилотных школ;
3. Представить аналитический обзор необходимых научно-методических материалов по управлению пилотной школой, обеспечивающих переход к инновационным моделям школьной деятельности с учетом:
  - различных исходных условий работы школы (до проекта) и новых моделей школы (после реализации проекта);
  - различного социально-экономического окружения школы;
  - рисков и ограничений внедрения отдельных инноваций, их взаимосвязи и последовательности.
4. Описать основы повышения квалификации руководителей образования на основе стажировок, семинаров, учебных занятий на базе пилотных школ и в рамках реализации трехуровневой программы повышения квалификации руководителей образования.

В рамках реализуемого проекта ERP/F1c/26-05 «Развитие системы управления образованием на школьном уровне (пилотные школы)» были использованы следующие виды деятельности, позволяющие обеспечить решение поставленных задач:

1. Повышение квалификации директоров образовательных учреждений с использованием потенциала пилотных школ региона.
2. Консультационная поддержка работы пилотных школ силами специалистов ПОИПКРО.
3. Разработка программ развития пилотных школ.
4. Распространение научно-методических, нормативно-правовых материалов, отражающих реализацию программ развития пилотных школ и являющихся содержанием повышения квалификации руководителей образования на их базе.

Успешность проводимой работы по повышению квалификации руководителей образования на базе пилотных школ зависела от многих факторов: слаженности работы управленческого персонала, опыта освоения инновационных подходов в реализации образовательного процесса педагогическим коллективом школы, в частности использования информационно-коммуникативных технологий, степени участия в региональных и федеральных экспериментах, сложившихся связей

взаимодействия с институтом повышения квалификации по работе с педагогическими кадрами, возможностями выхода в Интернет и др. Вышеперечисленные аспекты с разной степенью конкретизации описаны разными авторами в научно-педагогической литературе, доступной для всех читателей. В рамках данного проекта при выборе пилотной школы наибольший интерес вызывает учет сетевого взаимодействия образовательного учреждения, например при реализации предпрофильной подготовки и профильного обучения. Накопленный опыт развития региональной сети образования в этом направлении позволяет наиболее оптимально решить вопрос с выбором моделей диссеминации в создаваемой сети пилотных школ.

Ниже представлен краткий анализ региональной системы образования, на основе которого была создана сеть пилотных школ в регионе по распространению опыта НФПК «Развитие системы управления образованием на школьном уровне (пилотные школы)».

В 2006 году *региональная система образования* включала в себя 23 вуза, 29 учреждений НПО и 20 СПО, 382 общеобразовательных учебных учреждения, а также 225 дошкольных учреждений. За последние годы региональная система образования *претерпела кардинальные изменения*:

- на территории области начали складываться различные виды муниципальных сетей, по степени централизации управления как централизованные, так и децентрализованные муниципальные сети;
- по преобладающим способам сетевого взаимодействия учреждений образования наш регион прошел путь от запуска реальных образовательных сетей до виртуальных сетей, в которых связи осуществляются с помощью современных информационных технологий. Для этого имеется региональный Центр дистанционного образования, областной Центр развития одаренных школьников, который уже на протяжении нескольких лет внедряет технологии дистанционного обучения школьников;
- в финансировании общего образования осуществлен переход с января 2006 года на нормативное бюджетное финансирование. Основные, сущностные характеристики следующие: нормативная основа в виде субвенций на выплату заработной платы и реализацию обязательных общеобразовательных программ, мате-

риальная база ОУ поддерживается за счет учредителя, для ДООУ выделяются субсидии муниципалитетами, дополнительные образовательные услуги оказываются за счет средств родителей и социальных программ, функционирование дополнительного образования осуществляется за счет софинансирования, субсидий муниципалитета и средств родителей.

Для определения вариантов моделей диссеминации опыта ПРСО в регионе мы учитывали ряд факторов:

- стартовые условия Псковского региона, благоприятные для диссеминации накопленного опыта: включенность большого количества сельских и городских школ в федеральные и региональные эксперименты, достаточно высокая проектная культура не только руководителей образования, но и педагогов;
- все образовательные учреждения, участвующие в экспериментах, имели программу развития и определенное ресурсное обеспечение;
- институт повышения квалификации работников образования как Архитектор диссеминационной сети сопровождал и сопровождает все региональные и федеральные эксперименты, ученые института являются научными руководителями образовательных учреждений, реализующих инновационные программы развития, региональный центр дистанционного образования обеспечивает оперативное освоение работниками образования ИКТ-технологий;
- созданы дополнительные мотивационные условия для пилотных школ за счет укрепления имиджа этих образовательных учреждений, дополнительного ресурсного обеспечения, расширения числа их партнеров за пределами региона, обучения персонала работе в новых условиях.

Начальный этап разработки модели диссеминации опыта государственно общественного управления в регионе был связан с реализацией проекта «Становление Совета лица как органа государственно-общественного управления и инструмента развития и поддержки гражданских инициатив в современных социокультурных и экономических условиях Псковского региона» (проект лица № 10 г. Великие Луки Псковской области). Был проделан всесторонний анализ потенциальных возможностей лица стать пилотной школой кафедры управления развитием образовательных систем ПОИПКРО.

Уже в тот период в течение последних 10 лет лицей неоднократно был базой повышения квалификации администраторов школ Псковской области.

Руководители лицея были руководителями семинаров директоров школ и их заместителей по вопросам анализа качества управленческой и образовательной деятельности, по вопросам развития внутришкольного управления, ученического самоуправления.

Проведенный анализ состояния деятельности лицея позволил сделать следующие выводы:

- система государственно-общественного управления лицеем нуждается в совершенствовании. Совет лицея не является ведущим органом управления и развития гражданских инициатив;
- необходима корректировка нормативно-правового обеспечения деятельности Совета лицея, разработка ряда локальных актов, определяющих нормы и возможности его влияния на характер учебной, воспитательной, общественно-полезной работы педагогов и учащихся, на систему отношений педагогического коллектива и родителей, общественности, социальных партнеров;
- система деятельности Совета лицея как органа развития гражданских инициатив в социуме должна отличаться большей открытостью, результативностью и действенностью, быть привлекательной для лицейского сообщества – педагогов, учащихся, родителей, для социальных партнеров;
- члены Совета лицея нуждаются в организационно-педагогической поддержке, научении навыкам организаторской деятельности, умению применять технологии управления, стратегического и тактического планирования, овладении методами взаимодействия со всеми субъектами деятельности в социуме, методами оценивания и рефлексии;
- работа Совета лицея как органа управления должна строиться на принципах систематичности, непрерывности, усложнения, открытости и гласности, самоорганизации и инициативы, должна включать в деятельность через систему малых дел и творческих групп педагогов, учащихся и родителей, общественность, социальных партнеров;
- Совет лицея должен обеспечить большую эффективность принимаемых решений, их продуктивность и действенность для всех

сфер жизни лицея – образовательной, управленческой, финансово-хозяйственной, чтобы обеспечить не только режим функционирования, но отвечать идее инновационного развития лицея;

- стремление к продуктивной деятельности Совета лицея требует проведения мероприятий по мониторингу состояния, процесса и результатов его работы по развитию гражданских инициатив в социальной сфере, по повышению качества и эффективности внутришкольного управления.

Таким образом, нуждалась в совершенствовании система государственно-общественного управления лицея в части ее большей открытости, более четкой, организованной и результативной системы деятельности всех субъектов учебно-воспитательного процесса – учащихся, родителей, педагогов, социальных партнеров, представителей общественности.

Позитивно влияя на состояние объектов государственно-общественного управления – образовательную (учебную и воспитательную) деятельность, финансово-экономическую, управленческую и инновационную деятельность, – Совет лицея должен был обеспечить большую эффективность принимаемых решений, их продуктивность и действенность.

Безусловно, для этого необходима была скорректированная нормативно-правовая обеспеченность его функционирования, более четкое определение норм и возможностей влияния на характер учебно-воспитательного процесса, развитие инновационных процессов в лицее, формирование атмосферы открытости и заинтересованности всех субъектов лицейской жизни в успехе и достижениях каждой личности. Эти задачи ложились на главный общественный орган того времени – Совет лицея.

Совет лицея включал в свой состав более 60 человек педагогов, учащихся, родителей, представителей общественности. Различный личностный опыт, разновозрастной состав, различная мера включенности в деятельность, разный уровень индивидуальных представлений о демократизации, свободах и ответственности, различное представление о процессе и целях деятельности лицея требовали серьезной специальной работы с самими членами Совета лицея в плане их формирования как единой управленческой команды, работающей на принципах инициативности, самоорганизации, усложнения и непрерывности деятельности.

Специфика финансово-экономического обеспечения деятельности учреждений образования в Псковской области в целом и в городе Великие Луки в частности (недостаточность финансирования школ в целом, сокращаемая база привлечения внебюджетных средств, возрастающее администрирование через региональные и локальные акты, сокращение или полное прекращение финансирования целевых образовательных программ и т.д.) диктовали иную позицию Совета лица в обеспечении организационно-материальных условий функционирования лица. Опыт преодоления этих противодействий, формируемый в лице, остро актуален. Все образовательные учреждения, находящиеся в подобной ситуации и желающие стать пилотной школой, должны тщательным образом проанализировать деятельность лица и адаптировать алгоритм развития ГОУ к своей школе. В частности, как обязательные управленческие шаги необходимо заложить в программные документы развития образовательного учреждения следующие моменты:

- позиция Совета лица (образовательного учреждения) в формировании уклада жизни образовательного учреждения должна отвечать не только насущному функционированию, но и идее развития лица, его деятельности как инновационного сообщества;
- чтобы объективно определять роль Совета лица в развитии коллектива лица необходимо разработать систему индикаторов, показателей, критериев, в которых можно было бы зафиксировать исходный и перспективный уровень от запуска до завершения проекта. Развитие системы управления образованием на школьном уровне. Эти показатели и возможности измерения процесса и достигнутых результатов деятельности, необходимых для дальнейшей демократизации управления образовательными учреждениями Псковской области, повышения качества и эффективности внутришкольного управления.

Исходя из материалов аналитической деятельности была построена модель диссеминации опыта государственно-общественного управления образовательным учреждением в Псковском регионе.

Первоначально мы исходили из модели прямого действия (схема 2).



В этой схеме взаимодействия просматриваются функции ПОИПКРО как ведущего института, разрабатывающего содержание эксперимента. Лицей № 2 г. Великие Луки – «донор» практического опыта государственно-общественного управления, который самодостаточен, в известной мере автономен, включен в общую деятельность.

По этой модели были проведены первые два семинара.

Выбор образовательных учреждений для распространения опыта ПРСО на территории Псковской области был неслучаен, так как:

1. *МОУ Лицей № 10 г. Великие Луки, МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 2» г. Великие Луки* – типичные для Псковского региона городские школы в крупном городе региона;
2. *МОУ Гимназия г. Острова* – типичная для Псковского региона городская школа в малом городе региона;
3. *МОУ Тямшанская гимназия Псковского района* – типичная для Псковского региона школа на селе. (Названия школ даны по состоянию на 2008 г.)

Дадим краткие характеристики обоснования придания данным образовательным учреждениям статуса пилотных сетевых школ.

**МОУ «Лицей № 10»** – в то время был федеральной экспериментальной площадкой по отработке модели «Лицей» в рамках модернизации структуры и содержания образования, по проведению ЕГЭ, экспериментальной областной площадкой по моделированию воспитательной системы школы. В лицее в те годы реализовывались следующие образовательные программы.

*Международного уровня:*

- международный проект по правовому образованию;
- проект уроки «КЛИО». Европейская ассоциация учителей истории «Евроклио»;
- проект Санкт-Петербургского Государственного Университета педагогического мастерства «Нравственно-правовое образование школьников», поддерживаемый фондом Сороса.

*Всероссийского уровня:*

- федеральная программа «Поговорим о школьном питании». Институт возрастной физиологии Академии наук.

*Регионального уровня:*

- «География Псковской области», «Экономика Псковской области», «Историческое краеведение».

*Муниципального уровня:*

- муниципальная программа «Здоровый образ жизни».

**Гимназия г. Острова** Псковской области является муниципальным образовательным учреждением, располагается в военном городке. В гимназии в 2008 г. обучалось 540 детей, преимущественно из семей военнослужащих. В гимназии было создано 26 учебных групп, из них 2 специализированных военно-морских класса, 7 классов профильного обучения (гуманитарные и физико-математические). Педагогический коллектив состоял из 43 учителей. В его составе 1 заслуженный учитель РФ, 11 отличников народного просвещения, 2 почетных работника общего образования, 21 педагог высшей квалификационной категории, 19 – 1 и 2 квалификационной категории.

Гимназия реализовывала базовую, гимназическую, компенсирующе-развивающую, реабилитационную (вспомогательную) образовательные программы, программы расширенного, углубленного развивающего и индивидуального обучения, начального профессионального дополнительного образования. Гимназисты уже тогда получали начальное профессиональное образование по пяти специальностям, в том числе по специальности «швея-мотористка».

Гимназия находилась на бюджетном финансировании, обслуживалась специалистами гимназической бухгалтерии.

*Основная цель программы развития гимназии* – создание и внедрение в учебно-воспитательный процесс совокупности психолого-педагогических, управленческих условий развития мотивации достижений, внедрение методов успешного обучения учащихся разного возраста; создание условий для широкого участия в управлении гимназией самих педагогов, поддержание в них самих стремления к высокому уровню профессиональных достижений; создание модели управления Гимназии достижений.

**МОУ Тямшанская гимназия** Псковского района как общеобразовательная школа существует с 1900 года, как средняя – с 1988, как инновационная – с 1992 и как гимназия – с 1998 года. В гимназии работало 66 учителей, педагогов дополнительного образования, воспитателей детского сада, из них 85% имели первую и высшую категорию,

25 – почетные звания, 12 являлись победителями конкурсов личных педагогических достижений, 15 – авторами методических публикаций.

Реализуемые образовательные маршруты учащихся были обеспечены разноуровневым профильным образованием на старшей ступени, индивидуальной очно-заочной формой обучения, экстернатом, широким спектром дополнительного образования (элективные курсы, факультативы, кружки, секции), начальным профессиональным образованием (вождение с/х машин).

С 2000 года имеет статус федеральной экспериментальной площадки «Организация и проведение эксперимента по обновлению структуры и содержания общего образования в Тямшанской гимназии Псковского района Псковской области».

В 2003–2005 гг. участвует в Международном проекте «Обучение здоровью в ОУ РФ», в 1999–2002 гг. реализовала региональный проект «Актуализация мультикультурного пространства как условие для духовного становления учащихся сельской гимназии».

В анализируемый период осуществлялась отработка и совершенствование модели гимназии по обеспечению качества образования и системы воспитательной работы на уровне классного коллектива. Кроме того, педагогический коллектив был включен в реализацию 3 долгосрочных проектов. Первый из них включал педагогов гимназии во ВНИК «Сельская школа и социум» под руководством института педагогики социальной работы РАО, где Тямшанская гимназия и посёлок являлись экспериментальной площадкой для проводимых исследований РАО (Российской академии образования).

В 2000/01 учебном году Тямшанская гимназия стала членом ВНИКа при Псковском региональном отделении Исследовательского центра проблем качества на базе ПГПИ и включилась в опытно-экспериментальную работу по вопросу «Управление и мониторинг качества высшего и общего среднего образования». За небольшой промежуток времени проделала большую работу по внедрению теории качества в практику гимназии.

По проблеме качества проведена диагностика качества образовательного процесса по следующим направлениям: качество урока аттестуемых учителей (средний балл всех диагностируемых уроков – 33 из 40, что соответствует оценке «4» по пятибалльной системе), удовлетворённость учителей условиями труда и организацией труда (высокая, ближе к среднему уровню); самооценка уровня воспитанности учащихся старших классов (средняя); удовлетворенность родителей

работой гимназии (средняя, ближе к высокой); обученность и развитие интеллектуальных способностей детей (удовлетворительное); готовность школьников к выбору профессии (средняя, выше средней); отношение к учебным предметам (положительное) и др.

В рамках организация диссеминации опыта через региональную сеть пилотных школ в Псковской области (июнь 2005 г. – 2006 г.) созданы и утверждены школьные команды:

- лицей № 10 г. Великие Луки – 6 человек: директор, заместитель директора, (3 чел.), председатель совета школы, руководитель клубной деятельности;
- гимназия г. Острова – 5 человек: директор, заместитель директора (3 чел.), главный бухгалтер;
- МОУ Тямшанская гимназия – 6 человек: директор, заместитель директора (3 чел.), заведующий кафедрой (2 чел.);
- МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 2» г. Великие Луки – 4 человека: директор, заместитель директора (3 чел.).

Статус образовательных учреждений, включенных в региональную сеть пилотных школ, был подтвержден соответствующим сертификатом за подписью начальника Государственного управления образования Псковской области. Ниже приведен образец сертификата.

<p style="text-align: center;"><b>С Е Р Т И Ф И К А Т</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Настоящим утверждается</i> <b>Лицей № 10 г. Великие Луки</b> <i>в статусе пилотной школы</i></p> <p><i>по реализации договора Национального фонда подготовки кадров по контракту № ERP / 26-05 «Развитие системы управления образованием на школьном уровне (пилотные школы)»</i></p> <p><i>Участниками проекта являются: Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Российской Федерации, Псковский областной институт повышения квалификации работников образования, пилотные сетевые школы Псковской области.</i></p> <p>Начальник Государственного управления образования Псковской области</p> <p style="text-align: right;">В.В. Емельянова</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Мы убеждены в том, что образовательные учреждения – получатели грантов должны получать подобный сертификат от грантодержателя сразу же после успешной защиты своего проекта. Такая акция будет способствовать увеличению участников конкурсного отбора на получение грантов и укреплять имидж получателей грантов.

**Модель диссеминации опыта в региональной сети пилотных школ** имеет следующие характеристики.

*Задачи* образовательных учреждений, включенных в региональную сеть пилотных школ:

- модернизация созданных инновационных систем управления образовательным учреждением, т.к. перед пилотными школами ставятся содержательно новые цели, а имеющиеся системы внутришкольного управления не дадут ожидаемого результата;
- проведение школьными командами мастер-классов, семинаров, консультаций, конференций по вопросам перехода образовательных учреждений на инновационные модели управления;
- обучение на рабочих местах руководителей сетевых школ с целью выработки у них практических управленческих навыков.

*Основные характеристики* региональной сети пилотных школ:

1. Наличие распределенной тематики диссеминационной деятельности между участниками проекта с обязательным выделением тематической доминанты. Осуществляет описание и обобщение способов перехода:
  - к организационно-правовым формам самостоятельной финансово-хозяйственной деятельности МОУ Гимназия г. Острова;
  - к организационно-правовым формам привлечения внебюджетных ресурсов функционирования МОУ Гимназия г. Острова;
  - к организационно-правовым формам организации деятельности общественных структур управления на школьном уровне МОУ Лицей № 10 г. Великие Луки;
  - к организационно-правовым формам обеспечения мониторинга эффективности управления на школьном уровне МОУ Тямшанская гимназия.
2. Кадровый потенциал ОУ, включенных в региональную сеть пилотных школ, имеет достаточный опыт опытно-экспериментальной работы.
3. Все четыре учреждения, включенные в региональную сеть пилотных школ, имели перспективные программы развития ОУ, которые

требовали модернизации управленческой, образовательной, воспитательной деятельности в соответствии с поставленными задачами.

4. Нормативная база, необходимая для реализации проекта и подготовки итоговой отчетной документации, требовала соответствующей консультационной помощи, которую оказывали координаторы проекта (Л.К. Фомичева, В.Г. Королев).
5. Финансовая поддержка проекта была осуществлена как на региональном, так и на муниципальных уровнях.

В связи с этим изменился характер взаимодействия субъектов проекта. Он представлен схемой 3.

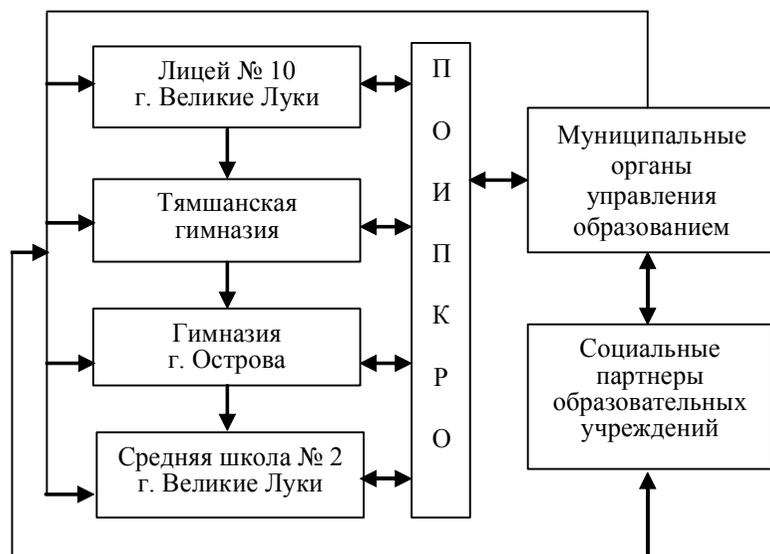


Схема 3. Организационные связи участников региональной системы пилотных школ

## 1.2. Особенности организационно-методического обеспечения повышения квалификации руководителей образовательных учреждений в условиях функционирования СШУ

Академия повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров (г. Москва) в 2007 году предложила регионам страны новый проект «Сетевая школа управленческих кадров общего образования».

*Цель проекта:* создание и реализация организационно-методического обеспечения сетевой модели повышения квалификации руководителей образовательных учреждений в условиях «Сетевой школы управленческих кадров общего образования».

В качестве задач проекта необходимо было:

1. Обеспечить развитие ресурсной базы «Сетевой школы управленческих кадров общего образования» на основе включения инновационного опыта модернизации внутришкольного управления в нормативно-правовой сфере и в области управления качеством образования в содержание ПК;
2. Сформировать и технологически поддерживать интерактивную образовательную среду сетевой школы управленческих кадров общего образования, ориентированную на обеспечение сетевого консультационного сопровождения повышения квалификации и представленную на портале СШУ;
3. Разработать дополнительные, уточнить структуру и содержание существующих программно-методических материалов ПК управленческих кадров учреждений общего образования в СШУ, в том числе обеспечивающих сетевое взаимодействие и их сетевое консультирование;
4. Создать систему дистанционного обучения (ДО) руководителей образовательных учреждений в условиях СШУ, снабженную программной оболочкой ДО, сопряженной с образовательным порталом школы, и модернизировать этот портал с учетом необходимости в сетевом консультационном сопровождении ПК;
5. Обеспечить формирование сетевых обучающих команд, консультантов и экспертов (для реализации программ повышения квалификации и организации сетевого взаимодействия руководителей образовательных учреждений общего образования в условиях СШУ, в том числе с использованием сетевых технологий и дистанционных форм обучения) и разработать организационные схемы и регламенты их межрегионального взаимодействия.

Образовательные учреждения, которые могли войти в СШУ, должны были принадлежать к пилотным территориям проектов КРМО или Федерально-региональной мобильной системы ПК руководителей общего образования. Псковская область в числе 21 региона получила право на реализацию РКРМО (2007–2009 годы).

В проект АПК и ППРО «Организационно-методическое обеспечение сетевой модели консультирования повышения квалификации руко-

водителей системы образования «Сетевая школа управленческих кадров общего образования»» вошли:

Таблица 1

**Состав региональной СШУ Псковской области**

№ п/п	Полное название образовательного учреждения	ФИО директора /полностью/	Направления инновационной деятельности в области модернизации ВШУ
<i>Модельная площадка</i>			
1.	МОУ Гимназия г. Острова	Петрикова Лариса Викторовна	1. Инновации в области государственно-общественного управления 2. Инновации в области управления качеством образования на уровне образовательного учреждения
<i>Стажерские площадки</i>			
1.	МОУ Середкинская средняя школа Псковского района	Удальцова Светлана Борисовна	1. Инновации в области развития образовательного учреждения 2. Инновации в области управления качеством образования на уровне образовательного учреждения
2.	МОУ Тямшанская гимназия Псковского района	Федорова Наталья Анатольевна	1. Инновации в области государственно-общественного управления 2. Инновации в области управления качеством образования на уровне образовательного учреждения

<i>Потенциальные стажерские площадки (ОУ как источники для описания инновационного опыта в области модернизации ВШУ)</i>			
1.	МОУ Печорская гимназия	Тумановская Ольга Михайловна	1. Инновации в области развития образовательного учреждения 2. Инновации в области управления качеством образования на уровне образовательного учреждения
2.	МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 2» г. Пскова	Пальцева Ольга Викторовна	1. Инновации в области государственно-общественного управления 2. Инновации в области развития образовательного учреждения 3. Инновации в области управления качеством образования на уровне образовательного учреждения

В качестве критериев отбора регионов и ОУ, на базе которых была создана сетевая школа повышения квалификации управленческих кадров общего образования в области модернизации внутришкольного управления, государственно-общественного управления, применялись базовый и расширяющий критерии.

*Базовый критерий:*

- наличие у ОУ инновационного опыта модернизации внутришкольного управления.

*Критерии, дополняющие и расширяющие базовый:*

- наличие структур, образований, нормативно-правовых решений и документов, отражающих процессы и результаты модернизации внутришкольного управления, государственно-общественного управления ОУ (самоуправляющиеся ассоциации участников образовательной деятельности и органы ГОУ – совет школы, попечительский совет, управляющий совет, некоммерческие организации, общественные объединения, благотворительные организации и пр.);

- опыт соорганизации с образовательными учреждениями в области проектирования инновационных практик внутришкольного управления; опыт сотрудничества с учреждениями системы дополнительного профессионального педагогического образования в области разработки программ развития образовательных учреждений и инновационных проектов в области модернизации внутришкольного управления, государственно-общественного управления;
- включенность ОУ в сетевое взаимодействие, осуществляемое в том числе и на основе информационно-коммуникационных технологий;
- участие в реализации проектов по проблематике модернизации внутришкольного управления и государственно-общественного управления (в рамках ФПРО, ФЦПРО, ПНПО, проекты развития образования, реализуемые НФПК и др.);
- опыт диссеминации инновационных разработок в области модернизации внутришкольного управления, государственно-общественного управления посредством семинаров, консультаций, конференций и др. форм;
- опыт разработки программ повышения квалификации работников образования как в опоре на собственные ресурсы, так и посредством соорганизации с учреждениями системы дополнительного профессионального педагогического образования;
- включенность в практику повышения квалификации педагогических и управленческих кадров; наличие опыта повышения квалификации управленческих кадров общего образования на базе ОУ;
- наличие ИКТ-насыщенной среды ОУ, обеспечивающей активность по распространению инновационного опыта в области внутришкольного управления, в области сетевого взаимодействия и дистанционного обучения, наличие локальных сетей и гарантированного выхода в Интернет.

Планировалось, что посредством разработки и реализации модели сетевой школы расширится сеть субъектов повышения квалификации и будет формироваться новое организованное сообщество. Полученные в ходе реализации проекта материалы и рекомендации будут способствовать кооперированию инновационных образовательных учреждений общего образования и учреждений системы дополнительного профессионального образования в области выявления, описания и

распространения инновационных практик в области управления ОУ общего образования, а также в сфере повышения уровня управленческой компетентности руководителей ОУ общего образования.

Успех реализации проекта был обеспечен, т.к. ПОИПКРО в статусе экспертно-консультационного обучающего центра (ЭКОЦ) накопил к этому времени достаточный опыт взаимодействия с образовательными учреждениями региона в соответствии с вышеназванными критериями.

### **1.3. Развитие государственно-общественного управления как одно из направлений КПОМО Псковской области**

Участие региона в реализации комплексного проекта модернизации образования привнесло в план работы института, в том числе в работу кафедр и других подразделений, новые направления работы.

Кафедры и другие подразделения ПОИПКРО в условиях выполнения реализации приоритетного национального проекта «Образование» и КПОМО осуществляли:

- повышение квалификации руководителей и педагогических работников региона в курсовой период и проведение консультации в межкурсовой период;
- обобщение и распространение опыта школ-победителей конкурса общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы;
- научно-методическое сопровождение реализации инновационных образовательных программ;
- дистанционное обучение руководителей и педагогических работников образовательных учреждений.

На кафедре управления развитием образовательных систем была разработана тематика семинаров для руководителей образования по различным направлениям КПОМО. Прошли семинары на базе МБОУ «Тямшанская гимназия Псковского района», МБОУ «Гимназия» МО «Островский район» по вопросам расширения общественного участия в управлении образованием. В январе 2008 года состоялся семинар на базе МБОУ «Середкинская СОШ» Псковского района по вопросам реализации инновационной программы школы «Реализация программы среднего полного общего образования в системе дистанционного обу-

чения на базе образовательной платформы «Интернет-школа» Просвещение.ру».

Национальный проект «Образование» определил новые функции и задачи для руководителей и методистов муниципальных методических служб. Для освоения руководителями и методистами муниципальных методических служб новых функций кафедра подготовила и провела специальные семинары для этой категории специалистов. Имеющиеся результаты диагностики готовности руководителей и методистов муниципальных методических служб к реализации КПМО Псковской области показали, что значительная часть педагогического сообщества озадачена дальнейшим улучшением качества образования. По результатам анкетирования, проведенного информационно-аналитической группой «Эврика-Зеркало», из 100 опрошенных 41 человек основным результатом реализации Комплексного проекта модернизации образования считают улучшение качества образования при необходимости создания современных условий для получения образования всеми школьниками. В связи с этим была скорректирована программа повышения квалификации руководителей образовательных учреждений с учетом рекомендаций федерального оператора проекта «Образования» – Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования. Кафедра управления развитием образовательных систем до 1 сентября 2008 года разработала учебные модули по повышению квалификации работников методических служб.

В связи с актуализацией работы по обобщению опыта школ-победителей конкурса общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы, на кафедрах института сложились следующие направления работ:

- формирование банка данных о повышении квалификации руководящих и педагогических работников образовательных учреждений;
- формирование банка данных образовательных учреждений, реализующих инновационные образовательные программы;
- формирование банка данных передового опыта школ-победителей.

Для обеспечения работы по этим направлениям были подготовлены учебно-тематические планы (комплекты) для курсов повышения квалификации муниципальных руководителей образования в рамках реализации регионального комплексного проекта модернизации образования, подготовлено в электронном виде на дисках в каждое образовательное учреждение методическое сопровождение по проведению

мониторинга достижения взятых обязательств по внедрению КПМО. Преподаватели кафедр института оказывали помощь в организации различных мероприятий по распространению опыта: докладов, вступлений, конференций, курсов. При подготовке экспертно-методического семинара 30 мая 2008 года по направлению «Расширение общественного участия в управлении образованием» прошла подготовка к представлению материалов на сайтах, формированию дискуссионных вопросов.

С целью научно-методического сопровождения реализации инновационных программ кафедра управления развитием образовательных систем включилась в работу по кадровому обеспечению ИКТ-компетенции руководителей школ. На зачетном занятии слушатели – руководители образовательных учреждений защищали проекты по теме «Конструирование программы развития школ с использованием цифровых образовательных ресурсов».

На перспективу работы кафедра управления развитием образовательных систем по расширению государственно-общественного управления образованием в регионе поставила следующие первоочередные задачи:

- расширение сети образовательных учреждений, на базе которых возможно проведение школ передового опыта;
- продолжение работы по изданию методических материалов из опыта работы образовательных учреждений;
- участие в проведении конкурсов общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы, для получения поддержки из средств региона.

О содержании и результатах проделанной работы свидетельствуют фрагменты отчета, направленного координатору, эксперту сети «ЭВРИКА» В.К. Бацыну (mosii@dk.ru) (декабрь 2009 г.).

#### **Экспертно-аналитическая записка по направлению № 5 «Расширение общественного участия в управлении образованием» РКПМО Псковской области**

За истекший период (с сентября 2007 года) в регионе проделана большая работа по расширению общественного участия в управлении образованием в соответствии с целью – превратить образование в ресурс социально-экономического развития региона за счет развития механизмов общественного участия в управлении образованием.

## 1. Степень организационно-методического обеспечения данного направления КРМО

1.1. Эффективность мер по расширению общественного участия в реализации основных направлений комплексной модернизации образования в значительной степени определяется уровнем компетентности управленческих кадров, включенных в данный процесс. В связи с этим проведены курсы повышения квалификации для руководящих работников муниципальных учреждений образования области по реализации комплексного проекта модернизации образования. Программа предназначена для оказания помощи в адаптации к новым условиям профессиональной деятельности в сфере образования и ориентирована на обучение муниципальных руководителей образования содержанию и методике реализации КРМО Псковской области. Основанием для отбора содержания по обучению муниципальных руководителей образования послужила конкурсная документация ГУО Псковской области. Курс общим объемом 72 часа был построен на сочетании лекционных занятий, на которых в интерактивном режиме была дана минимально необходимая общетеоретическая информация (понятия, подходы, теоретические обоснования способов деятельности). Обучение осуществлялось в три потока (по 100 человек) и в два этапа. На первом этапе (24 часа) – очно, на втором этапе (48 часов) – дистанционно. Содержание материала было представлено в электронном виде на CD-R, объединенных в кейсы. Каждый слушатель получил CD-R для использования в дальнейшей работе. Ниже структурно представлено содержание материалов на CD-R.

...

### 5. Кейс № 5. Раздел КРМО 5. Участие общественности в управлении региональным образованием

- 5.1. Краткая аннотация
- 5.2. Ключевые понятия раздела
- 5.3. Цель модуля (раздела)
- 5.4. Изучив данный раздел, вы сможете...
- 5.5. Практические задания
- 5.6. Кейс-материалы
- 5.6.1. **Нормативные документы:**

*КРМО ПО, раздел 5.* Описание реализации региональной системы образования направления «Расширение общественного участия в управлении образованием» в Псковской области.

*КРМО ПО, раздел 6.3.* Качество планируемой на период с 2007 по 2009 год системы специальной подготовки управленческих кадров (работников региональных и муниципальных органов управления образованием, директоров общеобразовательных учреждений и др.) к эффективной реализации комплексного проекта.

*КРМО ПО, раздел 6.5.* Использование современных информационных технологий для операционного сопровождения регионального комплексного проекта модернизации образования, в том числе создания и открытого размещения в сети интернет-сайта проекта.

#### 5.6.2. Дополнительные материалы (количество – 24)

...

**7. Тестовые материалы.** Тестовые задания распределены следующим образом. 25% заданий направлены на выяснение усвоения идеологии, содержания, сроков исполнения КРМО Псковской области. 75% тестовых заданий предусматривают деятельность руководителя по преобразованию образовательного процесса в своей школе по пяти направлениям КРМО. Инструкция по выполнению заданий содержит электронные адреса экспертов кафедры управления развитием образовательных систем ПОИПКРО, обеспечивающих оценку успешного освоения программы повышения квалификации слушателем.

#### 8. Электронные адреса сайтов

Для успешной самостоятельной работы слушателей по расширению общественного участия в управлении образованием даны адреса сайтов, где помещается оперативная информация на разных уровнях управления, отражающая ход реализации КРМО:

<http://pskovedu.ru/> – ГУО ПО,

<http://poipkro.pskovedu.ru/> – ПОИПКРО,

<http://www.boards-edu.ru/> – Общественное участие в управлении образованием,

<http://www.kpmo.ru/> – Мониторинг результативности КРМО,

<http://www.eurekanet.ru/> – Инновационная образовательная сеть «ЭВРИКА».

1. ...

**В результате обучения** слушатели, успешно освоившие модули, могут эффективно использовать новую систему оплаты труда для достижения требуемого качества образования; на основе НПФ профес-

сионально составлять сметы расходов; реализовать научный подход к расчету кадрового состава, обеспечивающего образовательный процесс ОУ; осуществлять мониторинг образования в формате КРМО; привлекать общественность к управлению ОУ.

Курсовые задания выполнили все слушатели. 75% руководителей предпочли использовать предложенные алгоритмы и модели привлечения общественности к управлению школой. 25% пытались определить особенное, присущее только их образовательному учреждению в работе с общественностью, что, по их мнению, может привести к успеху.

*Например.* Подавляющее большинство руководителей ОУ (80%) для изложения основного замысла государственно-общественного управления образованием в беседе с родителями отметило, что положительными эффектами от внедрения ГОУ являются (ключевые слова):

- УС может помочь учителям и директору школы *узнать мнение родителей* школьников о том, как школа должна учить, воспитывать, развивать детей;
- УС может помочь учителям и директору школы *услышать* пожелания семьи школе и учителям;
- УС может *улучшить условия жизни* детей в школе, создать в ней более разумный и гуманистический уклад школьной жизни;
- УС может повлиять на обучение детей, ведь он имеет право *согласовывать образовательную программу школы*;
- Совет «дает добро» на введение в действие *программы развития школы* – документа, в котором ясно и четко показывается будущее этой школы, ее завтрашний день и его отличия от сегодняшнего. А это значит, что он может *через программу развития улучшить все стороны школьной жизни без единого исключения*.
- Совет может улучшить положение дел в таком непростом и важном вопросе школьной жизни, как *финансовое обеспечение, поиск и привлечение внебюджетных средств, а также наиболее рациональное расходование бюджетных средств*.

1.2. В первой половине 2008 г. осуществлено очередное обучение группы руководителей образовательных учреждений (15 человек) по учебной программе «Школьный публичный доклад» в объеме 144 часов (по дистанционным технологиям обучения).

1.3. За отчетный период проведена серия однодневных обучающих семинаров по проблемам государственно-общественного управления с руководителями образования муниципального уровня и руководителями образовательных учреждений:

- с руководителями образовательных учреждений, проходящих курсовую подготовку на базе РЦДО по проблемам информатизации образования (октябрь 2007 г. – май 2008 г. 12 групп по 11 человек), – дополнительно проведен 6-часовой семинар по проблемам государственно-общественного управления;
- 9.01.2008 г. на аттестационных курсах для руководителей образовательных учреждений проведен семинар по проблеме «Учредительная документация образовательного учреждения. Устав, порядок принятия изменений в связи с созданием Управляющих советов».
- ...

1.4. На основе материалов «Проекты нормативных правовых актов, регламентирующих государственно-общественное управление и публичную отчетность в сфере образования на уровне субъектов Российской Федерации (Москва – 2007)» разработано нормативно-правовое обеспечение реализации РКРМО для регионального и муниципального уровней.

2. Степень реализации направления «**Расширение общественного участия в управлении образованием**» по отношению к принятым обязательствам в заявке.

**Расширение общественного участия в управлении образованием** характеризуется в настоящее время следующими показателями:

5.1. Доля общеобразовательных учреждений, в которых согласно зарегистрированному уставу создан и действует орган самоуправления, обеспечивающий демократический, государственно-общественный характер управления образовательным учреждением, обладающий комплексом управленческих полномочий, в том числе по принятию решений о распределении средств стимулирующей части фонда оплаты труда общеобразовательного учреждения, составляет в настоящее время 86.22%, при плане – 30%;

5.2. Доля (количество) муниципальных образований, имеющих орган государственно-общественного управления образованием, ориентиро-

ванный на его развитие, в том числе обладающий полномочиями по распределению фонда стимулирования, составила 76% (органы государственно-общественного управления образованием созданы в 20 муниципальных образованиях, при плане – 65%);

5.3. Доля общеобразовательных учреждений, имеющих опубликованный (в СМИ, отдельным изданием, в сети Интернет) публичный отчет об образовательной и финансово-хозяйственной деятельности, достигла 76%, при плане – 70%;

5.4. Доля общеобразовательных учреждений, имеющих свои регулярно (не реже 2 раз в месяц) обновляемые сайты в сети Интернет, достигла 72% (204 ОУ), при плане – 65%.

...  
5.5.2. Доля (количество) пунктов проведения итоговой аттестации старшей ступени общего образования в форме ЕГЭ, в которых присутствовали общественные наблюдатели, достигла 80% (282 пункта), при плане – 30%;

5.6. Доля общеобразовательных учреждений, в которых приняли участие общественные эксперты (от числа всех общеобразовательных учреждений, проходивших лицензирование, аккредитацию за текущий месяц), достигла 100%, при плане – 80%.

Таким образом, своеобразие текущего момента состоит в переходе от пилотной апробации новых моделей общественного участия в управлении школой к массовому внедрению этих моделей в школьную практику.

3. Степень взаимосвязи реализации направления **«Расширение общественного участия в управлении образованием»** с другими направлениями.

Реализация данного направления осуществляется в тесной взаимосвязи со всеми другими направлениями: НСОТ, НПФ, «Развитие региональной системы оценки качества образования (СОКО)», «Развитие сети общеобразовательных учреждений региона: обеспечение условий для получения качественного общего образования независимо от места жительства».

3.1. 10–11 апреля 2008 года проведено совещание с начальниками районных (городских) управлений, отделов образования (38 человек). В совещании приняли участие начальники районных (городских) управ-

лений образования, руководители исполнительной власти области, социальные партнеры, руководители системы образования Западного округа г. Москвы. На совещании обсуждены вопросы «Практические шаги по реализации приоритетного национального проекта “Образование” в 2008 году», в том числе расширение общественного участия в управлении образованием; «Новая система аттестации педагогических и руководящих кадров», «Нормативно-подушевое финансирование. Новая система оплаты труда».

3.2. В обучающие программы общественных управляющих постоянно вносятся изменения положений о новой системе оплаты труда работников образования, принятые на региональном уровне. Особое внимание уделяется участию общественности в распределении стимулирующей части оплаты труда.

4. Проводимая работа по снижению рисков при реализации направления **«Расширение общественного участия в управлении образованием»**.

4.1. Продолжается систематическое изучение представлений школьных работников, общественности о рисках, связанных с расширением общественного участия в управлении образованием. За истекший период выявлен следующий перечень рисков:

- быстрый переход к массовому внедрению и освоению в школах региона практики привлечения общественности к управлению школой может привести к дискредитации основных принципов государственной политики в сфере образования. Снижение данного риска достигается за счет фундаментальной разработки нормативно-правовой базы государственно-общественного управления на всех уровнях: региональном, муниципальном, образовательного учреждения;
- низкий уровень заработной платы и небольшие возможности стимулирующей части ФОТ в регионе тормозят развитие становления Управляющих советов, как органов для которых отсутствует предмет деятельности. Уменьшение последствий этого процесса возможно лишь наращиванием уровня конкурентоспособной заработной платы в системе образования. Но эта проблема является предметом заботы правительства РФ, Администрации Псковской области, профсоюзов;

- ярко наметившаяся тенденция к разрушению сложившейся системы повышения квалификации приведет в условиях современного финансирования статьи (фактически в условиях отсутствия этого финансирования) на повышение квалификации к неспособности руководителей образования быстро реагировать на меняющиеся условия реализации РКПМО, т.к. выделенных средств недостаточно для поддержания высокого профессионального уровня членов педагогического коллектива. Претенденты на обеспечение соответствующего повышения квалификации работников образования, не включенные в процесс модернизации образования на региональном, муниципальном уровнях и на уровне образовательного учреждения с начала его реализации, не способны создать программы повышения квалификации руководителей образования, отвечающие условиям оптимального завершения РКПМО. Формальное сопровождение повышения квалификации, с нашей точки зрения, можно преодолеть, если объявлять конкурс на разработку программ повышения квалификации участников КПМО на весь период его существования.

4.2. Все риски подвергаются тщательному анализу, коллективно отыскиваются механизмы снижающие вышеперечисленные риски.

Опыт, накопленный за период реализации РКПМО Псковской области, позволил перейти к новой региональной системе повышения квалификации руководителей и педагогических работников, а также общестественности, включенной в управление образовательными учреждениями.

## **ГЛАВА II**

### **Инновационные подходы к организации повышения квалификации педагогических и руководящих кадров**

---

#### **2.1. Трехуровневая система повышения квалификации педагогов Псковской области**

Вследствие инновационных преобразований российской системы образования в 90-е годы прошлого столетия менялись цели, задачи, содержание деятельности ПОИПКРО. Наиболее существенные изменения произошли в организации повышения квалификации работников образования. За последние годы четко сформировалась уровневая система повышения квалификации в Псковской области.

Рассмотрим особенности трехуровневой организации повышения квалификации педагогов и руководителей школ как части региональной системы образования, в том числе посредством организации работы сетевых центров, стажировочных площадок с применением модульных программ.

Псковский областной институт повышения квалификации работников образования видит свою миссию:

- в подготовке педагогов к систематической и усложняющейся деятельности, направленной на «раскрытие способностей каждого ученика, воспитание личности, готовой к жизни в высокотехнологичном, конкурентном мире»;
- в подготовке управленческих кадров учреждений образования к руководству школой – центром творчества и информации, ориентированной на индивидуальность ученика, его личностные интересы и потребности, его будущую профессию;
- в педагогическом совершенствовании всех участников образовательного процесса, в том числе родителей, педагогической общестественности, членов управляющих и попечительских советов, обеспечивающих открытость школы, широкое информирование о качестве и результативности ее деятельности.

Совокупный опыт стран мира в постдипломном образовании говорит о том, что его коренная проблема – в стимулировании интереса к непрерывному образованию. Дифференцирование оплаты труда, введение аттестационных категорий, необходимость подтверждения диплома, контрактный прием на работу, безусловно, способствуют ориентациям педагогов на дополнительное образование. Его основные принципы – рефлексивность по отношению к своему уровню профессионализма, партнерство с коллегами, интегративность и элективность в содержании, в потребностях и интересах в отборе новых знаний и опыта, в совместной деятельности по достижению общей цели – реализуют функцию аттракции, включая педагогов в процесс повышения квалификации.

Продолжение модернизации образования, реализация планов, определенных национальной образовательной инициативой «Наша новая школа», в известной мере вызывают у педагогов стремление и желание учиться дальше. Ключевая роль в этих процессах принадлежит самим педагогам, их настойчивости, оптимизму, уровню профессиональной подготовленности, мотивированности на дальнейшее самосовершенствование. В условиях введения ФГОС нового поколения педагог приобретает и выполняет более сложные умения анализа, экспертизы, создания инновационного образовательного пространства (см. схему 4).

Задача нашего института – формирование ключевых компетенций, помощь в решении профессиональных проблем педагогов, в расширении их общекультурного кругозора, в развитии их креативной, толерантной, самостоятельной позиции, предоставление педагогам возможности выбора содержания, форм и места повышения квалификации. Мы обязаны учесть запросы педагогов, дать им гибкие, вариативные темы и формы создать для них комфортную образовательную среду.

Совместная работа ПОИПКРО и образовательных учреждений во многом организуется на началах сетевого взаимодействия. Эффективное непрерывное образование организуется, прежде всего, в системе дистанционного обучения. Более 50% всех учебных занятий в институте проводится в дистанционном режиме.

Начиная с 2010 года в гораздо большем объеме вводится дифференциация и индивидуализация повышения квалификации, в практику входит **трехуровневая система** работы по совершенствованию профессионального состояния педагогов – школьный, муниципальный, региональный уровни.

**I. Школьный уровень.** Каким условиям должна отвечать работа по повышению квалификации на школьном уровне?

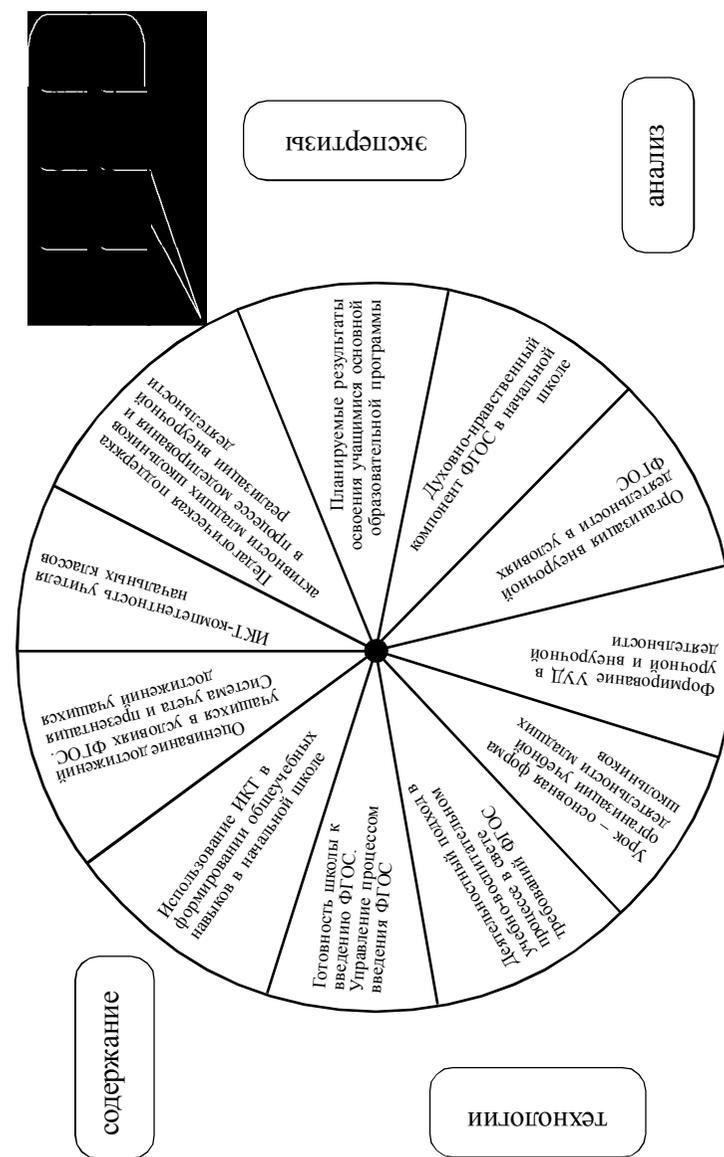


Схема 4. Педагог в условиях введения ФГОС нового поколения

1. Она реализуется во взаимодействии: директор – учитель – предметные методические объединения, ПОИПКРО. Их согласованными действиями и анализом определяется направление, форма и тема повышения квалификации педагогов или педагогического коллектива в целом при корпоративной организации повышения квалификации.
2. При этом важно соотносить и добиться единства и преемственности четырех компонентов: темы самообразования учителя, методической темы данной школы, программы развития школы и проблемы повышения квалификации данного педагога или педагогического коллектива.
3. Целесообразно выстраивать методическое совершенствование педагога как часть единой системы научно-методической работы школы, ориентированной на необходимый для развития коллектива результат. При этом тема повышения квалификации выступает как часть методической темы школы, по итогам разработки которой обязателен отчет перед институтом и школой. Это условие сохраняется и в том случае, когда педагог обучается в институте или на базе Сетевого центра повышения квалификации (СЦПК).
4. Участие руководства школы, методического объединения в выполнении заданий по курсовой подготовке педагогов вполне возможно: половина заданий всех курсов повышения квалификации носит дистанционный характер. Выполнять их учитель может совместно с другими педагогами своей школы – учителями других предметов, объединяясь в творческие коллективы, команды. Институт готов пойти навстречу и разработать надпредметные дистанционные задания для таких групп – творческих команд. Опыт взаимодействия с учреждениями образования, например практика проведения «Дней ПОИПКРО в школе» в 2006–2012 годах, позволяет интегративно работать с учителями разных предметов и разных ступеней школы.
5. Тематика Индивидуального маршрута повышения квалификации (ИМПК), который мы предлагаем учителям-исследователям, учителям-победителям ПНПО, заслуженным учителям РФ, определяется по согласованию с институтом. Кафедра или учебный центр института назначают научного консультанта педагогу, избравшему ИМПК. Тема самостоятельной работы педагога определяется по согласованию со школой, научный консультант и педагог совместно составляют график работы над темой и форму отчета, приемлемую для института, школы и учителя.

Данное направление работы на уровне образовательного учреждения может быть представлено схемой 4а.

### I уровень образовательного учреждения

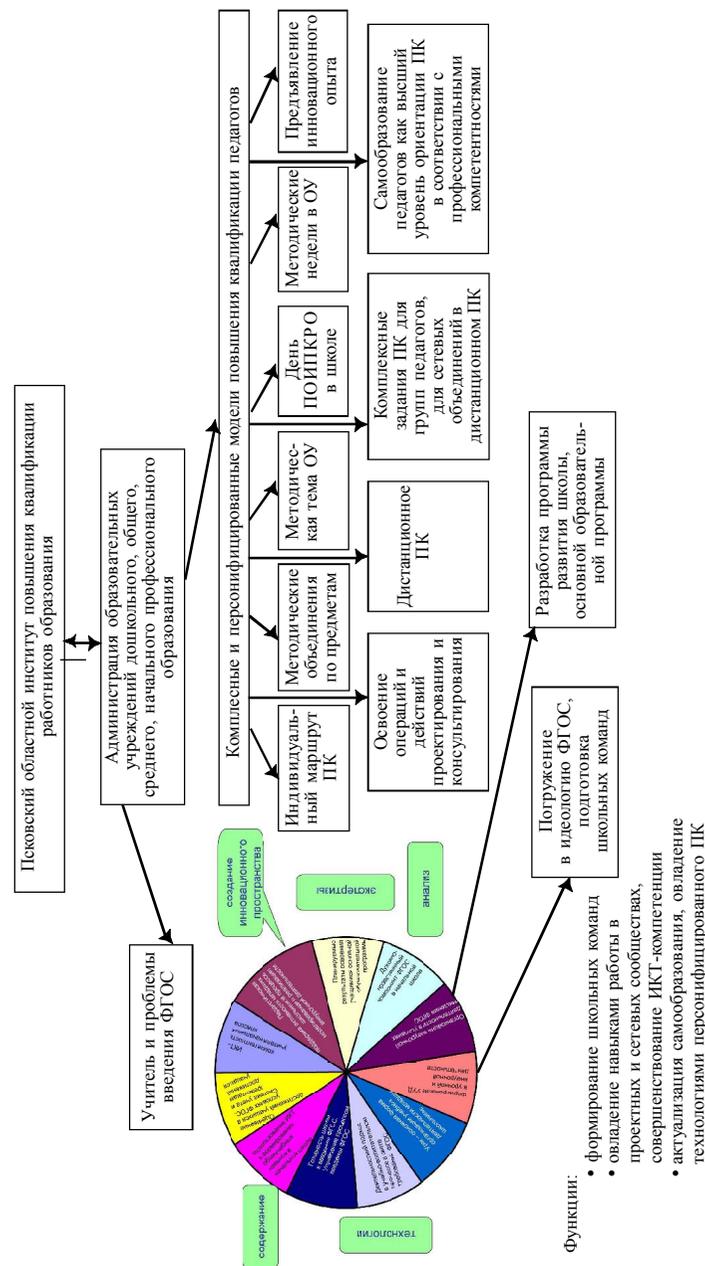


Схема 4а. Школьный уровень совершенствования профессионального потенциала педагогических работников

**II. Муниципальный уровень** повышения квалификации. Ежегодно более 45% педагогов повышают свою квалификацию без отрыва от рабочих мест на основе договоров администрации муниципалитета, директоров школ с институтом. Процесс профессионального совершенствования педагогов проводится при активном участии муниципальных методических служб, специалистов и руководителей районных и городских управлений образования, специалистов районных ресурсных центров (РРЦ), информационных центров школы (ИЦШ). Занятия проводятся в сетевых центрах повышения квалификации (СЦПК) – стажировочных площадках.

Активная позиция названных органов, структур, центров необходима для того, чтобы:

1. Определить планы работы и межпредметное взаимодействие руководителей методических объединений всех видов на предстоящий учебный год. Организовать систематическую работу методических объединений учителей всех предметов, классных руководителей, специалистов служб сопровождения.
2. Способствовать администрации образовательных учреждений в изучении запросов педагогов на повышение квалификации и заключении договоров с ПОИПКРО на соответствующие образовательные услуги.
3. Помочь администрации образовательных учреждений в планировании повышения квалификации педагогов, в определении видов, форм, тем, в выборе педагогами проблем для разработки, предлагаемых в виде ИМПК, в выборе темы и места учебных занятий, стажировки. Диагностика, выявление проблем, прогноз, определение сценариев развития, выявление новых тенденций, рекомендации по принятию управленческих решений станут основой мониторинга процесса повышения квалификации педагогов.
4. Координировать и обеспечивать единство и преемственность в разработке избранной педагогом темы выпускной работы на курсах, его темы самообразования, темы стажировки, плана работы методического объединения, методической темы школы, программы развития школы.
5. Планировать и предоставлять педагогам возможность выступить в течение учебного года по материалам разрабатываемой проблемы, темы на заседании методического объединения школы, района, на педсоветах, проблемных семинарах и «круглых столах», на педагогических чтениях и конференциях.

6. Изучать эффективность и результативность повышения квалификации педагогов района, образовательных учреждений с целью обеспечения условий для формирования единого образовательного пространства района, области. В совместной работе специалистов института и практиков образования складывается система формирования интересов и запросов педагогов, отбора содержания, методов и условий реализации, результатов, эффективности и эффектов повышения квалификации, что очевидно из схемы 5.

**III. Региональный (областной) уровень** повышения квалификации. Каждый третий педагог повышает свою квалификацию непосредственно в институте. Ежегодно в ПОИПКРО приглашаются на повышение квалификации педагоги следующих категорий:

- педагоги, включенные в списки учителей по новым предметам, новым направлениям работы образовательных учреждений (ФГОС общего начального и основного образования, региональный учебный историко-культурологический курс «Основы православной культуры», преподаватели ОРКСЭ) и т.д.;
- педагоги-тьюторы по различным направлениям работы образовательных учреждений;
- администрация образовательных учреждений всех видов – руководители и их заместители;
- руководители и методисты учреждений дополнительного образования детей;
- руководители муниципальных информационно-методических центров, методических кабинетов, руководители РРЦ, ИЦШ;
- руководители предметных районных методических объединений, объединений классных руководителей, объединений специалистов служб сопровождения;
- специалисты районных управлений образования.

Этим категориям специалистов предлагается повышение квалификации в виде очных или очно-дистанционных курсов, ИМПК, индивидуальной стажировки в лучших образовательных учреждениях области и за ее пределами. Предполагается максимальный учет индивидуальных запросов педагогов. Нам в равной степени важно изучать уникальный инновационный опыт, отрабатывать особые методы анализа, определять не только внутренние параметры системы образования, но социальный и общественный заказ и общественную оценку. Многообразие форм и направлений деятельности представлено на схеме 6.



Какие **преимущества** мы видим в трехуровневой организации повышения квалификации педагогов и руководителей учреждений образования:

- ПОИПКРО не дублирует функции школьных и районных методических объединений учителей, функции районной методической службы;
- профессиональное совершенствование педагогов в основном проводится на базе сетевых центров повышения квалификации (СЦПК) – стажировочных площадок. Это позволяет придать большую практическую направленность курсовой подготовке, проводить ее непосредственно в среде инновационного опыта, который предьявляется педагогическому сообществу самими авторами этого опыта;
- специалисты института более целенаправленно обеспечивают своевременное обучение администрации образовательных учреждений, методических служб всех уровней, т.е. тех, кто организует и отслеживает эффективность педагогического процесса непосредственно в образовательных учреждениях, на рабочих местах педагогов.

Организация дальнейшей работы с педагогами в условиях возрастающего развития самостоятельности школ, модернизации педагогического образования требует значительных преобразований системы повышения квалификации. Усилия института сегодня направлены на решение первоочередных проблем, в числе которых:

- организация работы с педагогическими кадрами, которая обеспечит получение доступного и качественного образования каждым ребенком, независимо от места его проживания;
- социологический анализ потребностей региональной системы повышения квалификации;
- конкурсный характер системы повышения квалификации и определение функции института как главного оператора региональной системы повышения квалификации;
- мониторинг процесса и измерение результативности системы повышения квалификации, в том числе государственно-общественного управления;
- кооперация и интеграция образовательных ресурсов территории через сетевое взаимодействие образовательных учреждений,

включенных в единую систему повышения квалификации педагогов. Организация единого регионального информационного пространства всех структур, занимающихся повышением квалификации.

ПОИПКРО сохранит опережающий характер повышения квалификации педагогов. Постдипломное образование – это процесс протяженностью во всю профессиональную жизнь, на каждом этапе которой возникают новые запросы, формируются новые компетентности, развивается общая культура личности. Повышение квалификации – это не только совокупность программ и соответствующая организация процесса, это, прежде всего, рост личности педагога, изменения в сфере его компетентностей, обретение личностных эффектов в системе постдипломного образования.

## **2.2. СЦПК – инновационная модель повышения квалификации руководящих и педагогических кадров**

Одной из главных характеристик инновационного поведения педагогов является их готовность участвовать в модернизационных процессах. Проблема освоения инновационного опыта стала важной составляющей в процессе повышения квалификации педагогов, в особенности на курсовых мероприятиях, проводимых в сетевых центрах повышения квалификации (СЦПК).

Почему возникла идея организации работы сетевых центров повышения квалификации?

1. Необходимо усилить практическую направленность всего процесса профессионального совершенствования педагогов: семинары, тренинги, педагогические мастерские, стажировки, педагогические десанты, конкурсы, фестивали, выставки, разработка проектов и презентаций должны стать составной частью любого учебно-тематического плана.
2. Инновационный опыт лучших учителей и образовательных учреждений должен стать предметом профессионального анализа, изучения и распространения в процессе проведения занятий, целевых и проблемных консультаций, демонстрационных площадок, встреч с носителями опыта.

### Структура сети центров повышения квалификации

1. Вся территория Псковской области разбита на 6 образовательных округов, каждый из которых объединяет несколько районов области. В 1-й округ вошли г. Псков, Псковский, Струго-Красненский, Печорский, Плюсский, Гдовский районы. Во 2-й округ вошли г. Остров, Палкинский, Пыталовский районы. В 3-й округ вошли г. Опочка, Красногородский, Себежский, Пустошкинский районы. В 4-й округ включены Пушкиногорский, Новоржевский, Бежаницкий, Локнянский районы. В 5-й округ вошли Дедовичский, Порховский, Дновский районы. В 6-й округ вошли г. Великие Луки, Великолукский, Куньинский, Невельский, Новосокольнический, Усвяцкий районы.
2. В каждом округе определены образовательные учреждения, которым приказом Государственного управления образования Псковской области присвоен статус сетевых центров повышения квалификации педагогических и руководящих работников образования, всего таких учреждений 45.
3. СЦПК в системе деятельности ПОИПКРО эффективно сотрудничают с вузами и другими образовательными учреждениями Псковской области; координируют свою работу с муниципальными органами управления образованием, с действующими муниципальными методическими службами (ММС) и методическими объединениями учителей, районными ресурсными центрами (РРЦ), информационными центрами школ (ИЦШ).
4. В деятельности сетевых центров повышения квалификации участвуют 45 образовательных учреждения и более 90 сетевых педагогов, выступающих в роли тьюторов. От ПОИПКРО с ними работают 44 тьютора – сетевые методисты и преподаватели. По истечении трех лет совместной научно-методической работы сетевым педагогам может быть присвоено звание тьютора. Лучшие образовательные учреждения – сетевые центры могут быть представлены институтом для лицензирования образовательных программ как основы самостоятельной работы по повышению квалификации педагогов своего образовательного округа.

**Программы курсов**, реализуемых на базе СЦПК, предполагают 24 часа очных установочных занятий, включающих стажировку, 48 часов самостоятельных дистанционных занятий, включающих консультации с преподавателями, подготовку и защиту выпускной работы. Ди-

станционная часть предполагает также работу в сетевом сообществе педагогов-предметников.

В приложении № 4 приведен учебно-тематический план курсов повышения квалификации на тему «Реализация задач государственно-общественного управления в рамках реализации основных направлений НОИ “Наша новая школа”». Только в 2012 году курсы проведены в районных центрах Островского, Себежского и Бежаницкого районов. На базе СЦПК МБОУ «Гимназия» МО «Островский район» курсы проведены с 9–11 апреля (очно), 12–30 апреля 2012 г. (дистанционно). Повысили квалификацию на этих курсах 40 руководителей общеобразовательных учреждений второго образовательного округа.

Особая ценность таких курсов в том, что 8–16 часов из установочной части курсов полностью посвящены изучению инновационного опыта данной школы, училища, детского сада. Лучшие мастера, преподаватели, учителя, методисты, воспитатели показывают открытые уроки, педагогические мастерские, рассказывают об инновационных наработках своего коллектива, проводят **стажировочные** занятия.

### Организация и управление деятельностью сетевого центра повышения квалификации

СЦПК создается по приказу начальника Государственного управления образования Псковской области на основе представления ректора ПОИПКРО и по согласованию с муниципальными органами управления образованием, на базе муниципальных учреждений дошкольного, общего, начального и среднего профессионального и дополнительного образования детей. Финансирование организации и проведения учебных занятий осуществляется Государственным управлением образования Псковской области на основе сметы, представляемой ректором ПОИПКРО. Участие педагогов образовательного округа в курсах повышения квалификации в СЦПК организуется ПОИПКРО совместно с муниципальными органами управления образованием и обеспечивается из средств муниципального бюджета.

Управление деятельностью СЦПК осуществляет руководитель образовательного учреждения или один из его заместителей, в чью обязанность входит координация работы с ПОИПКРО, создание условий для повышения квалификации педагогов данного образовательного округа, анализ результативности и эффективности мероприятий в сетевом педагогическом пространстве.

СЦПК решает задачи профессионального объединения педагогов с целью оказания учебной, методической поддержки профессионального состояния педагогов, координирует свою работу с муниципальными методическими службами, с методическими объединениями учителей-предметников, ресурсными районными центрами, информационными центрами школ.

В процессе деятельности СЦПК реализуются программы повышения квалификации, апробируются образовательные программы и инновационные технологии, подготовленные специалистами ПОИПКРО. Обеспечивается трансляция инновационного педагогического опыта, наработанного сетевыми педагогами данного образовательного учреждения, в практику муниципальной и региональной систем образования.

В СЦПК создаются условия для очных и дистанционных занятий, для стажировок и сетевой методической работы, для проведения виртуальных и очных педагогических советов, конференций, мастер-классов, семинаров, в том числе с применением Web-ресурсов, Интернета для публикации электронных сборников методических работ сетевых педагогов.

#### **СЦПК – эффективная модель организации повышения квалификации**

Являясь элементами сети региональной системы повышения квалификации, СЦПК участвуют в выявлении профессиональных потребностей педагогов и в формировании заявок на удовлетворение их запросов в совершенствовании профессиональной деятельности.

В результате успешной деятельности коллективов СЦПК в регионе отмечается:

- профессиональное совершенствование педагогов – участников сетевого образовательного процесса;
- организация и развитие форм дистанционного повышения квалификации, планирование и реализация индивидуального маршрута повышения квалификации руководителя и педагога;
- публикации в электронном виде материалов методического и учебного характера, включая систему оценки качества знаний, алгоритм и критерии анализа инновационного педагогического опыта;

- предьявление и анализ инновационного опыта школы, индивидуальной и групповой работы педагогов и обучающихся.

Ниже приведена выписка из решения ученого совета ПОИПКРО от 09 сентября 2011 года, характеризующая место и роль СЦПК в системе работы ПОИПКРО по повышению квалификации работников образования Псковской области.

«... Заслушав и обсудив вопрос «Итоги работы сетевых центров повышения квалификации работников образования в 2010/11 учебном году и перспективы развития их деятельности», ученый совет отмечает, что за последние два года коллектив ПОИПКРО приложил немало усилий для того, чтобы постоянно и целенаправленно на основе анализа качественных характеристик образовательных услуг улучшать учебную, научно-методическую и организационную работу, связанную с выполнением его основной миссии – повышением квалификации работников образования. Сетевые центры повышения квалификации стали действенной формой профессионального объединения педагогических кадров с целью оказания всесторонней помощи педагогам образовательных учреждений Псковской области. Итоги проведенной работы подтверждают обоснованность и актуальность переноса основной доли курсовых мероприятий в данную форму обучения и демонстрируют ряд новых положительных тенденций. В то же время сетевая форма повышения квалификации характеризуется пока и некоторой долей нестабильности в работе и рядом организационных несовершенств».

В постановляющей части с целью дальнейшего развития и укрепления интеграционных связей сотрудников института с коллегами из образовательных учреждений области предусмотрено: кафедрам и центрам института принять меры по совершенствованию учебной работы в формате СЦПК; особое внимание уделять таким новым формам повышения квалификации, как индивидуальный маршрут повышения квалификации (ИМПК), стажировка, демонстрационная площадка, тематическая консультация, предьявление инновационного педагогического опыта; оказать всестороннюю научно-методическую помощь сетевым центрам повышения квалификации в разработке и подготовке к лицензированию образовательных программ.

В чем же нам видится преимущественное отличие СЦПК, какие эффекты следует ожидать от переноса значительной части повышения квалификации в образовательные учреждения? Раскроем ряд отличии-

тельных признаков и положительных эффектов стажировки педагогических работников.

1. Значительно изменяется смысловое наполнение, смысловое поле постдипломного образования.

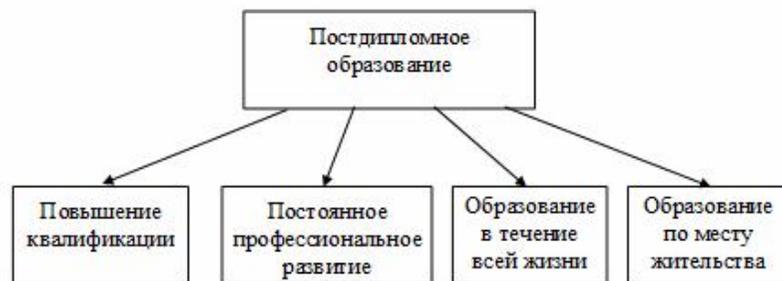


Схема 7. Составные элементы непрерывного образования человека

Повышение квалификации педагогов на базе СЦПК является ответом на идею ЮНЕСКО об образовании через всю жизнь и образовании, получаемом по месту жительства обучающихся или приближенно к нему. Это позволяет педагогам и муниципальным органам управления образованием значительно выигрывать во временных и финансовых ресурсах из-за приближенности места повышения квалификации – СЦПК – к рабочему месту учителя.

2. Введение СЦПК значительно дополняет существующие виды и способы организации повышения квалификации педагогов. Известные виды организации повышения квалификации дополняются стажировкой и работой, главным смыслом которой является изучение инновационного опыта деятельности лучших школ и лучших учителей в представлении самих авторов этого опыта непосредственно в аудиториях, где этот опыт формировался. Таким образом, запускается процесс диссеминации лучших образцов, моделей педагогической деятельности. Учебно-методическая работа с педагогами в этом случае отличается практической направленностью: семинары, тренинги, педагогические мастерские, стажировки, методическая помощь молодым учителям и воспитателям, педагогические десанты, методические конкурсы и выставки.

3. Индивидуализация процесса повышения квалификации невозможна без практических площадок, работающих на высоком организационно-педагогическом уровне. Такие площадки из числа лучших детских садов, школ, профессиональных училищ и техникумов, домов детского творчества становятся сетевыми центрами для проведения повышения квалификации в виде индивидуальных маршрутов и стажировок педагогов, руководителей учреждений образования.

4. Появляется реальная возможность создания единого научно-методического пространства региона: предьявляемый школой инновационный опыт отражает уровень работы школы, методическую тему, разрабатываемую педагогическим коллективом и являющуюся частью программы развития школы. Методическая тема самообразования учителя отражается в публично предьявляемом опыте его работы. Осмысление и освоение этого опыта становится частью дистанционной работы педагогов. Весь процесс работы проводится под руководством сетевых тьюторов из ПОИПКРО, усилиями которых он становится доступен всем педагогам области в процессе проведения веб-семинаров, конференций очных и видеоконференций, при подготовке публикаций, в том числе электронных, через работу в сетевых сообществах.

5. Переход к повышению квалификации педагогов в СЦПК требует более активной позиции руководителей учреждения образования в этом процессе. Направляя педагога на курсы повышения квалификации не в институт, а в другое образовательное учреждение, администрация должна четко сформулировать педагогу «техническое задание»: с какой информацией, с каким объемом работы по дистанционному обучению он должен вернуться, какие проблемные вопросы должны быть разрешены в его собственной теме самообразования, в теме методической работы образовательного учреждения, каким образом педагог должен завершить курс обучения и отчитаться перед институтом, методической комиссией и администрацией образовательного учреждения.

6. Существенно изменяются функции сетевых организаторов, методистов, наряду с функцией аттракции тьютор осваивает и функции агрегации, когда преподаватель выступает не в качестве главного источника информации, а является тем, кто пытается научить учителя учиться самостоятельно. Педагог-агрегатор собирает информацию из всего многообразия источников и в самом сжатом виде доносит до аудитории, рекомендуя способы и направления самостоятельной рабо-

ты, способы самостоятельного поиска информации. Эти направления взаимодействия сетевых преподавателей и обучаемых педагогов совершенно необходимы при дистанционных формах повышения квалификации с использованием Интернета.

Организация повышения квалификации педагогов на базе СЦПК показала:

- СЦПК по сути своей являются оптимальной моделью формирования и переноса опыта инновационной деятельности по самым актуальным вопросам управления образовательным учреждением, в том числе по организации государственно-общественного управления.
- СЦПК стали «точками роста», осмысления и анализа инновационного опыта.
- Именно в этих образовательных учреждениях наиболее плодотворно реализуется опережающее повышение квалификации с применением дистанционных технологий.
- Педагоги учатся включаться в сетевое взаимодействие в самых разнообразных практикоориентированных формах, в совместном проведении вебинаров и демонстрационных площадок.
- Как ключевая определяется позиция педагога в процессе модернизации образования, что соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта нового поколения.
- Изменяется и миссия института в содействии школе, мы видим образовательное учреждение как центр творчества педагогов и учащихся. Общество ставит перед школой запрос высокого уровня – она должна быть открытой, качественно и результативно работающей, ориентированной на индивидуальность ученика, его личностные интересы и потребности, его будущую профессию.

Мониторинг деятельности СЦПК – стажировочных площадок позволил зафиксировать мнение педагогов об особенностях организации повышения квалификации в новых для них содержании и условиях. По данным опросов руководителей и педагогов, более всего их удовлетворяет то, что слушатели имеют возможность не только получать теоретические знания, но и познакомиться с работой лучших учителей области (от 65 до 85% ответов).

С точки зрения слушателей, ценно, что на занятиях в сетевых центрах активно используется опыт педагогов – победителей конкурса лучших учителей в рамках приоритетного национального проекта «Образование» (около 70% ответов).

У педагогов появляется потребность и положительная мотивация использования в практике своей работы передового опыта включения в инновационную деятельность. Происходит продуктивное соединение опыта учителей и опыта ученых и специалистов ПОИПКРО, это позволяет увидеть целостную систему интегрированной работы образовательных учреждений. Эту особенность отметили около 80% слушателей.

Практически все 100% опрошиваемых педагогов одобряют, что благодаря организации работы СЦПК курсовая подготовка проводится практически без отрыва от работы. Дистанционная часть курсов посвящена анализу опыта педагога, всегда можно получить консультацию преподавателей и методистов ПОИПКРО, принять участие в проводимых виртуальных вебинарах, конкурсах, пройти стажировку у педагогов-мастеров. Это в свою очередь приводит к значительному сокращению командировочных расходов. В образовательных округах сетевые центры отвечают идее максимального приближения повышения квалификации к каждому образовательному учреждению, к месту работы и проживания педагогов.\*

Наработанные новые педагогические практики, более совершенная инфраструктура образования, информационная обеспеченность педагогического процесса отвечают идее «Нашей новой школы».

### **2.3. Стажировочная площадка как инструмент распространения современных моделей успешной реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» в рамках мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы**

Стажировочная площадка признана в Псковском регионе как инструмент распространения современных моделей успешной реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» в рамках мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы.

Статус федеральной стажировочной площадки присваивается на основе соглашения от 31.08.2011 № 03.647.24.0035 «О предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджету Псковской области,

\* По материалам опросов доцента О.Д. Лапицкой и методиста Н.А. Деркач.

на поддержку реализации мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы».

На условиях Всероссийского конкурсного отбора **федеральная стажировочная площадка** создана на базе Государственного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов «Псковский областной институт повышения квалификации работников образования».

В целях научно-методического сопровождения реализации мероприятий Федеральной целевой программы развития образования по направлениям «Достижение во всех субъектах Российской Федерации стратегических ориентиров национальной образовательной инициативы „Наша новая школа”» в Псковской области определены **базовые организации – областные стажировочные площадки**. Они созданы в лучших учреждениях образования (СЦПК) приказом Государственного управления образования в целях научно-методического сопровождения реализации мероприятий Федеральной целевой программы развития образования по направлению «Достижение во всех субъектах Российской Федерации стратегических ориентиров национальной образовательной инициативы “Наша новая школа”».

Приказом Государственного управления образования Псковской области от 30 сентября 2011 г. № 978 утверждено «Положение о федеральной стажировочной площадке по реализации национальной образовательной инициативы “Наша новая школа”» в рамках мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы».

Этим же приказом утверждено и «Положение об областной стажировочной площадке – СЦПК по реализации национальной образовательной инициативы “Наша новая школа” в рамках мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы».

Создание стажировочных площадок основано на двух основных механизмах стимулирования необходимых системных изменений в социальной сфере, внедрения инновационных подходов в сфере образования, в частности апробированных еще при реализации РКПМО. С одной стороны, это **выявление и приоритетная поддержка лидеров** – «точек роста», с другой стороны, это **внедрение в массовую практику элементов новых управленческих механизмов и подходов**, прошедших апробацию и «доводку» в рамках конкретных образовательных учреждений, иными словами, это трансляция наиболее эф-

фективных моделей управления качеством образования. На 2012 год в рамках направления «Расширение самостоятельности школ», в частности, предусмотрено обеспечение соблюдения принципа государственно-общественного управления в деятельности образовательных учреждений, в том числе при разработке и реализации основных образовательных программ.

Федеральная и областные (базовые организации) стажировочные площадки – проектные структуры, организованные на базе ПОИПКРО и 39 учреждений общего образования Псковской области. Нормативные основания их деятельности определяются Конституцией РФ, Законом РФ «Об образовании», Законом Псковской области «Об образовании», нормативными правовыми актами и распорядительными документами Государственного управления образования Псковской области, Уставами образовательных учреждений и соответствующими Положениями.

Сетевая модель повышения квалификации руководителей и педагогических работников может быть представлена трехуровневой системой: областным, муниципальным и школьным уровнем. Каждый из этих уровней выполняет свои функции, имеет свою сеть взаимодействия.

#### Сетевое взаимодействие в процессе повышения квалификации

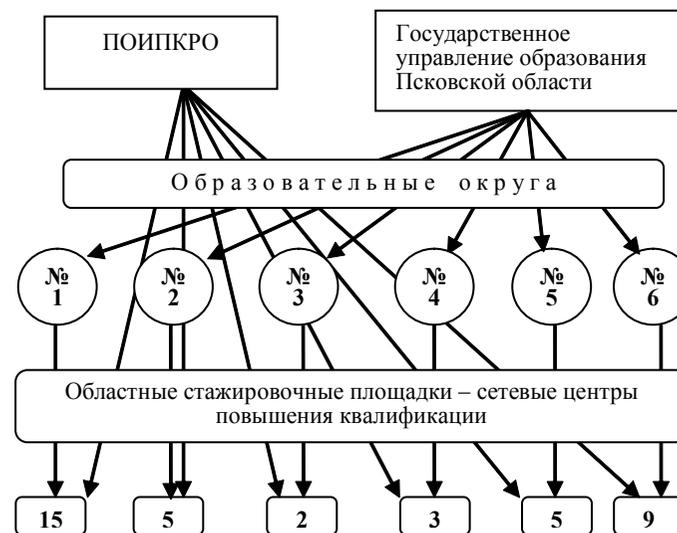


Схема 8. Сеть стажировочных площадок Псковской области

Федеральная стажировочная площадка реализует свою деятельность совместно с образовательными учреждениями общего и дополнительного образования детей регионального или муниципального подчинения, на базе которых осуществляется практическая часть стажировки (базовые организации: областные стажировочные площадки – сетевые центры повышения квалификации).

Стажировочные площадки должны быть обеспечены высококвалифицированными педагогическими кадрами, современными средствами обучения, оборудованием, позволяющим организовать образовательный процесс.

**Целью деятельности** стажировочных площадок является организация и научно-методическое сопровождение стажировок работников образования, научно-методическое обеспечение достижения стратегических ориентиров национальной образовательной инициативы «Наша новая школа».

Федеральная стажировочная площадка реализует следующие **задачи** повышения квалификации педагогических и руководящих работников системы образования Псковской области по следующим направлениям национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»:

- содействие формированию кадрового ресурса ведущих консультантов по вопросам развития системы образования;
- разработка персонализированной модели повышения квалификации;
- подготовка педагогов к введению федеральных государственных образовательных стандартов общего начального и основного образования;
- повышение квалификации специалистов с целью развития и использования школьной инфраструктуры, обеспечивающей современные условия получения качественного образования в соответствии с современными требованиями к условиям осуществления образовательного процесса;
- внедрение в практику школы современных информационных услуг и сервисов для обеспечения доступа педагогов и обучающихся к современным педагогическим технологиям и образовательным ресурсам. Оснащение деятельности региональной методической и технической поддержки информатизации общего образования, в том

числе дистанционной формы обучения (сетевое образование), персонализированной системы повышения квалификации работников учреждений общего, профессионального и дополнительного образования детей.

К числу организационных задач можно отнести:

- включение педагогов области в практическую деятельность стажировочной площадки;
- организацию тьюторского сопровождения групповых и индивидуальных практик стажеров;
- ресурсное обеспечение образовательной деятельности стажеров, результатом которой должно стать проектирование на основе изученного инновационного опыта собственных вариативных моделей профессиональной деятельности в обновляющейся школе.

#### **Организация деятельности стажировочной площадки**

Тематические направления деятельности стажировочной площадки – направления национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», формирование и развитие профессиональных компетенций педагогических и руководящих работников образования.

Важным показателем эффективности деятельности стажировочных площадок регионального и муниципального уровней является как можно больший охват процессами переподготовки и повышения квалификации педагогического и управленческого состава на площадках, созданных для распространения идей ведущих консультантов, для быстрой иррадиации современных моделей доступного и качественного образования, государственно-общественного управления школой, для совершенствования информационных и других современных образовательных технологий.

Деятельность стажировочной площадки осуществляется в виде очных, очно-дистанционных форм проведения мероприятий в институте и на базе областных стажировочных площадок – сетевых центров повышения квалификации, с использованием информационно-коммуникационных технологий, направленных на повышение квалификации: курсы, семинары, вебинары, семинары-совещания, конференции, видео-конференции, демонстрационные площадки, тематические консультации и др.

Возможны выездные формы проведения повышения квалификации тьюторов и сотрудников федеральной и областных стажировочных площадок (СЦПК), их стажировка и стажировка руководителей учреждений образования в других регионах и за рубежом.

По завершении обучения участникам выдается документ по форме, устанавливаемой учреждением, на базе которого создается стажировочная площадка. Документ о повышении квалификации государственного образца выдается в установленном порядке.

Ответственность за ход и качество деятельности федеральной и областных стажировочных площадок несут руководители учреждений, получивших статус «Федеральная стажировочная площадка по реализации НОИ ННШ» и статус «Базовая организация», которые являются областными стажировочными площадками – сетевыми центрами повышения квалификации. Стажировочные площадки функционируют до окончания срока проведения мероприятий, предусмотренных программой проекта, в рамках реализации которого они действуют.

Финансированию подлежит обеспечение деятельности стажировочной площадки по следующим направлениям расходов:

- материально-техническое оснащение (в том числе закупка компьютерного и иного современного технологического оборудования, программного обеспечения и др.);
- разработка образовательных программ, учебно-методических комплектов, методических рекомендаций и их тиражирование и распространение; разработка и апробация программ повышения квалификации, методических рекомендаций по их реализации, комплекта учебно-методических материалов;
- заработная плата и командировочные, проездные расходы специалистов, обеспечивающих деятельность федеральной стажировочной площадки и базовых организаций – областных стажировочных площадок (СЦПК), тьюторов и иных специалистов, осуществляющих обучение стажеров.

Мониторинг результатов реализации мероприятий федеральной стажировочной площадки проводится Министерством образования и науки Российской Федерации, организуется Государственным управлением образования Псковской области и организацией-оператором путем сбора, обработки, анализа статистической, справочной и аналити-

ческой информации о результатах реализации мероприятий и оценки достигнутых результатов.

При проведении мониторинга федеральной стажировочной площадки используется информация, содержащаяся в отчетах и иных документах по выполнению работ, оказанию услуг в рамках деятельности стажировочной площадки.

Результаты мониторинга деятельности стажировочной площадки используются при принятии управленческих решений в процессе выполнения мероприятий федеральной стажировочной площадки.

Публичность (открытость) информации о результатах мониторинга хода деятельности федеральной и областных стажировочных площадок обеспечивается размещением оперативной информации в сети Интернет.

Публикация информации о результатах мониторинга реализации мероприятий федеральной и областной стажировочной площадки в средствах массовой информации или в сети Интернет на сайтах государственного заказчика – координатора Программы в рамках мероприятий Федеральной целевой программы развития образования осуществляется не реже двух раз в год.

В регионе в 2012 году на базе 39 стажировочных площадок было организовано повышение квалификации в виде стажировки около 1300 специалистов по основным тематическим направлениям:

- практика внедрения ФГОС начального общего образования, вопросы повышения качества образования, соответствия образования современным требованиям и вызовам;
- внедрение современных образовательных технологий, в том числе информационно-коммуникационных, в образовательный, управленческий и финансово-хозяйственный процессы и консультирование по вопросам внедрения;
- распространение эффективных моделей организации государственно-общественного управления образовательными учреждениями.

Работа ведущих консультантов определялась проблемами развития современного образования и включала взаимодействие с базовыми организациями – стажировочными площадками по предъявленным ими паспортам моделей типовых решений.

## 2.4. Рекомендации по разработке программ повышения квалификации руководящих и педагогических работников в соответствии с требованиями проекта ФЦПРО

Приведем модель программы повышения квалификации и стажировки педагогов на базе федеральной и областных стажировочных площадок, применяемой в 2012–2013 годах.

Инновационный подход к организации повышения квалификации предполагает нетрадиционные содержание, способы организации, управление процессом повышения квалификации, включенность самих образовательных учреждений в этот процесс.

Требования, предъявляемые к уровню подготовленности педагогических и руководящих кадров, предметно обозначаются программами повышения квалификации.

Ниже приведены наиболее общие рекомендации по разработке программ повышения квалификации.

### Структура программы

1. Пояснительная записка образовательной программы повышения квалификации раскрывает особенности ее реализации.

Безотносительно к учебному предмету, направлению работы в тексте Пояснительной записки отражаются актуальные идеи Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», направления модернизации системы образования, введение ФГОС. Указанные ниже параметры Пояснительной записки являются обязательными.

1.1. Современные стратегии развития образования в аспекте деятельности педагогов и в реализации повышения их квалификации.

1.2. Методологические, дидактические, методические основания программы.

1.3. Системно-деятельностный подход в реализации программы повышения квалификации педагогов и обеспечении качества образования.

1.4. Компетенции педагогов и руководителей как цель и результат повышения квалификации в условиях введения ФГОС нового поколения.

1.5. Цели программы, в том числе мотивирование педагогов и руководителей на освоение инновационных практик, дальнейшее самосовершенствование, овладение навыками самообразования, которые

формируются в процессе теоретических и практических занятий, в ходе специально организованной стажировки.

1.6. Технология реализации программы. Сочетание теоретической и практической работы, организация стажировок, многообразие используемых методов: наблюдение, опросы, анкетирование, изучение результатов творческой деятельности, изучение школьной документации, зачет, собеседование, моделирование, методы проектирования, деловые игры, анализ педагогических ситуаций и т.д. Применение интерактивных методов, ИКТ, технологий дистанционного обучения.

**Учебный план** образовательной программы повышения квалификации включает название программы, наименование входящих в нее модулей, количество часов на лекционные и все виды практических занятий, определяются формы контроля по каждому из модулей.

**В учебно-тематическом плане** образовательной программы повышения квалификации дается детализация учебного плана:

№ п/п	Наименование модулей	Наименование разделов, тем	Всего часов	В том числе					Формы контроля
				Лекции	Стажировка	Дистанционная работа	Консультации	Интернет-конференции, вебинары	

*Содержание программы (72 часа)*

### ИНВАРИАНТНЫЕ МОДУЛИ

#### Особенности реализации

- Содержание модуля 1 и модуля 2 выполняют преподаватели ПОИПКРО.

- Темы модулей могут быть раскрыты как целостная теория безотносительно к отдельным учебным предметам.
- Специфика учебных предметов может быть отражена в содержании 2 и 3 тем модуля 1 и всех тем модуля 2.
- Слушатели приезжают на курсы, на стажировку с материалами по теме самообразования, утвержденной администрацией школы. На основе материалов темы самообразования базируется выпускной отчетный проект.

**Модуль 1. Методологические, дидактические и методические основания деятельности учителя по обеспечению современного качества общего образования в условиях введения ФГОС (8 часов)**

1. Установочные занятия.

Цели модернизации современного образования – проблемы, способы решения, реализация.

2. Технологии обеспечения современного качества общего образования (применительно к теме курсов, учебному предмету, ступени школы). Применение интерактивных методов, ИКТ.

3. Особенности введения ФГОС в начальной и основной школе, базовые понятия.

4. Учитель новой школы – требования, компетенции. Компетенции обучающихся.

Необходимое оборудование.

Контрольные вопросы на усвоение ведущей проблемы курсовой подготовки.

Литература для педагога.

**Модуль 2. Изучение инновационного педагогического опыта. Практики реализации инновационного опыта (2 часа)**

1. Установочное занятие по проблеме.

2. Знакомство с опытом организации стажировки слушателей в период подготовки к курсовому повышению квалификации (на материале темы самообразования учителя). Экспресс-опрос, работа малых групп, защита проекта, регламентированная дискуссия и т.д.

3. Обсуждение программы стажировки на базе СЦПК – стажировочной площадки.
4. Определение заданий на стажировку, исходя из темы самообразования педагога и предложений школы – стажировочной площадки. Литература для педагога.

**ВАРИАТИВНЫЕ МОДУЛИ**

**Особенности реализации**

- Содержание вариативных модулей, их количество и содержание, тематика стажировки, вебинаров и других практических занятий.
- Содержание и методы работы в дистанционном обучении.
- Формы, способы контроля, требования к содержанию выпускной работы определяются спецификой учебного предмета, направлениями педагогической деятельности, запросами педагогов к повышению квалификации, темами самообразования.

Содержание модуля 3 выполняют преподаватели ПОИПКРО и тьюторы СЦПК.

Содержание модуля 4 выполняют преподаватели ПОИПКРО и администрация СЦПК – стажировочной площадки.

Содержание модуля 5 выполняют преподаватели ПОИПКРО.

**Модуль 3. Стажировка педагогов по изучению и овладению инновационными педагогическими практиками (36 часов)**

1. Стажировка слушателей по месту работы, в партнерских образовательных учреждениях, в СЦПК, на стажировочных площадках по теме самообразования в предкурсовый период – 22 часа.

2. Стажировка в курсовой период на базе СЦПК – стажировочной площадки по программе, согласованной с администрацией школы и учителями. Решение педагогических, методических и исследовательских задач в процессе стажировки – 14 часов.

3. Консультация – 2 часа.

Вопросы и задания.

Материалы к анализу учебно-воспитательных мероприятий.

Формы и способы контроля.

Вопросы зачета.

Литература для учителя.

#### Модуль 4. Работа школы по обеспечению качества образования, по введению ФГОС нового поколения. Практики реализации инновационного опыта (2 часа)

1. Анализ результатов стажировки, беседа с администрацией школы.
2. Опросы, анкетирование слушателей. Собеседование по итогам работы на стажировочной площадке.
3. Организация и технологии дистанционного обучения, определение перечня заданий, формы и сроков отчета.
4. Тьюторское консультирование по разработке выпускных проектов в соответствии с темой самообразования слушателей. Составление дорожной (маршрутной) карты деятельности педагога по теме самообразования в послекурсовой период.  
Вопросы анкет, опросников.  
Форма отчета.  
Дистанционные задания слушателям.  
Тематика рекомендуемых выпускных проектов.  
Литература для учителя.

#### Модуль 5. Совершенствование профессиональных компетенций педагогов в процессе дистанционного повышения квалификации (22 часа)

1. Организация дистанционной работы слушателей по выполнению отчетного проекта.
2. Участие в работе сетевых интернет-сообществ педагогов как форма повышения квалификации.
3. Участие в вебинарах, интернет-конференциях, в проведении заседаний сетевых (виртуальных) методических объединений, лабораторий под руководством тьюторов ПОИПКРО.
4. Экспертная оценка отчетного задания с участием администрации школы, утверждающей до стажировки тему самообразования педагога.
5. Сертификация слушателей, успешно выполнивших все модули учебно-тематического плана.

Предлагаемая структура и содержание образовательной программы повышения квалификации (стажировки) отличается от применяемых в постдипломном образовании программ:

- практической направленностью;
- большей самостоятельностью слушателей;
- персонализацией обучения;
- соответствием содержания программы и темы самообразования;
- обязательной стажировкой как в своем образовательном учреждении, так и в ЦПК;
- повышением роли школы и ответственности ее руководителей за совершенствование профессионального состояния педагогов.

Реализация программ повышения квалификации предполагает наличие научного руководителя (разработчика) программы, тьютора, сопровождающего подготовку программы в институте и на стажировочной площадке. Тьютор и научный руководитель координируют работу всех специалистов и учреждений, занятых в реализации программы. Выполнение программ повышения квалификации (стажировки) предполагает также командную работу преподавателей, методистов, работников учреждений образования – стажировочных площадок.

#### 2.5. Управляющий совет как механизм реализации социального партнерства в региональной модели государственно-общественного управления

В настоящее время, по данным Н.В. Тарасовой и Н.В. Немовой, в стране получают развитие следующие модели распространения опыта на стажировочных площадках.

Стажировки проводятся:

- на основе программ региональных учреждений дополнительного образования;
- на основе программ региональных учреждений дополнительного образования, включающих краткосрочные семинары базовых учреждений;
- на основе программ региональных учреждений дополнительного образования, включающих модули программ базовых учреждений;
- на основе прикладных программ базовых образовательных учреждений, имеющих модули теоретических знаний;
- на основе программ базовых образовательных учреждений, интегрированных с программами, реализуемыми на базе региональных учреждений дополнительного образования.

Отметим также некоторые проблемы деятельности стажировочных площадок по развитию ГОУ в образовательном учреждении:

- трансляция практик, в основном демонстрация опыта;
- презентация моделей ГОУ;
- подготовка в правовой области и в области ученического самоуправления;
- недостаточная направленность на формирование требуемых компетенций, приобретения практического опыта членами органов ГОУ в ОУ;
- общие программы обучения без учета индивидуальных потребностей различных целевых групп;
- недостаточное обучение членов органов ГОУ, программы повышения квалификации в большей степени ориентированы на руководителей и педагогов, отсутствует командное обучение.

Подведем некоторые итоги развития государственно-общественного управления за время внедрения в региональную систему образования пилотных школ, СШУ, СЦПК, стажировочных площадок.

Дополнительной, наиболее распространенной формой государственно-общественного управления образовательным учреждением стал Управляющий совет. В 2004 – 2006 гг. прошла первая апробация модели управляющих советов, публичных докладов (в рамках реализации ФПРО, ПРСО). Далее, в 2007 – 2009 гг. последовало их массовое внедрение, институционализация. Этому способствовали реализация ПНП «Образование» и КПОМО Псковской области. (С 2010 – 2011 годов началось распространение моделей Управляющих советов образовательных учреждений в регионах, не принимавших участие в реализации КПОМО).

Отличительная особенность Управляющего совета школы состоит в том, что это коллегиальный внутришкольный орган государственно-общественного управления, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий зафиксированные в уставе школы управленческие (властные) полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития школы. В общем виде состав органов государственно-общественного управления образовательным учреждением в настоящее время можно представить схемой 9 (Проект закона «Об образовании» Статья 26. Управление образовательной организацией).



Схема 9. Государственно-общественное управление школой

По данным А.А. Сидельникова, наиболее значимыми характеристиками эффектов деятельности Управляющего совета являются следующие:

- Система управления стала более открытой
- Усилилась ориентация образования на интересы потребителей
- Укрепилась ресурсная база образовательного учреждения
- Повысилась прозрачность расходования средств

### Характеристика наиболее значимых эффектов деятельности управляющего совета

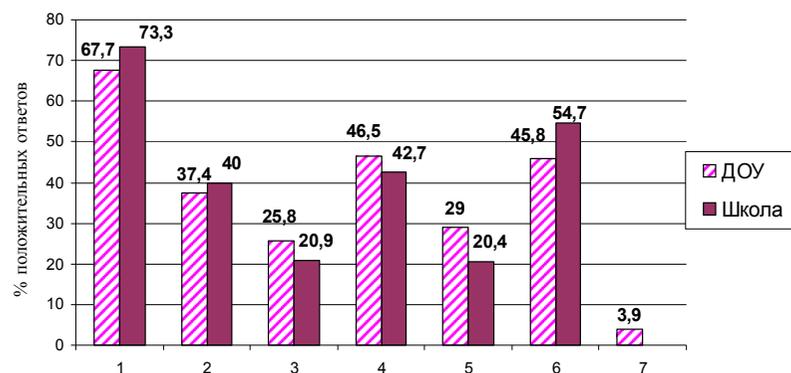


Схема 10. Эффекты деятельности управляющего совета образовательного учреждения

- Уменьшилось число конфликтов
- Усилилось влияние родителей на жизнь образовательного учреждения
- Другое

Наиболее распространенной региональной моделью системы организации государственно-общественного управления общим образованием стала трехуровневая модель, представленная ниже на схеме 11. На верхнем уровне находится Региональный государственно-общественный СОВЕТ общего образования.



Схема 11. Организационная модель регионального государственно-общественного управления

Однако следует отметить уязвимость и неустойчивость созданной системы участия общества в управлении образованием, что препятствует ее дальнейшему развитию, т.к. до сего времени отсутствует четкое нормативное закрепление порядка формирования управляющего совета и перечня предоставляемых ему властных полномочий в Законе РФ «Об образовании» и в типовых положениях об ОУ. Законодательное определение понятия «управляющий совет» отсутствует. Остается разрешительный, а не императивный характер нормативных предписаний закона в отношении управляющего совета. Нет четких нормативных критериев различения коллегиальных органов управления и органов самоуправления.

В рамках 5-го направления КТМО в регионе распространена модель включения управляющего совета, в основном, в вопросы распределения стимулирующей части фонда оплаты труда работников образовательного учреждения. В то же время административная модель управления образовательным учреждением еще остается основной в представлении многих руководителей образованием различных уровней.

В подтверждение сказанному приведем пример, что относят к компетенции Управляющего совета МБОУ «Безжаницкая СОШ» МО «Безжаницкий район».

«... К компетенции Управляющего совета Учреждения относятся:

- реализация прав участников образовательного процесса и общества на участие в управлении Учреждением;
- определение основных направлений развития Учреждения и создание в нем оптимальных условий осуществления образовательного процесса;
- финансово-экономическое обеспечение работы Учреждения за счет рационального использования бюджетных средств, собственной доходной деятельности и привлечения средств из внебюджетных источников;
- участие в формировании единоличного органа управления Учреждением и осуществление контроля за его деятельностью;
- участие в подготовке публичного доклада;
- обеспечение контроля за соблюдением надлежащих условий обучения и воспитания, включая обеспечение безопасности, сохранения и укрепления здоровья обучающихся;
- обеспечение контроля за соблюдением прав участников образовательного процесса;
- участие в оценке качества образования обучающихся;
- участие в рассмотрении конфликтных ситуаций;
- участие в распределении стимулирующей части фонда оплаты труда и в разработке критериев оценки деятельности педагогов;

- созыв общего собрания коллектива Учреждения;
- принятие решения об исключении обучающихся из Учреждения;
- принятие локальных актов Учреждения.

Деятельность Управляющего совета Учреждения подробно регулируется локальным актом – Положением об Управляющем совете Учреждения».

Несмотря на отсутствие окончательной модели (моделей) государственно-общественного управления, в настоящее время сложилась довольно сложная система отношений органов государственно-общественного управления на уровне образовательного учреждения и муниципальном уровне.

В.С. Лазарев эту систему отношений отразил в трех матрицах.

Схема 12

**Матрица отношений органов государственно-общественного управления образовательного учреждения**

Органы государственно-общественного управления	Администрация образовательного учреждения	Управляющий совет образовательного учреждения	Родительский комитет образовательного учреждения	Попечительский совет образовательного учреждения	Совет старшеклассников образовательного учреждения
Администрация образовательного учреждения		И С Ф	И С Э	И С Э	И Э
Управляющий совет образовательного учреждения	И К С		И С Э	И С Э	И Э
Родительский комитет образовательного учреждения	И К С	И К С		И С Э	И Э
Попечительский совет образовательного учреждения	И К С	И К С	И К С		И Э
Совет старшеклассников образовательного учреждения	И К С	И К С	И С	И К	

Условные обозначения: Ф – один орган осуществляет функциональное руководство по отношению к другому органу, К – один орган осуществляет консультирование другого органа, И – один орган осуществляет информирование другого

органа, Э – один орган проводит экспертизу продуктов другого органа, С – один орган согласует с другим органом свои решения, планы, заключения и др.

Схема 13

**Матрица отношений органов государственно-общественного управления муниципального уровня**

Органы государственно-общественного управления	Управление образования муниципальной администрации	Муниципальный управляющий совет	Попечительский совет фонда развития образования	Муниципальный совет родительской общности	Союз попечителей образования и культуры	Муниципальный педагогический совет	Муниципальный Совет руководителей образовательных учреждений	Муниципальный молодежный ученический совет
Управление образования муниципальной администрации		ИКСЭ	ИКСЭ	ИСЭ	ИСЭ	ИСЭ	ИСЭ	ИЭ
Муниципальный управляющий совет	ИКС		ИСЭ	ИСЭ	ИСЭ	ИСЭ	ИСЭ	ИЭ
Попечительский совет фонда развития образования при органе управления образованием	ИКС	ИКС		ИСЭ	ИС	ИСЭ	ИСЭ	ИС
Муниципальный совет родительской общности	ИКС	ИКС	ИКС		ИСЭ	ИСЭ	ИСЭ	ИС
Союз попечителей образования и культуры	ИКС	ИКС	ИКС	ИСЭ		ИСЭ	ИСЭ	ИС
Муниципальный педагогический совет	ИКС	ИКС	ИКС	ИСЭ	ИСЭ		ИСЭ	ИС
Муниципальный совет руководителей образовательных учреждений	ИКС	ИКС	ИКС	ИСЭ	ИСЭ	ИС		ИС
Муниципальный молодежный ученический совет	ИКС	ИКС	ИКС	ИКС	ИКС	ИКС	ИКС	

**Матрица отношений органов государственно-общественного управления муниципального уровня и образовательных учреждений**

Органы государственно-общественного управления	Администрация образовательного учреждения	Управляющий совет образовательного учреждения	Родительский комитет образовательного учреждения.	Попечительский совет образовательного учреждения	Совет старшекласников образовательного учреждения
Управление образования муниципальной администрации	лик ис	икс ис	икс ис	икс ис	икс ис
Муниципальный управляющий совет	ик ис	фик ис	и ис	и ис	и ис
Попечительский совет фонда развития образования при органе управления образованием	икс ис	икс ис	икс ис	фикс ис	икс ис
Муниципальный совет родительской общественности	и ис	и ис	фикс ис	и ис	икс ис
Союз попечителей образования и культуры	и ис	и ис	и ис	фикс ис	икс ис
Муниципальный педагогический совет	икс и	икс и	икс и	икс и	икс и
Муниципальный Совет руководителей образовательных учреждений	икс и	икс и	икс и	икс и	икс и
Муниципальный молодежный ученический совет	и ис	и ис	и ис	и ис	фикс ис

**ГЛАВА III**  
**Научно-методическое обеспечение реализации государственно-общественного управления образованием**

**3.1. Проектный подход в организации научно-методической поддержки управленческих команд пилотных школ**

В ходе исполнения проекта основными видами научно-методической поддержки и сопровождения пилотных школ были обучающие семинары и консультации для команд пилотных школ: общие, групповые и индивидуальные.

*Проведение обучающих семинаров*

*Цель семинаров* – детальная разработка структуры и содержания учебного модуля программы подготовки школьных команд по созданию и апробации сценариев и механизмов перехода к новым моделям управленческой деятельности на школьном уровне в системе повышения квалификации руководителей образования в регионе (на основе результатов ПРСО).

*Задачи семинаров*

1. Осуществить подготовку пилотных школьных команд для работы в рамках проекта.
2. Выявить потребности школьных команд в дополнительной подготовке для включения пилотных школ в систему повышения квалификации руководителей образования, осуществляемую институтом.
3. Определить успешность школьных команд в отработке, описании и обобщении способов перехода к инновационным моделям управления, закрепленных за ними в рамках данного проекта.
4. Выработать навыки командного взаимодействия в соответствии с моделями диссеминации.

### **Структура проводимых семинаров исходя из цели и задач**

Структуру семинаров определяет их теоретико-методологический характер с использованием элементов деятельностного подхода. Работа строилась по группам в трех комбинациях:

- а) по составу команды конкретной пилотной школы;
- б) путем перекрестной перегруппировки школьных команд;
- в) произвольное образование команд (по желанию обучаемых).

Проиллюстрируем сказанное из опыта проведения выездных семинаров в пилотные школы. Так, 24.02.2010 г. был проведен очередной семинар для работников образования 4-го округа в СОШ г. Новоржева.

**Состав слушателей** (округ № 4. Районы: Бежаницкий, Локнянский, Новоржевский, Пушкиногорский): руководители образовательных, руководители методических объединений школ, учителя-предметники, педагоги-организаторы, руководители, методисты и педагоги учреждений дополнительного образования, члены органов общественного управления (всего 36 человек).

**Тема семинара:** проекты и целевые программы поддержки талантливых детей в системе управления общеобразовательным учреждением.

**Целью предлагаемой модели** является создание единого образовательного пространства основного и дополнительного образования (в рамках школы) на основе удовлетворения и развития исследовательской активности учащихся, обеспечивающей становление самостоятельной исследовательской деятельности.

На этапе осмысления команда СОШ г. Новоржева раскрыла перед слушателями семинара свой опыт работы по созданию единого образовательного пространства через развитие исследовательской деятельности учащихся. Администрация школы выступила по проблеме: как в образовательной системе школы развиваются подсистемы обучения и внеучебной воспитательной работы, их удельный вес.

Педагоги, классные руководители, воспитатели познакомили участников семинара с представлениями о том, как будет осуществляться взаимосвязь и взаимообогащение этих подсистем в будущем.

На следующем этапе семинара все его участники были разделены на группы следующего состава, работу которых консультировали члены кафедры управления развитием образовательных систем ПОИПКРО:

- руководители образовательных учреждений – В.Г. Королев, к.пед.н., доцент;
- руководители методических объединений – Г.А. Давыдов, к.пед.н., доцент;
- учителя-предметники, педагоги-организаторы – Н.К. Михайлова, доцент;
- руководители, методисты и педагоги учреждений дополнительного образования – Е.М. Смекалова, к.пед.н., доцент;
- члены органов общественного управления – Е.В. Рыженкова, методист.

Каждой команде временного состава необходимо было осуществить **совместное осмысление процесса**: как в образовательном процессе школы осуществляется поддержка талантливых детей? Какова роль проектной деятельности в развитии одаренных детей? **Выявить** наиболее благоприятные внешние условия, в которых развивается исследовательская деятельность талантливых детей. **Проинформировать** друг друга о положительном опыте, накопленном в каждой школе по этому направлению. **Подготовить** рекомендации слушателям семинара по развитию исследовательской активности учащихся путем вовлечения их в проектную деятельность. По решению каждой предложенной задачи определить:

- *состав действий*, необходимых и достаточных для достижения поставленных задач;
- *ожидаемые результаты действий*;
- *сроки начала и окончания действий*;
- *ответственных исполнителей*;
- *ресурсную базу*.

Подведение итогов по результатам освоения материала семинара было проведено на общей конференции. Для подготовки к обсуждению итогов семинара участники семинара могли объединиться в состав муниципальных, школьных команд или в произвольные группы по интересам. Коллективный труд должен быть представлен и защищен в виде презентации.

Коллективное обсуждение представленных материалов расширило представления участников семинара о возможностях внедрения проектов и целевых программ поддержки талантливых детей в системе управления общеобразовательным учреждением.

### 3.2. Уровневый подход к рассмотрению проблем сетевого взаимодействия

Содержание обучающих модулей предусматривало выход на возможные уровни решения проблем, стоящих перед школьными командами: индивидуальный, системный, стратегический.

**Индивидуальный уровень** относится к потребностям, связанным с навыками отдельных участников. Для решения проблем этого уровня достаточно было обучить конкретных руководителей, развить их навыки, например навыки презентации, приемы сетевого взаимодействия и т.д.

**Системный уровень** относится к потребностям, связанным со взаимодействием с руководителями сетевых и каскадных школ, с проектными группами этих школ, школьными командами, например с решением проблем по созданию локальных нормативных актов, обеспечивающих переход к инновационным моделям управления образовательным учреждением и т.п.

**Стратегический уровень** связан с потребностями, которые не ограничиваются ни обученностью отдельных участников проекта, ни взаимодействием в осуществлении диссеминации соответствующего опыта, но относится к стратегии развития образовательного учреждения, его положения в социально-экономической, социально-культурной среде. Например, развитие общественных структур управления на школьном уровне.

**Освоение теоретического материала** осуществлялось преимущественно в диалоговом режиме. Каждая порция лекционного сообщения завершалась практической отработкой полученного материала под конкретные цели социальных проектов пилотных школ. По завершению все этапы в специально организуемой форме содержали обсуждение и подведение итогов.

Семинары включили 4 содержательных модуля, рассмотрение которых осуществлялось на базе пилотных школ в соответствии с закрепленными направлениями работы по проекту, 4 групповые консультации по проектированию инновационных моделей управления для школьных команд и 6 общих консультаций по проведению анализа состояния деятельности образовательного учреждения для корректировки программы развития пилотной школы.

*Темы общих консультаций для реализаторов проекта:*

- требования к качеству проектов,
- диагностика существующей системы ГОУ школой,
- результаты диагностики состояния государственно-общественного управления,
- диагностика существующей системы финансово-экономической деятельности школы,
- разработка аналитического обоснования проекта, определение его целей и содержания,
- разработка плана реализации проекта.

**СЕМИНАР № 1** проведен на базе Лицея № 10 г. Великие Луки 20–21 октября 2005 г. при участии региональных координаторов проекта Сиденко А.С., Новожиловой Н.В., Вавилова А.И.

*Анализ хода семинара*

МОДУЛЬ 1. «Система государственно-общественного управления образовательным учреждением: состояние, перспективы развития». Лекция с элементами фронтальной дискуссии, раскрывающая понятия «гражданское общество», «гражданская инициатива», «Совет лицея как орган управления». Обсуждение поля проблем сельской школы в области государственно-общественного управления.

Командное взаимодействие в системе повышения квалификации руководителей образования на базе пилотных школ.

**СЕМИНАР № 2** проведен на базе РЦДО ( г. Псков) 21.12.2005 г.

*Анализ хода семинара*

МОДУЛЬ 2. Управляющий совет общеобразовательного учреждения: сущность, назначение, формирование. Порядок создания школьного управляющего совета. Примерный состав показателей публичного отчета образовательного учреждения.

**СЕМИНАР № 3** проведен на базе гимназии г. Острова 26.02.2006 г.

*Анализ хода семинара*

МОДУЛЬ 3. Роль попечительского совета в привлечении дополнительных финансовых ресурсов. Публичный доклад ОУ как инструмент объединения социальных партнеров в становлении государственно-общественного управления образовательным учреждением. Обсуждение

учебно-методических материалов (схем, планов и пр.) по созданию Управляющего совета ОУ.

**СЕМИНАР № 4** проведен на базе Тямшанской гимназии Псковского района в марте 2006 г.

*Анализ хода семинара*

МОДУЛЬ 4. Роль Управляющего совета в обеспечении мониторинга эффективности управления ОУ.

Занятия и консультации проводили координаторы проекта Л.К. Фомичева, В.Г. Королев. Отбор содержания для семинаров и консультаций с учетом материалов, направляемых НФПК.

*Итоги проведения семинаров и общие выводы*

Результаты проведенных собеседований и опросов участников семинаров позволяют заключить, что в целом организационно-содержательное наполнение деятельности было эффективно.

Удачно подобранные пилотные школы позволяли перевести теоретико-методологические порции материала на реальную основу. Участники имели возможность дискутировать, оспаривать ценность теоретических тезисов в сопоставлении с существующими особенностями государственно-муниципального управления образовательными учреждениями.

Наиболее результативным оказался переход от рассмотрения теоретических основ государственно-общественного управления образовательными учреждениями к экспертизе возможностей Управляющего совета в привлечении внебюджетных средств, обеспечении финансовой самостоятельности, организации мониторинга эффективности управления на школьном уровне.

Компоновка рабочих групп под каждый модуль различными принципами создавала благоприятный эмоциональный фон деятельности групп. Особую ценность в этом отношении сыграл предшествующий опыт совместной деятельности координаторов проекта и школьных команд по разработке программ развития пилотных школ.

Как особо ценные, команды выделяют следующие содержательные элементы семинаров:

1. Принципы и методы анализа состояния деятельности образовательного учреждения.

2. Инновационные модели управления образовательным учреждением в связи с развитием государственно-общественного управления в образовании.
3. Возможности и первоочередные задачи команды в осуществлении повышения квалификации руководителей образования на базе пилотной школы.

Кроме этого, в ходе семинаров участниками был высказан ряд конструктивных предложений:

- предусмотреть в организационной структуре следующих семинаров возможность изолированного обсуждения и выполнения заданий с итоговой публичной экспертизой результатов командной работы;
- государственному управлению образованием области необходимо выработать механизм первоочередной поддержки реорганизации сети пилотных школ (будущих образовательных центров);
- продолжить осуществление «рабочих» межкомандных взаимодействий в сопровождении сотрудников кафедры управления развитием образовательных систем.

### **3.3. Консультационная поддержка управленческих команд пилотных школ, СШУ, СЦПК, областных стажировочных площадок**

**Основная задача** – обеспечить поддержку пилотных школ по развитию управления на школьном уровне и формированию среды повышения квалификации руководителей образования с привлечением результатов ПРСО.

**Целевая группа** – руководители, заведующие кафедрами пилотных школ по распространению опыта пилотного проекта ПРСО.

Консультирование руководителей пилотных школ и специалистов управлений образования – необходимый элемент деятельности кафедр ПОИПКРО, т.к. требуется обеспечить не просто разработку и реализацию программ развития пилотных школ, но и адаптировать результаты ПРСО к условиям развития регионального образования и задачам повышения квалификации руководителей образования в регионе.

#### *Результаты:*

- сформированность банка данных результатов ПРСО, требующих распространения в пилотных школах по указанным четырем направлениям;
- сформированность банка проблем и способов их решений по внедрению новых управленческих технологий в пилотных школах по указанным четырем направлениям.

СШУ, СЦПК, стажировочные площадки как новые проекты потребовали большего разнообразия в методическом сопровождении управленческих команд из образовательных учреждений, включенных в эти проекты.

Индивидуальная рассылка по электронной почте, работа в чатах, форуме стали нормой взаимодействия ПОИПКРО с управленческими командами образовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы, инновационные модели государственно-общественного управления. Все большее место в оказании методической помощи начинают занимать, проводимые вебинары с участниками проектов.

Успех в реализации названных проектов достигается тем, что ПОИПКРО целенаправленно работает с руководителями образовательных учреждений региона по повышению их квалификации. Случайные школьные команды не в состоянии обеспечить весь цикл проектной деятельности, если они не подготовлены к этому.

### **3.4. Компетентностный подход в повышении квалификации управленческих команд, внедряющих инновационные модели государственно-общественного управления ОУ**

В целостной системе повышения квалификации, осуществляемой ПОИПКРО, каждый руководитель проходит несколько уровней по достижению достаточной управленческой компетентности.

Так, начинающий руководитель на практически-деятельностном уровне, осваивая совокупность знаний в процессе повышения квалификации, решая практические задачи управления образовательным учреждением, проявляет личностные смыслы в управленческих решениях.

Начальное самосовершенствование позволяет ему перейти на проектно-технологический уровень решения педагогических и управлен-

ческих задач. На этом уровне повышения квалификации руководитель осваивает методику разработки различных проектов и технологии их реализации, формирует для себя критериальные системы оценок эффективности образовательного процесса и управления им.

На третьем уровне повышения квалификации руководитель как исследователь разрабатывает и транслирует идеи и технологии в образовательное пространство на базе системы ценностей, сформированных в ходе проводимой исследовательской деятельности. Организаторы повышения квалификации выступают в этом процессе в большей степени в качестве тьюторов, научных консультантов, экспертов, соавторов моделирования и проектирования новых педагогических систем.

Опыт развития СЦПК и стажировочных площадок показал, что органы государственно-общественного управления работают более эффективно, если происходит методологическая, теоретическая и технологическая подготовка их членов, т.к. общественно-государственное управление выступает как фактор развития образовательного учреждения.

С позиций системно-деятельностного подхода государственно-общественное управление является компонентом целостной системы управления. Следовательно, в управлении образовательным учреждением должна быть выделена особая деятельность органов государственно-общественного управления как субъектов управляющей системы образовательного учреждения.

На проводимых обучающих семинарах с членами Управляющих советов и других органов государственно-общественного управления тьюторы ПОИПКРО предпринимают совместно с руководителями образовательных учреждений попытки ответить на вопросы: «Что должно делать, чем реально с пользой для образовательного учреждения должно заниматься ГОУ? Что понимать под результатом деятельности ГОУ?» Однако следует констатировать, любые попытки ответить на смыслообразующие вопросы упираются в недостаточную методологическую подготовленность управленческих кадров.

Исходя из этого в содержание повышения квалификации субъектов ГОУ предстоит заложить специальные модули по развитию необходимых компетенций для разных целевых групп. В частности, развитие методологической культуры управленческих и педагогических кадров как обязательное направление управления знаниями; освоение participa-

ми управления аналитических компетенций и компетенций в области целеполагания в управлении и, в частности, в области государственно-общественного управления в образовательном учреждении; освоение участниками управления технологических и ресурсобеспечивающих компетенций в области государственно-общественного управления в образовательном учреждении.

Современная наука дает убедительный ответ, что государственно-общественное управление как компонент управляющей системы в образовательном учреждении должно строиться на принципах единоначалия (как установления норм ответственности), кооперации (как основы совместной деятельности), коллегиальности (как коллегии профессионалов), партисипации (как вовлечение общественности к участию в управлении).

Эффективность деятельности органов и участников ГОУ в различных условиях определяется четко выделенными компетенциями органов и участников ГОУ в реализации задач образовательного учреждения, а также компетентностью каждого участника ГОУ.

На начальном этапе обучения участников ГОУ, по предложению Тарасовой Н.В. и Немовой Н.В., можно выделить следующий перечень компетенций для субъектов ГОУ в образовании.

Общие компетенции:

- деловое общение и социальное взаимодействие;
- правовые компетенции (нормативное правовое обеспечение реализации различных моделей ГОУ);
- компетенции в области модернизации образования: реализация инициативы «Наша новая школа», ФГОС, ФГТ.

Специальные компетенции

Управленческие компетенции:

- проектирование организационных структур и моделей ГОУ;
- разработка моделей перехода к ГОУ;
- диагностика и изменение организационной культуры образовательных учреждений.

Педагогические компетенции:

- мотивация педагогов к участию в управлении ОУ;
- мотивация ученического самоуправления;

- развитие лидерских качеств учащихся посредством ученического самоуправления;
- компетенции в области организации группового взаимодействия школьников;
- формы и методы организации ученического самоуправления;
- воспитание гражданской идентичности посредством учебного предмета: отбор содержания, форм и методов работы с учащимися.

Наибольшей проблемой для ПОИПКРО является уход из системы образования руководителей, достигших соответствующего уровня компетентности. Добровольный уход, смена членов управленческой команды по инициативе вышестоящих руководителей уменьшает количество образовательных учреждений, способных включиться в очередной образовательный проект.

## ГЛАВА IV

### Институт – архитектор диссеминационной сети

---

#### 4.1. Понятие «диссеминация»

Диссеминация определяется как процесс передачи целевой группе, другим субъектам той или иной деятельности главных идей, содержания, методов и технологий, результативности **инновационной** деятельности, прежде им незнакомой или малоизвестной, в целях формирования опыта более высокого уровня. Таким образом, предполагается, что диссеминация – процесс планируемый, управляемый, определенный по времени и месту реализации, вносящий инновационные изменения в образовательную среду.

Диссеминация как процесс предполагает некий набор признаков, обязательно проявляющихся в информационном пространстве мероприятия, в сфере формирования нового опыта, экспертирования и анализа целесообразности нового опыта.

Повторяемость инновационного опыта, наличие инструментов для его перенесения в новую практику, возможности создания новых концептов и моделей, готовность тьюторов к консультационной и сопровождающей деятельности – ведущие условия диссеминации.

Безусловно, важно правильно выстроить сеть деятельности по диссеминации и определить позицию института в этом процессе:

- в готовности к координации сетевого взаимодействия участников диссеминации;
- в наличии образовательных программ, соответствующих новому уровню деятельности;
- в разработке и подготовке методических материалов для осуществления и экспертирования инновационной деятельности, проработанности основных форм диссеминации, владении их многообразием;
- в кадровом обеспечении процесса, наличие тьюторов, подготовленных к научно-методическому сопровождению процесса диссеминации опыта.

#### 4.2. Объективные предпосылки становления ПОИПКРО как архитектора диссеминационной сети развития государственно-общественного управления ОУ. Условия организации процесса диссеминации

Формирование диссеминационной сети пилотных школ, СЦПК, стажировочных площадок – функция архитектора в региональном проекте.

Реализация проекта от зарождения идеи до овладения способами анализа его результативности применительно к деятельности каждого субъекта требует системной организационной и аналитической работы. Неслучайно в роли архитектора в реализации региональных проектов чаще всего выступают институты повышения квалификации.

Педагогический результат проектной деятельности, как и любой инновационной разработки, проходит период от ее осмысления, развития, усложнения содержания до реализации в широкой практике, до перехода в опыт, в традицию, когда полученный продукт, результат применяется в иной деятельностной ситуации.

Перенос результатов инновационной разработки в опыт других школ не происходит сам по себе. Необходима специальная **научно-методическая поддержка**, формирование интереса и положительной мотивации педагогов. На разных этапах освоения опыта психолого-педагогическая составляющая изменяется.

Системность, последовательность, усложнение, преемственность в научно-методической работе позволяют избежать расхождения цели и средств, позволяют разумно сочетать традиционные и интерактивные методы освоения нового.

**На этапе освоения идеи** научно-методическая работа, как правило, включает проведение открытых уроков, семинаров-практикумов, дискуссий, изучение опыта других педагогов, тренингов, проведение микроисследований, результаты которых обсуждаются на педсоветах, заседаниях методических объединений, советах школы, во время встреч с социальными партнерами.

**На этапе внедрения нового опыта, поиска своих подходов** к адаптации инновационных идей и разработок используется проведение проблемных семинаров, творческих тематических дискуссий, педагогических мастерских, мастер-классов и круглых столов, фестивалей инновационного педагогического опыта, обсуждение результатов экспериментальной работы, проведение экспертируемых открытых заседаний, индивидуальная работа с педагогами, консультации для адми-

нистрации образовательных учреждений, проведение заседаний советов, их секций и других объединений школьного самоуправления. На этом этапе происходит формирование авторских школ инновационного опыта. Деятельность на каждом из этапов представлена на схеме № 15.

Процесс диссеминации инновационного опыта может быть успешным при соблюдении следующих позиций:

- современные методы управления базируются на системном подходе, т.е. рассмотрении сложной, многокомпонентной деятельности как единого целого, как целостного образования, системы, элементы которой находятся во взаимосвязи;
- цель как системообразующий фактор предусматривает применимость научно-методического продукта в образовательной деятельности;
- точность реализации проекта обеспечивает качество процесса и результата на всех стадиях их формирования и применения.

Позиция ПОИПКРО базировалась, прежде всего, на необходимости создания условий для эффективного освоения и применения диссеминируемых идей, передачи участникам процесса приемов анализа, критериев оценки эффективности новой для них деятельности.

ПОИПКРО берет на себя функции архитектора диссеминационной сети в регионе, цель его деятельности:

- установление содержательных связей между участниками диссеминационного процесса;
- планирование автономных направлений деятельности каждого участника сетевого взаимодействия;
- обеспечение возможностей постоянной совместной деятельности всех сетевых ОУ посредством семинаров, сессий, консультаций, взаимопосещений, совещаний, конференций;
- разработка материалов научно-методического сопровождения;
- формирование положительной мотивации школ-участников в процессе их совместной деятельности по разработке идей государственно-общественного управления.

Конечно же, у **руководителей образовательных учреждений**, кто задействован в диссеминационных процессах, **особая роль** в адаптации результатов инновационной деятельности. Свидетельством их профессиональной компетентности является способность показать другим педагогам:

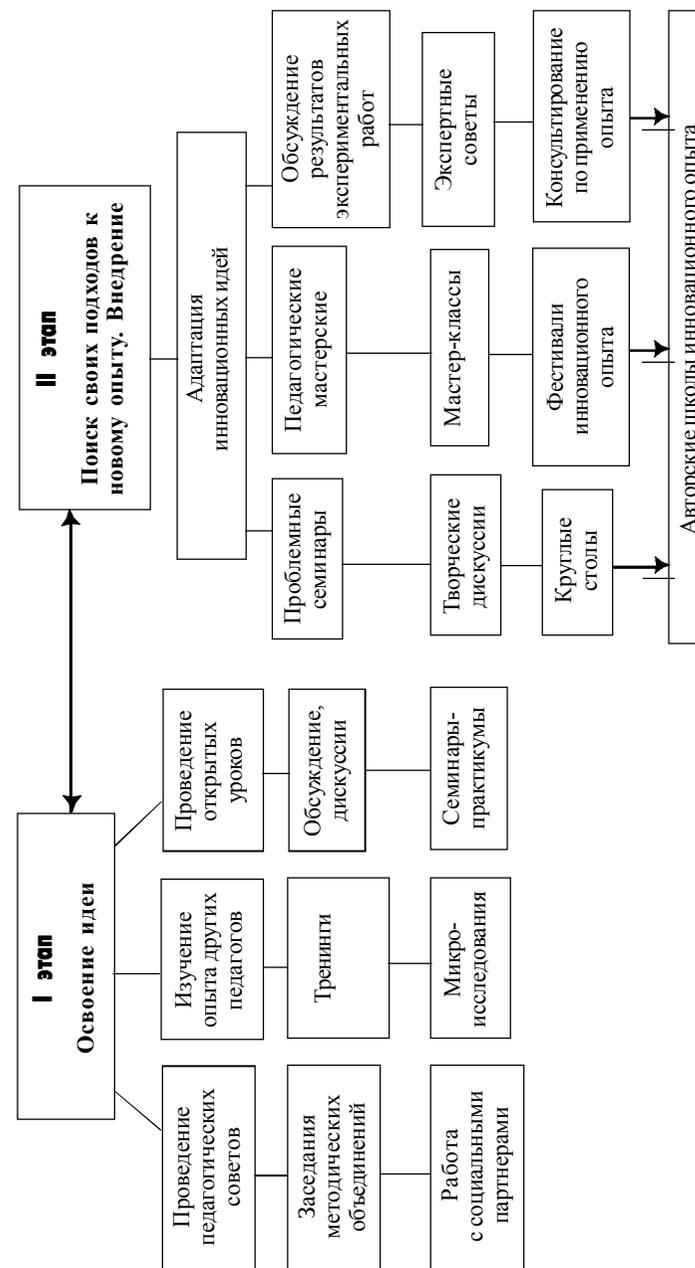


Схема 15. Диссеминация инновационного опыта.

1. Каковы преимущества нового уровня деятельности по процессу и результатам (успех учеников, удовлетворенность педагогов своей работой, улучшение отношений субъектов деятельности, повышающийся уровень профессионализма);
2. Совместима ли предлагаемая деятельность с известным опытом, уровнем работы; впишется ли она в уже сложившиеся отношения и традиции;
3. Возможна ли проверка и коррекция хода и результатов деятельности, насколько релевантна эта деятельность, проверена ли она в чьем-либо педагогическом опыте, можно ли известными методами получить результат иного уровня;
4. Каковы критерии успешности в новом для педагогов направлении деятельности, как определять и оценивать видимые и скрытые результаты;
5. Обладает ли педагогический коллектив достаточным уровнем методической подготовки для адаптации новой идеи;
6. Насколько обновится педагогический процесс, в какой степени применима инновационная идея в широкой педагогической практике;
7. Имеется ли в инновационной практике преемственность по отношению к деятельности, ведущим идеям предыдущего опыта деятельности.

Ответы на эти вопросы были заложены в программы проведенных семинаров, где постоянно сочетались проблемы различных сторон деятельности управляющих советов и технологии, методы, способы представления и передачи собственного опыта, предъявленного для оценки коллегами, для совместного обсуждения, выявления сильных и слабых сторон.

Поэтапное введение идей деятельности управляющего совета, обсуждение проблем его деятельности с руководителями СЦПК – областными стажировочными площадками, со школьными командами убедило нас, что внедрение результатов инновационной разработки требует осмысления ряда положений:

- удастся ли получить новый результат;
- будет ли новый уровень инновационной разработки адекватен затраченным временным и экономическим ресурсам;
- какова его социальная, организационная и управленческая эффективность;

- насколько технологичен процесс внедрения инновационной разработки, какова его педагогическая эффективность.

При этом значительным стимулом выступает сам достигнутый результат, успешная позиция, поддержка команды руководителей школы, выражающих интерес к проекту, обеспечивающих состояние ожидания позитивных результатов у самого разработчика и его коллег. **Консультирование** в процессе адаптации результатов инновационной разработки является обязательным компонентом деятельности руководителей, педагогов, родителей учащихся, социальных партнеров и даже друзей школы, заинтересованных в ее благополучии.

Работа, проведенная в процессе диссеминации идей проекта, анализ программ экспериментальной работы школ показывают, что администрации и разработчикам проектов удалось преодолеть **типичные для этого вида деятельности недостатки**:

- неконкретность цели, неясность конечного результата, неопределенность критериев успешности;
- расхождение целей и средств их достижения, беспрепятственность содержания, попытки введения нового традиционными способами, неадекватность методов, методик предполагаемому обновленному результату.

**Программы экспериментальной работы пилотных школ** убеждают:

- авторы рассматривают эксперимент как работу плановую, системно организованную, ориентированную на будущее;
- цели определены с опорой на теорию и достигнутый опыт, продуман механизм стимулирования инновационных процессов;
- перевод школ в режим развития – управляемый, упорядоченный процесс, обеспечивающий новое качество ее деятельности;
- на основе анализа внутренних противоречий и социального заказа школ формулируется круг проблем, путь преобразований, определены недостатки условий организации учебно-воспитательного процесса;
- формулируется миссия, концепция функционирования школы на новом уровне и концепция управления ею в новой ситуации.

При этом программы развития школ сохраняют человекоцентристскую направленность, очевидна самооценочность человека, будь это учащиеся или педагоги.

В процессе реализации диссеминации проекта мы столкнулись с неким «побочным» социальным эффектом, с необходимостью продумывать на каждом новом этапе деятельности то, каким образом не нарушить нравственный, этический потенциал образования и образовательного учреждения.

Этический потенциал образования несомненен: это дух школы, ее уклад и атмосфера, привычные, сложившиеся привлекательные традиции, отношения, ее «неписаные» правила, которые добровольно принимаются каждым субъектом взаимодействия.

Сложившиеся отношения с социальными партнерами, происшедшая «притирка» членов школьных советов, привычная лидерская позиция директора во всех формах самоуправления школы – за всем этим стоят годы работы, не всегда простой, не всегда успешной, но уже освоенной и потому привлекательной, приемлемой. Поэтому важно, чтобы работа по распространению инновационного опыта была планомерно организована.

К условиям организации процесса диссеминации мы относим следующие:

- необходимо сохранение ведущих идей и рекомендаций коллектива разработчиков проекта и коллективов, адаптирующих содержание проектной деятельности педагогов, сохранение экспериментальной базы. Этот состав педагогов по существу должен быть внедренческой группой, которая обеспечит преемственность в работе;
- необходимо ориентировать вновь привлекаемых к проекту педагогов на то, что преобразование педагогической практики представляет собою исследовательскую деятельность, что возможно получение нового результата, который подвергается определенной экспертизе. Эту позицию должны поддерживать органы управления образованием, экспертные советы;
- участники диссеминации должны быть уверены, что они не останутся без научно-методической поддержки, для них будут организованы сессии информационного, обучающего, аналитического, технологического уровня и содержания;
- во избежание сопротивления изменениям необходимо вызвать интерес широкой педагогической общественности к материалам

проекта, сформировать желание освоить их в собственном опыте. Только добровольно принимаемая идея может вызвать активное действие и в результате дать новое преобразование;

- обязательным условием успешности диссеминации должно быть обеспечение финансирования школ и отдельных педагогов, участвующих в постпроектной деятельности. Возможно появление новых структурных подразделений, центров, кафедр в учреждениях системы повышения квалификации, ведущей функцией которых будет работа с педагогами по освоению наработанных в проекте идей и опыта.

#### **4.3. Модель диссеминации опыта государственно-общественного управления образовательным учреждением в Псковском регионе**

Исходя из материалов аналитической деятельности, построена модель диссеминации опыта государственно-общественного управления образовательным учреждением в Псковской области.

В организации процесса диссеминации мы исходили из общих положений по распространению опыта пилотного проекта по регионам РФ, участвующим в ПРСО, подготовленных экспертами проекта Т.П. Афанасьевой и А.М. Моисеевым.

Из всех оснований диссеминации, определяемых авторами, мы выбрали как профессионально значимые:

- пропаганду новаторских идей,
- воспроизводимость результатов инновационной деятельности в массовом опыте,
- научно-методическое сопровождение нового опыта применения новаторских идей.

Мы исходим из основных свойств цели, представляющей собой образ (модель) будущего результата:

- контролируемости и измеримости результата;
- определенности временных рамок;
- соответствия наличным и формируемым ресурсам;
- непротиворечия другим целям деятельности педколлективов, соответствия мотивации педагогов и администраторов школ;



- на каждом новом этапе диссеминационной деятельности определялись ключевые задачи продуктивной деятельности, команды пилотных школ активно дискуссировали по поводу определения эффективных способов их решения, анализируя предлагаемые варианты;
- ведущими принципами деятельности были диалогичность и открытость процесса, готовность к обмену информацией, консультированию и экспертированию.

Обратимся к материалам семинаров, встреч, консультаций.

Сквозной темой каждой из этих учебных форм было обсуждение позиции **директора** школы как ключевой фигуры **в организации деятельности управляющего совета**, в нахождении и моделировании отношений с социальными партнерами. Поэтому мы сочли необходимым обратиться к позиции директора школы как профессионала и лидера. На консультациях были рассмотрены следующие вопросы:

- директор школы как объект и субъект управленческой деятельности;
- требования к личности директора школы, Я-концепция директора;
- директор в педагогической среде, формирование педагогики отношений;
- управленческая команда школы, взаимодействия и противоречия;
- коммуникативная культура директора;
- проблемы развивающего управления и т.д.

При этом функция руководителей диссеминационного проекта варьировалась с переменной доминантой как экспертная, сопровождающая, консультативная, стимулирующая.

Участники диссеминации получили консультации по ряду вопросов, включенных в обучающие семинары-сессии.

Процессы диссеминации переросли рамки первоначально спланированной деятельности и вышли на уровень системного процесса повышения квалификации управленческих кадров региона.

Мы должны согласиться с другими разработчиками, что процесс диссеминации шире, чем понятие внедрения по объему, целевым установкам, предполагаемому результату, каналам распространения, а главное – по активной позиции участников процесса.

Участие ПОИПКРО как архитектора диссеминационного процесса позволяет говорить об ином, интерактивном уровне деятельности.

Безусловно, изменяющийся под влиянием участия в проектах опыт учителей привносит **в работу ПОИПКРО новые формы взаимодействия**, базирующиеся на диалоге, свободном выборе программ и модулей повышения квалификации, учебных планов, курсов и видов учебной деятельности.

Опыт участия педагогов в реализации проектов регионального и международного уровня отвечает актуальным профессиональным запросам педагогов.

Значительным результатом участия преподавателей и методистов ПОИПКРО в проектах является:

- интериоризация полученных знаний и опыта в практику школы;
- процесс учебной работы в институте происходит на ином уровне, он характеризуется большей информационной насыщенностью, более отвечает интересам и запросам учителей, их потребности в интерактивных методиках;
- компетентность, приобретаемая преподавателями и учителями в ходе реализации проектов, дает им высокую степень профессиональной свободы, владение всей палитрой методов и способов обучения, помогает избежать патерналистской позиции по отношению к обучаемым.

В конечном итоге привлекательная для педагогов проектная деятельность решает во многом проблемы постдипломного профессионального становления, позволяет педагогам ориентироваться в образовательном пространстве, помогает осознать себя частью педагогического сообщества, открытого партнерству и сотрудничеству.

**Для реализации идей проекта** в процессе повышения квалификации руководителей образования разработана тематическая программа повышения квалификации руководителей *«Управление образовательным учреждением в условиях перехода на новые принципы организации местного самоуправления в Псковской области» (ФЗ-131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации (с изменением на 21 июля 2005 года)».*

**Адресат программ:** специалисты муниципальных управлений образования, руководители общеобразовательных учреждений, руково-

дители дополнительного образования, руководители начального профессионального образования.

Для руководителей МУО, ОУ совместно с заместителями глав администрации муниципалитетов разработана программа по теме «*Образование как ресурс социально-экономического развития муниципалитета*».

Для специалистов МУО реализована программа по теме «*Управление качеством образования в условиях перехода на новые принципы организации местного самоуправления в Псковской области*».

Для руководителей ОУ прошли занятия по теме «*Проектирование системы внутришкольного управления с учетом перехода на новые принципы организации местного самоуправления в Псковской области с 01.01.2006 г.*».

**Распространение** методических, публицистических, нормативно-правовых материалов, отражающих разработку и реализацию программ развития пилотных школ и являющихся содержанием повышения квалификации руководителей образования на их базе – важнейшее направление диссеминационной работы.

Основная задача – подготовить рекомендации руководителям по работе в режиме пилотных школ, а также учебно-методический комплекс для осуществления перехода к новым моделям управления ими и процессу повышения квалификации руководителей образования на базе пилотных школ.

Для перевода экспериментальной работы на технологический уровень по развитию управления на школьном уровне и внедрению результатов ПРСО, а также повышению квалификации руководителей образования с использованием опыта пилотных школ необходимо разработать и опубликовать целостный учебно-методический комплекс, обеспечивающий этот процесс.

## Выводы

Сегодня было бы излишне самонадеянным говорить о полной результативности и завершенности преобразования управленческой деятельности в образовании региона.

Вместе с тем можно отметить некоторые типичные проявления критериального уровня, зафиксированные нами в системе управления деятельностью пилотных школ, СЦПК, областных стажировочных площадок.

1. Учреждения образования считают главным критерием успешности диссеминационного процесса нацеленность на решение актуальных проблем школы, вычленение новых путей решения проблем, основанных на научных идеях и одновременно применимых в широкой практике.
2. Обновление педагогического процесса, совместимого с существующей практикой школы, отмечено преимуществом по уровню удовлетворенности учителей педагогической работой, учащихся – своей успешностью, всех участников педагогического процесса – улучшением отношений, общения, взаимодействия, результативностью управления.
3. Содержание образования, технологии обучения, воспитания и развития, структурные и процессуальные изменения в школе, возможность проверки и коррекции значимых результатов обеспечиваются более высоким управленческим, координационным, информационным, социально-психологическим уровнем деятельности организаторов экспериментальной работы – научных руководителей и консультантов, разработчиков программ, административного состава школ.
4. Включение руководителей и педагогов пилотных школ, СЦПК, стажировочных площадок в процесс обучения, осуществляемый кафедрами и подразделениями института, позволяет усилить практическую направленность курсовой подготовки руководителей, педагогических работников образовательных учреждений, общественности, включенной во внутришкольное управление. Опытный руководитель как исследователь разрабатывает и транслирует идеи и технологии в образовательное пространство на базе системы ценностей, сформированных в ходе проводимой исследовательской

деятельности и интериоризации результатов проекта. Отбор пилотных школ осуществляется с учетом этого требования.

5. Внедрение результатов проекта позволит:
  - сформировать практику повышения квалификации руководителей образования на основе стажировок, семинаров, учебных занятий на базе пилотных школ, СЦПК, областных стажировочных площадок;
  - создать учебно-методический комплекс повышения квалификации руководителей образования по вопросам государственно-общественного управления как компонента целостной системы управления;
  - разработать программы развития пилотных школ, СЦПК, областных стажировочных площадок по указанным четырем направлениям и создать систему их ротации;
  - разработать структуру органов государственно-общественного управления в образовательном учреждении, деятельность которых обеспечит баланс интересов участников совместной образовательной деятельности.

Концепция модернизации российского образования и Федеральная целевая программа развития образования на 2011 – 2015 годы предусматривают развитие отечественного образования в качестве открытой и единой государственно-общественной системы, в которой должно неуклонно расширяться участие общества в выработке, принятии и реализации управленческих решений, специально выделяться и согласовываться государственная и общественная составляющие в деятельности всех управленческих структур в системе образования.

В данных документах четко сформулировано положение о том, что активными субъектами образовательной политики должны стать все граждане России, семья и родительская общественность, федеральные и региональные институты государственной власти, органы местного самоуправления, профессиональное педагогическое сообщество, научные, культурные, коммерческие и общественные институты, а также подчеркнута, что в «процессе модернизации образования предстоит обеспечить переход от патерналистской модели к модели взаимной ответственности в сфере образования, к усилению роли всех субъектов образовательной политики и их взаимодействия».

## Литература

1. Федеральная целевая программа развития образования по направлениям «Достижение во всех субъектах российской федерации стратегических ориентиров национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» в рамках Федеральной целевой программы развития образования на 2011 – 2015 годы.
2. Федеральный образовательный стандарт начального общего образования.
3. Федеральный образовательный стандарт основного общего образования.
4. Федеральный образовательный стандарт среднего (полного) общего образования.
5. Положение о сетевом центре повышения квалификации работников образования Псковской области.
6. Положение о стажировке руководящих и педагогических работников системы образования Псковской области.
7. Приказ ГУО Псковской области от 30.09.2011 № 978 О реализации Соглашения от 31.08.2011 № 03.647.24.0035 «О предоставлении субсидий из федерального бюджета бюджету Псковской области, на поддержку реализации мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2011–2015 годы».
8. *Громова Л.А., Трапигина С.Ю., Тимченко В.В.* Качество образования в контексте программы ЮНЕСКО «Образование для всех»: российское видение: рекомендации по результатам научных исследований / под ред. акад. Г.А. Бордовского. – СПб., 2006.
9. *Моисеев А.М., Моисеева О.М.*, Основы стратегического управления школой: учебное пособие. – М., Центр педагогического образования, 2008.
10. Оценка деятельности современной школы: учебное пособие. – М.: АПК и ППРО, 2009.
11. *Третьяков П.И.* Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии. – М., 2004.
12. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений / под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. – М., 1995.
13. Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. – М., 2002.
14. Ключевые проблемы региональных образовательных систем: опыт анализа / под ред. А.М. Моисеева. – М., 2002
15. Критерии оценки деятельности образовательного учреждения //Золотой диск «Управление современной школой», диск 2.
16. *Лазарев В.С.* Системное развитие школы / издание второе. – М., 2003.
17. *Левит М.В., Лизинский В.М., Пенкин А.Ф.* Принципиальная схема проектирования образовательных систем //Золотой диск «Управление современной школой», диск 2.

## П Р И Л О Ж Е Н И Я

*Приложение 1*  
к методическим рекомендациям по организации  
повышения квалификации руководителей образования  
по распространению опыта пилотного проекта ERP/F1с/26-05  
«Развитие системы управления образованием на школьном уровне  
(пилотные школы)» по регионам РФ, участвующим в ПРСО

### ПЛАН

#### работы координаторов по диссеминации результатов проекта

**Основание:**

договор по контракту № ERP/26-05 «Развитие системы управления образованием на школьном уровне (пилотные школы)»

**Исполнители:**

Фомичева Л.К., к.пед.н., доцент, ректор ПОИПКРО,  
Королев В.Г., к.пед.н., доцент кафедры УРОС ПОИПКРО

Дата	Содержание деятельности	Участники	Исполнители, место проведения	Ожидаемые результаты
<b>Работа с командами пилотных школ: 1. Проведение проблемного анализа стартового состояния образовательного учреждения</b>				
Ноябрь 2005	Анализ существующей системы финансово-экономической деятельности гимназии	Школьная команда гимназии г. Острова	Королев В.Г. Гимназия г. Острова	Данные диагностики как основа разработки программы перехода к многоканальному финансированию ОУ

Ноябрь 2005	Анализ существующей системы мониторинга эффективности управления на школьном уровне	Школьная команда Тямшанской гимназии Псковского района	Королев В.Г. Тямшанская гимназия Псковского района	Информация для разработки сценариев и механизмов перехода к новым организационно-правовым формам обеспечения мониторинга эффективности управления ОУ
<b>Работа с командами пилотных школ: 2. Проведение обучающих семинаров</b>				
Декабрь 2005	<i>Семинар 1.</i> Управляющий совет общеобразовательного учреждения: сущность, назначение, формирование. Порядок создания школьного Управляющего совета	Руководители лицея № 10, гимназии г. Острова, Тямшанской гимназии	Королев В.Г., Фомичева Л.К. ПОИПКРО	Апробация методических материалов по созданию УС
Февраль 2006	<i>Семинар 2.</i> Социальное партнерство как фактор усиления общественной составляющей в привлечении внебюджетных ресурсов образовательным учреждением	Руководители лицея № 10, гимназии г. Острова, Тямшанской гимназии	Королев В.Г., Фомичева Л.К. Гимназия Г. Острова	Обмен опытом, базовыми документами по проблеме
Март 2006	<i>Семинар 3.</i> Роль Управляющего совета в обеспечении мониторинга эффективности управления ОУ	Руководители лицея № 10, гимназии г. Острова, Тямшанской гимназии	Королев В.Г., Фомичева Л.К. Тямшанская гимназия	Обмен опытом, базовыми документами по проблеме

Работа с командами пилотных школ: 3. Разработка программы обучения руководителей образования на основе опыта работы пилотных школ				
Декабрь 2005 – май 2006	Отработка алгоритма создания школьного Управляющего совета в лицее № 10 г. Великие Луки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка проекта новой редакции школьного Устава</li> <li>• Разработка школьного Положения об УС</li> <li>• Разработка Положения о выборах и формировании УС и их согласовании в соответствующих органах</li> </ul>	Рабочая группа по созданию Управляющего совета ОУ	Королев В.Г., Фомичева Л.К.	Консультирование школьной рабочей группы по разработке текстов локальных актов по проблеме
Декабрь 2005 – май 2006	Апробация сценария перехода на модель расширенного участия в управлении школой с избранием Управляющих советов	Лицей № 10 г. Великие Луки, Гимназия г. Острова, Тямшанская гимназия Псковского района	Королев В.Г., Фомичева Л.К.	Коррекция текстов локальных актов, обеспечивающих процесс создания школьного Управляющего совета
Июнь – сентябрь 2006	Разработка учебной программы обучения руководителей образования по созданию школьного Управляющего совета на основе работы пилотной площадки лицея № 10 г. Великие Луки	Руководители образования Псковской области	Королев В.Г., Фомичева Л.К., Рабочая группа лицея № 10 г. Великие Луки	Рабочая программа повышения квалификации руководителей образования «Создание школьного Управляющего совета» на базе пилотной школы

Работа с командами пилотных школ: 4. Информирование педагогической общественности об опыте пилотных школ по созданию Управляющих советов				
Декабрь 2005	Публикации о содержании деятельности пилотных школ по организации общественно-государственного управления ОУ в муниципальных средствах массовой информации	Педагоги, родители, обучающиеся, общественность	Руководители пилотных школ	Статьи, выступления в СМИ
Внедрение в программы повышения квалификации руководителей образования учебных модулей				
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мониторинг эффективности управления на школьном уровне</li> <li>• Привлечение внебюджетных ресурсов</li> <li>• Организация деятельности общественных структур управления на школьном уровне</li> <li>• Нормативно-бюджетное финансирование ОУ</li> </ul>	1-й уровень повышения квалификации РОУ. Тематические курсы  2-й уровень повышения квалификации РОУ  3-й уровень повышения квалификации РОУ	Королев В.Г.  Королев В.Г.  Королев В.Г.	Учебная программа модуля  Учебная программа модуля  Учебная программа модуля
2006	Адаптация учебной программы «Подготовка общественных управляющих для работы в Управляющем совете общеобразовательного учреждения» (сост. А.М. Моисеев, руководитель проекта А.А. Пинский) к региональным условиям	Управляющие, члены школьных Управляющих советов	Королев В.Г., Фомичева Л.К.	Адаптированный вариант программы тематической курсовой подготовки

Разработка методических материалов				
Июнь 2006	Организация защиты проектов методических материалов школьной рабочей группой лицея № 10 г. Великие Луки	Рабочие группы пилотных школ	Королев В.Г., Фомичева Л.К.  Лицей № 10 г. Великие Луки	Пакет методических материалов по обучению руководителей образования на базе пилотной школы
Июнь – август 2006	Разработка программы создания Управляющих советов в ОУ для ГУО ПО и муниципальных органов управления образованием в условиях перехода к новым организационно-правовым формам функционирования образовательных учреждений	Специалисты ГУО ПО, муниципальных органов управления	Королев В.Г., Фомичева Л.К.	Программа введения новой системы управления на школьном уровне для ГУО ПО и муниципальных органов управления Псковской области
Август – октябрь 2006	Разработка: <ul style="list-style-type: none"> <li>• рекомендаций для ГУО ПО, ПОИПКРО по организации повышения квалификации руководителей образования на базе созданных пилотных школ</li> <li>• рекомендаций для НФПК по распространению опыта пилотного проекта по регионам РФ, участвующим в ПРСО</li> <li>• предложений для Минобразования, региональных и муниципальных органов управления образованием по внедрению новой модели управления школой</li> </ul>	Начальник ГУО ПО Ректор ПОИПКРО  Координатор проекта Новожилова Н.В.  Минобразование РФ, Руководители ГУО ПО, МУО	Королев В.Г., Фомичева Л.К.  Королев В.Г., Фомичева Л.К.  Проектная группа	Рекомендации по организации повышения квалификации РУО, РОУ на базе пилотных школ  Рекомендации для НФПК  Предложения по внедрению новой модели управления ОУ

*Приложение 2*  
к методическим рекомендациям по организации повышения квалификации руководителей образования по распространению опыта пилотного проекта ERP/F1c/26-05 «Развитие системы управления образованием на школьном уровне (пилотные школы)» по регионам РФ, участвующим в ПРСО

**ПЛАН**  
**проведения обучающего семинара № 2**  
**«Управляющий совет общеобразовательного учреждения: сущность, назначение, формирование.**  
**Порядок создания школьного управляющего совета»**

**Участники:** руководители пилотных школ:

МОУ Лицей № 10, Лицей № 2 г. Великие Луки;

МОУ Гимназия г. Острова;

МОУ Тямшанская гимназия Псковского района.

**Место проведения:** г. Псков, ул. Кузнецкая 13, ауд. Б (третий этаж)

**Время проведения:** 11.00 – 17.00

Время (в минутах)	Деятельность	Ожидаемый результат	Материалы
10.45–10.50	Регистрация участников семинара	Зафиксирован состав участников	Входные анкеты
10.50–11.00	Сообщение целей семинара (метаплан): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Модератор сообщает группе цели семинара, одновременно помещая на стену ключевые слова на карточках</li> </ul>	Все участники понимают цели семинара и знают, что они будут обсуждать	Листы бумаги, скотч (на протяжении всего семинара)
11.00–11.05	<b>Выяснение ожиданий и опасений группы</b> Написать по три положительных ожидания от участия в работе семинара и по три опасения	Сформировано поле представлений о проблемных вопросах	Бумага писчая
11.05–11.15	Знакомство с участниками семинара Упражнение на «разогрев»	Создана творческая, непринужденная атмосфера для продуктивной работы	

11.15–12.40	Сообщение В.Г. Королева «Управляющий совет общеобразовательного учреждения: сущность, назначение, формирование. Порядок создания школьного управляющего совета»	Сформированы представления управляющих советах ОУ	Раздаточный материал: Положение об УС, Алгоритм создания УС
11.15–12.50	Ответы на вопросы. Упражнение. Время для коротких оценок (слушатели делятся на пары и говорят о том, что они только что обсудили).	Выявлено отличие УС от Совета школы	Раздаточный материал: Функции и полномочия УС, Выборы членов УС, Кооптация членов УС
13.00–13.50	Сообщение И.В. Буйко «Из опыта реализации проекта «Становление Совета лица как органа государственного управления и инструмента развития и поддержки гражданских инициатив в современных социокультурных и экономических условиях Псковского региона»	Получена информация о содержании проектной деятельности школьной команды лица № 10 на данном этапе реализации проекта	Электронный вариант проектных материалов
13.50–14.00	Ответы на вопросы	Уточнение правового аспекта функционирования УС: муниципально-общественное управление на школьном уровне вместо «государственно-общественного»	
14.00–14.30	Кофе-пауза		
14.30–14.40	Ознакомление с содержанием информации на электронных носителях (дискетах) для осуществления мониторинга результатов проекта (В.Г. Королев)	Сформированы представления о документах, получаемых в электронном варианте	Дискеты, содержащие документы, относящиеся к проблеме семинара

14.40–15.50	Изучение примерного состава показателей публичного отчета образовательного учреждения (Л.К. Фомичева)	Проанализированы индикаторы, свидетельствующие о комплексе успешных и неуспешных, эффективных или неэффективных действиях ОУ	Электронный (печатный) вариант индикаторов, отражающих содержание публичного отчета о результатах мониторинга пилотной школы (представленного к 10.06.05)
15.50–16.00	Изучение структуры публичного отчета образовательного учреждения по результатам проектной деятельности (Л.К. Фомичева)	Усвоена структура публичного доклада ОУ	Электронный вариант структуры публичного доклада
16.00–16.10	Ознакомление с планом работы школьных команд на январь–июнь 2006 года (В.Г. Королев)	Сформированы представления о взаимодействии школьных команд на период до июня 2006 г.	Печатный вариант извлечений из плана работы Л.К. Фомичевой, В.Г. Королева (координаторов проекта)
16.10–17.00	Свободная дискуссия (В.Г. Королев) Может ли УС: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Помочь прислушаться к общественному мнению и уточнить цели ОУ</li> <li>• Помочь улучшить условия школьной жизни</li> <li>• Помочь улучшить и обновить учебный и воспитательный процесс</li> <li>• Помочь определить пути развития ОУ</li> <li>• Помочь найти ресурсы и средства для этого развития</li> <li>• Увидеть новые возможности улучшения положения дел в ОУ</li> </ul>	Сформировано положительное отношение к созданию управляющих советов общеобразовательного учреждения в условиях перехода к нормативно-бюджетному финансированию	Распечатка презентационных материалов
17.00–17.10	Закрытие семинара (В.Г. Королев) Упражнение: «Поблаговари коллегу за...»	Сформирована положительная установка на совместную деятельность на последующих обучающих семинарах	

**Установочный семинар  
обучающих команд Сетевой школы управленческих кадров  
общего образования Псковской области**

**ПРОГРАММА**

**Место проведения:** МОУ Гимназия г. Острова – модельная площадка.

**Дата:** 28.10.2008 г.

**Участники:** руководители образовательных учреждений, вошедших в региональную СШУ; руководители общеобразовательных учреждений г. Острова; сотрудники кафедры управления развитием образовательных систем ПОИПКРО; сетевые преподаватели региональной СШУ.

**Руководитель семинара:** Королев Валерий Григорьевич, заведующий кафедрой управления развитием образовательных систем ПОИПКРО, региональный координатор.

**Заместитель руководителя семинара:** Петрикова Лариса Викторовна, директор гимназии г. Острова.

**Ведущий менеджер семинара:** Кобельник Наталья Геннадьевна, заместитель директора гимназии по науке.

**Техническое сопровождение демозоны, интернет-поддержка:** Урсова Ольга Владимировна, Петрова Оксана Геннадьевна – сетевые преподаватели.

**Техническое сопровождение аудиторий семинара, конференц-зала:** сотрудники Гимназии г. Острова.

**Цели семинара**

- Введение в проект «**Организационно-методическое обеспечение сетевой модели консультирования повышения квалификации руководителей системы образования «Сетевая школа управленческих кадров общего образования»**»
- Введение в тему модельной площадки, стажерской площадки, потенциальной стажерской площадки СШУ
- Изучение портала СШУ как системообразующего информационно-образовательного пространства СШУ
- Определение места и роли очных стажировочных семинаров на базе модельных площадок и программ виртуальных (дистанционных) стажировочных семинаров на модельных и стажерских площадках
- Определение оптимального набора «технологического пакета» стажировочного семинара, раскрывающего заявленный инно-

вационный опыт. Актуализация необходимости дополнительного образования

**Программа очного установочного семинара**

Время, место	Содержание мероприятия, тема выступления	Ответственный, выступающий	Полученный результат
9.30–10.00	Регистрация участников семинара	Координатор модельной площадки	Список участников установочного семинара
10.00–10.20	Идеология и содержание проекта «Сетевая школа управленческих кадров общего образования»	В.Г. Королев	Договор о взаимодействии с АПК и ППРО
10.20–11.00	Инновации во внутришкольном управлении модельной площадки	Л.В. Петрикова	Информационная карта гимназии
11.00–11.15	Перерыв	Координатор МП	
11.15–12.30	Портал СШУ как системообразующее информационно-образовательное пространство	О.В. Урсова	Регистрация на портале СШУ. Изучение архитектуры и контента портала
12.30–13.30	Обед	Координатор МП	
13.30–14.30	Сетевые технологии в процессе повышения квалификации управленческих кадров. Использование среды Moodle для дистанционного обучения в СШУ	О.Г. Петрова	Регистрация на дистанционном курсе «Стажировка в странах ближнего зарубежья»
14.30–15.30	Кейс-технология как составляющая «технологического пакета» очного стажировочного семинара	Н.Г. Кобельник	Модель распространения инноваций гимназии как модельной площадки
15.30–16.30	Круглый стол «Планирование работ по оформлению организационных схем обучения; соконсультирование»	В.Г. Королев, Л.В. Петрикова, Н.Г. Кобельник	ТЗ на разработку виртуального стажировочного семинара
16.30–16.40	Подведение итогов семинара	В.Г. Королев	Задания по формированию контингента слушателей СШУ

Координатор регионального СШУ  
21.10.2008

В.Г. Королев



**ПРОГРАММА семинара<sup>1</sup>**  
**«Государственно-общественное управление образованием»**  
 18.05.2013 г.

**Место проведения:** г. Опочка, ул. Коммунальная, 8/15 (актовый зал Администрации Опочецкого района)

**Время проведения:** 16–18 мая 2013 года. \* ОД К ПК «Государственно-общественное управление образованием». Очно 16–18 мая, дистанционно до 30 июня 2013 г. Красный город, Опочка, Пустошка, Себеж. Королев Валерий Григорьевич, к.п.н., доцент ПОИПКРО

\*16–17 мая 2013 г. – обучение согласно учебному плану курсов повышения квалификации «Государственно-общественное управление» в дистанционном режиме». МОДУЛЬ «Модели государственно-общественного управления образованием и публичной отчетности на разных уровнях управления образованием: механизмы внедрения».

**Задания к дистанционной части стажировки** общественных управляющих системы государственно-общественного управления образовательным учреждением (индивидуальная рассылка)

- Задание 1:**
- Задание 2:**
- Задание 3:**
- Задание 4:**
- Задание 5:**
- Задание 6:**

**Примечание.** Материалы представлять по мере выполнения в месячный срок на адрес координатора округа: № 3 – KorolevVG@yandex.ru/ или на кафедру управления развитием образовательных систем ПОИПКРО по адресу: kafedrau@yandex.ru

**Участники**

Общественные управляющие системы государственно-общественного управления образовательным учреждением.

Специалисты Псковского областного института повышения квалификации работников образования.

<sup>1</sup> В 2013 году запланировано обучение общественных управляющих системы государственно-общественного управления образовательным учреждением по всем шести округам Псковской области. График проведения курсовой подготовки: г. Остров (2-й округ) – 20.04.2013г.; г. Новоржев (4-й округ) – 27.04.2013г.; г. Опочка (3-й округ) – 18.05.2013г.; пос. Дедовичи (5-й округ) – 28.09.2013г.; г. Великие Луки (6-й округ) – 5.10.2013г.; г. Псков (1-й округ) – 19.10.2013г.

Координатор округа № 3 – Королев Валерий Григорьевич, к.пед.н., доцент кафедры управления развитием образовательных систем Псковского областного института повышения квалификации работников образования.

**18 мая 2013 года**

10.30–11.00	Регистрация участников семинара
11.00–11.15	Открытие семинара
11.15–11.45	Современная школа как объект государственно-общественного управления <i>Гарри Артемович Давыдов, заведующий кафедрой управления развитием образовательных систем Псковского областного института повышения квалификации работников образования, кандидат педагогических наук</i>
11.45–12.15	Содержание и организация деятельности Управляющего совета. Основные направления, формы и методы работы общественных управляющих <i>Валерий Григорьевич Королев, доцент кафедры управления развитием образовательных систем Псковского областного института повышения квалификации работников образования, кандидат педагогических наук, доцент</i>
12.15–12.45	Участие общественных институтов школы в формировании гражданского заказа на качество образования <i>Гарри Артемович Давыдов, заведующий кафедрой управления развитием образовательных систем Псковского областного института повышения квалификации работников образования, кандидат педагогических наук</i>
12.45–13.15	Проблемы и перспективы развития ученического самоуправления в образовательном учреждении <i>Елена Михайловна Смекалова, доцент кафедры управления развитием образовательных систем Псковского областного института повышения квалификации работников образования, кандидат педагогических наук</i>
13.15–13.30	Кофе-пауза
13.30–14.00	Общественное участие в оценке качества образовательных услуг. Публичная отчетность и открытость образовательного учреждения <i>Нелли Константиновна Михайлова, доцент кафедры управления развитием образовательных систем Псковского областного института повышения квалификации работников образования, заслуженный учитель РФ</i>

14.00–14.30	Совет школы (Управляющий совет) образовательного учреждения как коллегиальный орган стратегического управления <i>Мария Григорьевна Петрова, директор МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 4 г. Опочки»</i>
14.30–15.00	Полномочия родительского комитета в структуре государственно-общественного управления МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 4 г. Опочки» <i>Ольга Анатольевна Искова, председатель общешкольного родительского комитета МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 4 г. Опочки»</i>
15.00–15.30	Подведение итогов работы, консультации, коррекция индивидуальных планов стажировки

*Учебно-методическое пособие*

**Фомичева Людмила Кузьминична**  
**Королев Валерий Григорьевич**

## **ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

Диссеминация опыта повышения квалификации  
руководителей учреждений образования

Ответственный за выпуск *И.Н. Щигорева*  
Корректор *Е.Г. Тарасова*  
Компьютерная верстка *Т.В. Бубновой*

Подписано к печати 17.09.2013.

Формат 60x84 1/16. Печать офсетная. Усл. печ. л. 7,43.

Тираж 350 экз. Заказ № 21.

Псковский областной институт повышения квалификации работников образования.  
Участок малой полиграфии ПОИПКРО. 180000, г. Псков, ул. Гоголя, 14.  
Факс: (8112) 66-27-93; E-mail: pskov-ipkro@yandex.ru.  
<http://poipkro.pskovedu.ru>.