

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА

Кафедра государственного и муниципального управления

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК  
И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой

канд. юрид. наук

А.В.Ларионов

23.06 2016 г.

### МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ СФЕРОЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ НА

МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА ТЮМЕНИ)

38.04.04. Государственное и муниципальное управление

Магистерская программа «Публичное управление»

Выполнила работу  
студентка 2 курса,  
очной формы обучения

Сергеева  
Татьяна  
Юрьевна

Научный руководитель  
канд. социол. наук, доцент

Осинцева  
Валентина  
Михайловна

Рецензент  
специалист отдела общего  
образования департамента  
образования Администрации  
города Тюмени

Ихтиярова  
Ольга  
Владимировна

Тюмень 2016

**СОДЕРЖАНИЕ**

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ОБРАЗОВАНИЯ.....	8
1.1. Система управления образованием в Российской Федерации.....	8
1.2. Управление образованием на муниципальном уровне в российской образовательной системе.....	23
1.3. Российский и зарубежный опыт управления сферой образования.....	35
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В ГОРОДЕ ТЮМЕНИ.....	50
2.1. Организационно-правовая основа деятельности департамента образования Администрации города Тюмени.....	50
2.2. Анализ реформирования системы образования города Тюмени.....	58
2.3. Основные направления совершенствования управления в сфере общего образования города Тюмени.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	98
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	102

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

- РФ —Российская Федерация
- ФГОС —Федеральный государственный стандарт образования
- США —Соединенные Штаты Америки
- ПТУ —Профессиональное техническое училище
- ФРГ —Федеративная Республика Германия
- ЕС —Европейский Союз
- ОУ —Образовательное учреждение
- СМИ —Средства массовой информации
- МАОУ —Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение
- МАОУ СОШ —Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа
- ТюмГНГУ —Тюменский государственный нефтегазовый университет
- ЕГЭ —Единый государственный экзамен
- ТюмГУ —Тюменский государственный университет
- ФЦПРО —Федеральная целевая программа развития образования
- ТюмГСХА —Государственный аграрный университет Северного Зауралья
- ТюмГАСУ —Тюменский государственный архитектурно-строительный университет
- ТОГИРРО —Тюменский областной государственный институт развития регионального образования.
- ТОС —Территориальное общественное самоуправление
- ОГЭ —Основной государственный экзамен
- РОКО —Региональная оценка качества образования
- ОВЗ —Ограниченные возможности здоровья

## ВВЕДЕНИЕ

Понятие образования - весьма сложное и многоаспектное. В общем понимании образование - это процесс и результат усвоения человеком систематизированных знаний, навыков и умений. В Федеральном Законе «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ оно определяется как «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов».<sup>1</sup>

Современные социально-экономические изменения во всех сферах жизни общества привели к смене ценностных ориентаций и в образовании. Целью образования является не объём усвоенных знаний и умений, а гармоничное всестороннее развитие личности, дающее ей возможность реализовать свои способности, необходимые для включения в социально значимую деятельность. «Миссией образования является реализация каждым гражданином своего позитивного социального, культурного, экономического потенциала, и в конечном итоге - социально-экономическое развитие России».<sup>2</sup>

Осуществляемая на современном этапе модернизация образования в Российской Федерации – это новый этап его развития, когда к доступности качественного образования предъявляются повышенные требования. Это закономерный процесс развития, который требует и новых подходов в деятельности системы управления, от которой напрямую зависит эффективность реформирования

---

<sup>1</sup> Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 23.07.2013) // Собрание законодательства РФ от 31.12.2012. - № 53 (ч. 1). - Ст. 7598.

<sup>2</sup> Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" на 2013 - 2020 годы": Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 295: по сост. на 24.04.2014 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 17 - Ст. 2058

образования на каждом уровне: государственном, региональном, муниципальном и уровне образовательного учреждения.

О роли управления сферой образования на муниципальном уровне существует много точек зрения. Многие исследователи придерживаются мнения, что, учитывая процессы регионализации и развития местного самоуправления, только на муниципальном уровне, возможно, более эффективно обеспечить комплексность мер по модернизации образования используя максимальную консолидацию муниципальных ресурсов, привлекая межмуниципальные ресурсы.

Данное обстоятельство подчеркивает актуальность изучения системы управления сферой общего образования на муниципальном уровне (на примере города Тюмени).

На данный момент происходит осмысление роли и места муниципалитетов в управлении территориальными образовательными системами с участием местного сообщества, освоение новых функций, организационных структур и механизмов управления.

Проблемы стратегического управления муниципальной системой общего образования исследуют Зерчанинова Т.Е.<sup>1</sup>, Кочугина И.В.<sup>2</sup>, Медведева Н.В.<sup>3</sup>, Клячко Т.Л.<sup>4</sup>

Пути повышения эффективности управления образованием отражены в работах Рюховой Н.Ф.<sup>5</sup>, Безматерных Т.А.<sup>6</sup>, Пуденко Т.И.<sup>1</sup>, Колганова Н.А.<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Зерчанинова Т. Е. Социальный аудит развития муниципальной системы общего образования / Т. Е. Зерчанинова, Т. В. Зубарева // Образование и наука.- 2013.- № 7. – С.49-65

<sup>2</sup> Кочугина И.В. Индикативный подход в деятельности органа управления как средство развития муниципальной системы общего образования: автореф. дис.на соискание ученой степени канд. пед. наук: 22.04.09 / И.В.Кочугина. - ГОУ ВПО «Поволжская социально-гуманитарная академия». – Самара. – 2009. – 27 с.

<sup>3</sup> Медведева Н.В. Управление средним образованием на муниципальном уровне в современной России: автор.дис. соискание ученой степени кандидата соц.наук: 21.04.10./ Медведева Н.В. - Российский государственный социальный университет. – Москва.- 2010. – 22 с.

<sup>4</sup> КлячкоТ.Л. Развитие человеческого капитала - новая социальная политика /Т.Л.Клячко // Издательский дом «Дело». - РАНХиГС - 2013. – С.46-59.

<sup>5</sup> Рюхова Н.Ф. Информационное обеспечение управления качеством образования на муниципальном уровне: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук: 02.04.15 /Н.Ф.Рюхова. - ФГБОУ ВПО «ЗабГУ». – Чита, 2015. – 26 с.

<sup>6</sup>Безматерных Т.А. Управление развитием муниципальной системы образования в условиях мегаполиса:автор.диссертации на соискание ученой степени кандидата пед. наук: 13.12.12. /Т.А. Безматерных. - Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования. – Пятигорск. – 2012. – 25 с.

В работах таких авторов как Горностаев А.О.<sup>3</sup>, Соловьёвой В.К.<sup>4</sup> анализируются ресурсы управления сферой образования на муниципальном уровне.

Роль общественного участия в управлении рассматривают Саенков Т.В.<sup>5</sup>, Медведева Н.В.<sup>6</sup>, Демидюк В.А.<sup>7</sup>, Буряков Г.У.<sup>8</sup>

Краткий анализ исследований по вопросам управления сферой общего образования на муниципальном уровне, показывает, что данная тема не теряет своей актуальности и в силу своей мало изученности требует дальнейших разработок.

Исходя из всего вышеотмеченного, целью выпускной квалификационной работы является исследование управления сферой общего образования на муниципальном уровне (на примере города Тюмени). В соответствии с поставленной целью, определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы управления образованием в Российской Федерации;
- проанализировать существующую систему управления общим образованием на муниципальном уровне в российской образовательной системе;
- изучить зарубежный опыт управления сферой образования;

<sup>1</sup> Пуденко Т.И. Управление развитием образования на муниципальном уровне в условиях социально-экономической модернизации: автор. дис. на соискание ученой степени доктора экон. наук: 12.02.11. / Т.И Пуденко - Московский психолого-социальный институт. – Москва. – 2011. – 39 с.

<sup>2</sup> Колганова Н.А. Управление образованием на муниципальном уровне: автор. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: 23.12.09. / Н.А.Колганова. - Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. - Санкт-Петербург. – 2009. – 20 с.

<sup>3</sup> Горностаев А.О. Управление крупными проектами в системе общего образования: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук: 17.05.12 / А.О.Горностаев. - ФГНУ «Институт управления образованием» РАО. – Москва. – 2012. – 27 с.

<sup>4</sup> Соловьёва В.К. Построение организационных структур как фактор управления качеством образования в регионе: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук: 12.04.12. / В.К.Соловьёва. - Тюменский областной государственный институт развития регионального образования. – Тюмень. - 2012. – 23 с.

<sup>5</sup> Саенко Т.В. Государственно-общественное управление муниципальной образовательной системой: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук: 13.03.09. / Т.В.Саенко. -Пятигорский государственный лингвистический университет. – Владикавказ. – 2009. – 23 с.

<sup>6</sup> Медведева Н.В. Управление средним образованием на муниципальном уровне в современной России: автор. дис. соискание ученой степени кандидата соц. наук: 21.04.10./ Медведева Н.В. - Российский государственный социальный университет. – Москва.- 2010. – 22 с.

<sup>7</sup> Демидюк В.А. «Ретроспективный анализ законодательства в области управления образованием в России и зарубежный опыт» // Демидюк В.А. // Право и образование. – 2016. - №4. – С.24-29

<sup>8</sup> Буряков Г.У. Государственная политика и управление процессом модернизации российского образования: автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата полит. наук: 21.11.13/ Г.У. Буряков. - ФГБОУ ВПО «Астраханский государственный университет». – Астрахань. – 2013. – 25 с.

- исследовать организационно-правовую основу деятельности департамента образования Администрации города Тюмени;
- определить ведущие тенденции в развитии общего образования на муниципальном уровне под воздействием его реформирования (на примере города Тюмени);
- выявить проблемы и основные направления совершенствования муниципального управления общим образованием города Тюмени.

Объектом исследования выступает муниципальная система управления общим образованием города Тюмени.

Предметом исследования является управление сферой общего образования в городе Тюмени.

В процессе работы над темой были использованы следующие методы: - описательный метод, с помощью которого была изучена система управления образованием;

- сравнительный метод использовался для анализа системы управления образованием;

- метод исследования явления в его единстве и взаимной связи частей, обобщение, сведение в единое целое данных, полученных анализом – синтез,

- графический и табличный способы.

При изучении проблемы использовались различные методологические подходы, в том числе, нормативный подход, анализ научной литературы, методы логического и сравнительного анализов.

Работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка источников. В первой главе рассматриваются теоретические основы управления сферой образования. Во второй главе исследуются практика управления сферой общего образования в городе Тюмени.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ОБРАЗОВАНИЯ

## 1.1. Система управления образованием в Российской Федерации

Образование в РФ является приоритетной сферой общественной жизни, которое гарантируется Конституцией Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.<sup>1</sup> Конституцией Российской Федерации установлены общие принципы государственной политики в сфере образования. В частности, в статье 43 сказано, что в Российской Федерации гарантируется право каждого человека на образование независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств.<sup>2</sup> В статье 5 гарантируются общедоступность и бесплатность образования.

Реализации этих прав осуществляется через систему образования, которая имеет следующую структуру:

1) федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные стандарты, образовательные программы различных видов, уровня и (или) направленности;

2) организации, которые осуществляют образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;

3) федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.: по сост. на 21.07.2014г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

<sup>2</sup> Там же.

управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы;

4) организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;

5) объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования.

Из чего следует, что государство создало систему образования и осуществляет управление этой сферой деятельности через органы управления образованием.

Применительно к сложной и обширной сфере образования, управление - это целенаправленная деятельность всех субъектов по обеспечению становления, оптимального функционирования и развития каждого образовательного учреждения, всех звеньев и системы образования в целом.

Управление системой образования в России имеет три уровня: федеральный, региональный и муниципальный.

Федеральным органом исполнительной власти является Министерство образования и науки Российской Федерации, осуществляющее функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования. Министерство образования и науки Российской Федерации осуществляет координацию, а также контроль деятельности находящихся в его ведении Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки, Федерального агентства по науке и инновациям и Федерального агентства по образованию, которое является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по управлению государственным имуществом, оказанию государственных услуг в сфере образования, воспитания и развития общедоступных образовательных ресурсов.

Каждый субъект Российской Федерации имеет орган исполнительной власти, который осуществляет управление в сфере образования (министерство, департамент, главное управление и т.п.) в границах соответствующего региона.

Управление в сфере образования в муниципальных районах и городских округах осуществляется соответствующими органами местного самоуправления.

Каждый из уровней обладает своими полномочиями в части управления системой образования.

Полномочия - это право на осуществление тех или иных действий или проведение той или иной образовательной политики, зафиксированное законодательно.<sup>1</sup>

К полномочиям федеральных органов государственной власти в сфере образования относятся разработка и проведение единой государственной политики в сфере образования; разработка, утверждение и реализация государственных программ Российской Федерации, федеральных целевых программ, реализация международных программ в сфере образования;

утверждение федеральных государственных образовательных стандартов, установление федеральных государственных требований.

Основные задачи государственных органов управления образованием субъектов Российской Федерации заключаются в разработке и реализации региональных программ развития образования с учетом региональных социально-экономических, экологических, демографических, этнокультурных и других особенностей субъектов Российской Федерации; в нормативно правовом регулировании и разработке проектов законов и правовых актов субъекта федерации в областях начального, основного и среднего (полного) общего образования, в сфере защиты прав и основных гарантий ребенка.

К полномочиям органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов по решению вопросов местного значения в сфере образования относятся организация предоставления общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным

---

<sup>1</sup>Пуденко Т.И. Управление развитием образования на муниципальном уровне в условиях социально-экономической модернизации: автореф. дис. на соискание ученой степени доктора экон. наук: 17.02.11. / Т.И.Пуденко - НОУ ВПО «Московский психолого-социальный институт». – Москва, 2011. – С.18

общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях (за исключением полномочий по финансовому обеспечению реализации основных общеобразовательных программ в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами)<sup>1</sup>.

Таким образом, структура управления образованием в России выстроена по линейно-функциональной схеме, которая сочетает вертикальную организацию управления с распределением функций по уровням управления.

Для современного состояния системы управления образованием России характерен процесс децентрализации, т.е. передача ряда функций и полномочий от высших органов управления низшим. При этом федеральные органы разрабатывают наиболее общие стратегические направления, а региональные и местные сосредоточивают усилия на решении конкретных финансовых, кадровых, материальных, организационных и других проблем. «Региональный уровень управления образованием юридически закрепляет и конкретизирует централизованно внедряемые новации, а муниципальный уровень обеспечивает сочетание отраслевых и территориальных интересов в решении вопросов развития муниципальных образовательных учреждений и всей системы образования территории».<sup>2</sup> На функционирование и развитие системы образования влияет каждый из субъектов образовательных отношений, но в тоже время несет и долю ответственности за создание условий, которые необходимы для выполнения системой образования социальных и образовательных функций.

Управление системой образования осуществляется на принципах законности, демократии, автономии образовательных организаций, информационной открытости системы образования и учета общественного мнения и носит государственно-общественный характер.

---

<sup>1</sup> Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 23.07.2013) // Собрание законодательства РФ от 31.12.2012. - № 53 (ч. 1). - Ст. 7598.

<sup>2</sup> Рюхова Н.Ф. Информационное обеспечение управления качеством образования на муниципальном уровне: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук: 02.04.15 / Н.Ф.Рюхова. - ФГБОУ ВПО «ЗабГУ». – Чита, 2015. – С.20.

Государственный характер управления системой образования означает, прежде всего, что в стране проводится единая государственная политика в области образования, зафиксированная в Федеральном Законе «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ<sup>1</sup>.

Основная идея государственно-общественного управления образованием состоит в том, чтобы объединить усилия государства и общества в решении проблем образования, предоставить педагогам, детям и родителям больше прав и свобод в выборе содержания, форм и методов организации учебного процесса, в выборе различных типов образовательных учреждений.

Коренные изменения в социально-экономической жизни и государственно-политическом устройстве Российской Федерации после 1990 г. обусловили необходимость реформы образования.

В 2000-2005 гг. были приняты важнейшие программы долгосрочной государственной политики в сфере образования: «Национальная доктрина образования» (2000 г.)<sup>2</sup>, «Федеральная программа развития образования на 2000-2005 гг.»<sup>3</sup>, «Федеральная целевая программа развития образования на 2006-2010 гг.»<sup>4</sup>. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года, (принятая приказом Минобрнауки России от 11.02.2002 N 393)<sup>5</sup> определила приоритеты и меры реализации генеральной, стратегической линии в предстоящее десятилетие, цель которой - создание механизма устойчивого развития системы образования, через решение приоритетных задач: обеспечение государственных гарантий доступности и равных возможностей получения полноценного образования, достижение нового современного качества общего образования,

---

<sup>1</sup> Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 23.07.2013) // Собрание законодательства РФ от 31.12.2012. - № 53 (ч. 1). - Ст. 7598.

<sup>2</sup> О национальной доктрине образования в Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 4 октября 2000 г. N 751: по сост. на 11 октября 2000 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2000. - N 41. - Ст. 4089

<sup>3</sup> Об утверждении Федеральной программы развития образования на 2000 -2005 года: Федеральный закон от 10 апреля 2000 г. N 51-ФЗ: по сост. на 15 апреля 2000 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2000. - N 16. - ст. 1639

<sup>4</sup> О Федеральной целевой программе развития образования на 2006 - 2010 годы: Постановление Правительства РФ от 23 декабря 2005 г. N 803 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. - N 2. - Ст. 186

<sup>5</sup> О Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года: Приказ Минобрнауки РФ от 11 февраля 2002 г. N 393 [Электронный ресурс]// Минобрнауки РФ в Internet [сайт]. – URL:<http://www.informika.ru> (дата обращения 12.05.2016)

формирование в системе образования нормативно-правовых и организационно-экономических механизмов привлечения и использования внебюджетных ресурсов, повышение социального статуса и профессионализма работников образования, усиление их государственной и общественной поддержки, развитие образования как открытой государственно-общественной системы на основе распределения ответственности между субъектами образовательной политики и повышения роли всех участников образовательного процесса - обучающегося, педагога, родителя, образовательного учреждения.<sup>1</sup>

2005 год был ознаменован новым шагом в развитии российского образования - реформа образования объявлена национальным проектом. Ускорить начавшиеся процессы модернизации Российского образования был призван, провозглашённый Президентом Российской Федерации Путиным В.В., Приоритетный Национальный Проект "Образование"<sup>2</sup>, целью которого было достижение современного качества образования, адекватного меняющимся запросам общества и социально-экономическим условиям и эффективности использования образовательных ресурсов.

Основными направлениями модернизации образования стали введение новой системы оплаты труда работников общего образования, направленной на повышение доходов учителей, переход на нормативно-подушевое финансирование общеобразовательных учреждений; развитие региональной системы оценки качества образования (включая введение единого государственного экзамена, внешнюю итоговую аттестацию выпускников ступени основного общего образования, реализацию новых подходов в аттестации образовательных учреждений и учителей); развитие региональной сети общеобразовательных учреждений (имея в виду обеспечение условий для получения качественного общего образования независимо

---

<sup>1</sup> О Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года: Приказ Минобрнауки РФ от 11 февраля 2002 г. N 393 [Электронный ресурс]// Минобрнауки РФ в Internet [сайт]. – URL:<http://www.informika.ru> (дата обращения 12.05.2016)

<sup>2</sup> Направления, основные мероприятия и параметры приоритетного национального проекта "Образование": утв. президиумом Совета при Президенте РФ по реализации приоритетных национальных проектов от 21 декабря 2005 г. URL: [Электронный ресурс]. – Документ опубликован не был. – Доступ из справочно-правовой системы «Гарант» (дата обращения 07.05.2016).

от места жительства); расширение общественного участия в управлении образованием.

11 ноября 2010 на заседании Президиума Правительства РФ была одобрена Федеральная целевая программа развития образования на 2011 – 2015 годы<sup>1</sup>, которая стала базовым инструментом для реализации президентской инициативы «Наша новая школа»<sup>2</sup>. Основными являются шесть направлений развития общего образования: переход на новые образовательные стандарты, развитие системы поддержки талантливых детей, совершенствование учительского корпуса, изменение школьной инфраструктуры, сохранение и укрепление здоровья школьников, расширение самостоятельности школ.

Новый стратегический образовательный курс был закреплён в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ., где «...образование рассматривается как важнейший фактор и ресурс развития общества и государства»<sup>3</sup>.

«Отечественная система образования является важным фактором сохранения места России в ряду ведущих стран мира, ее международного престижа как страны, обладающей высоким уровнем культуры, науки, образования. Модернизация и инновационное развитие – единственный путь, который позволит России стать конкурентным обществом в мире 21–го века, обеспечить достойную жизнь всем нашим гражданам»<sup>4</sup>.

Результатами проведённой комплексной модернизации финансово-экономических и организационно-управленческих механизмов системы общего образования за последние годы стали:

-нормативное подушевое финансирование образовательных учреждений;

---

<sup>1</sup> О Федеральной целевой программе развития образования на 2011 - 2015 годы: Постановление Правительства РФ от 7 февраля 2011 г. N 61 Собрании законодательства Российской Федерации от 7 марта 2011 г. N 10 ст. 1377: по сост. на 15.01.2015 г. // Собрании законодательства Российской Федерации. – 2011. - N 10. - Ст. 1377

<sup>2</sup> Национальная образовательная инициатива "Наша новая школа":(утв. Президентом РФ от 4 февраля 2010 г. N Пр-271 URL: [Электронный ресурс]. – Документ опубликован не был. – Доступ из справочно-правовой системы «Гарант» (дата обращения 05.05.2016).

<sup>3</sup> Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 23.07.2013) // Собрание законодательства РФ от 31.12.2012. - № 53 (ч. 1). - Ст. 7598.

<sup>4</sup> Рюхова Н.Ф. Информационное обеспечение управления качеством образования на муниципальном уровне: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук: 02.04.15 / Н.Ф.Рюхова. - ФГБОУ ВПО «ЗабГУ». – Чита, 2015. –С.24

-система оплаты труда, ориентированная на результат;

-независимая система оценки учебных достижений учащихся (единый государственный экзамен, государственная итоговая аттестация выпускников 9 классов в новой форме);

- общественное участие в управлении образованием и оценке его качества; публичная отчетность образовательных организаций.

Однако, как отмечено в Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования на 2013 - 2020 годы», утвержденной Постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 295<sup>1</sup>, «эти меры не привели к реальной самостоятельности образовательных учреждений, к повышению качества образования в соответствии с новыми требованиями. Не завершено формирование общероссийской системы оценки качества образования, не обеспечена информационная открытость результатов деятельности системы образования. Слабость обратной связи является барьером для развития конкуренции, повышения эффективности и доступности образовательных услуг»<sup>2</sup>.

Поэтому в Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования на 2013-2020 годы»<sup>3</sup>, четко обозначены стратегические задачи государственного управления образованием до 2020 года. Это формирование гибкой системы непрерывного образования, развивающей человеческий потенциал, обеспечение максимально равной доступности услуг общего, дополнительного образования детей через развитие инфраструктуры и организационно-экономических механизмов, достижение современного качества учебных результатов и результатов социализации; создание современной системы оценки качества образования на основе принципов открытости, объективности, прозрачности, общественно профессионального участия.

---

<sup>1</sup> Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" на 2013 - 2020 годы": Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 295: по сост. на 24.04.2014.г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 17 - Ст. 2058

<sup>2</sup> Там же

<sup>3</sup> Там же

Особое внимание уделено вопросам повышения эффективности управления образованием. Именно уровень управления становится самым критичным для успехов, планируемых на этапах преобразований.

С 90-х гг. XX в. проблемы организации и управления образованием находятся в центре внимания российских учёных. В современной науке управление образованием рассматривается с разных позиций.

Буряков Г.У. в диссертации «Государственная политика и управление процессом модернизации российского образования» обосновывает потребность трансформации государственной образовательной политики и управленческих механизмов для формирования нового образовательного пространства как условия модернизации современной России. И в первую очередь автор акцентирует внимание на проблеме определении самих целей, поскольку цели должны обладать рядом важных характеристик: измеримостью, достижимостью, ясностью понимания и т.д. «действующая система управления образованием, государственная политика, проводимая в области образования пока еще не в полной мере ориентированы на решение задач модернизации образования, так как не ставит перед элементами системы соответствующие цели и не всегда формирует для их достижения условия функционирования и механизмы ресурсного обеспечения»<sup>1</sup>.

Также, об осознании цели как отправной точки, пишет Горностаев А.О. в диссертации «Управление крупными проектами в системе общего образования», в которой указывает на то, что реализация большого разнообразия крупных проектов в сфере образования, например таких как «Реформа системы образования», Приоритетный национальный проект «Образование» «не позволяет говорить о коренных и сущностных изменениях, связанных с модернизацией системы общего образования»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Буряков Г.У. Государственная политика и управление процессом модернизации российского образования: автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата полит. наук: 21.11.13 Г.У. Буряков - ФГБОУ ВПО «Астраханский государственный университет». – Астрахань. – 2013. – С.31

<sup>2</sup> Горностаев А.О. Управление крупными проектами в системе общего образования: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук: 17.05.12 / А.О.Горностаев. - ФГНУ «Институт управления образованием» РАО. – Москва. – 2012. – С.7

Для обеспечения успешного осуществления крупного проекта в системе общего образования автор предлагает использовать процессный подход, основанный на объединении основных видов управленческой деятельности: планировании, организации, мотивации, контроля, которые объединяют связующие процессы коммуникации и принятия решения. Согласно проектному менеджменту структурно-функциональные составляющие управления проектом, важнейшей характеристикой которых обозначена его нацеленность на изменения, должны включать обязательные этапы: формулирование цели в виде конечного продукта, т.е. определение предполагаемых результатов и соответствующих критериев; анализ внутренней среды и внешнего окружения проекта как совокупности факторов и объектов, непосредственно и опосредовано влияющих на осуществление проекта, для выявления того, что может с определённой вероятностью негативно и позитивно повлиять на достижение целей проекта; создание организационной структуры управления проектом, отражающей его внутреннюю среду как систему полномочий, ответственности и коммуникаций, формирование и деятельность команды управления проектом для обеспечения его целенаправленного осуществления, жизненный цикл проекта определяет ряд последовательных этапов от инициации до завершения, включая разработку и реализацию.

Автором обоснована и разработана модель мотивационно-целевого управления крупным проектом в системе общего образования, которая реализует мотивационно-целевое управление, формируемое и поддерживаемое процедурами рефлексивно-аналитического и проблемно-разработческого характера, организуемыми командами управления проектом.

Предметом исследования диссертации Малявиной А.Н. «Государственной управление приоритетными национальными проектами» стала практика государственного управления приоритетными национальными проектами. Автор проводит политологический анализ трансформации практик государственного управления в процессе реализации приоритетных национальных проектов (на примере приоритетного национального проекта «Образование»). «Проблема повышения эффективности принятия государственных политических решений

может и должна рассматриваться в качестве политической, поскольку для ее решения требуются решения не только профильного министерства и соответствующих ведомств, но и руководство страны, регионов, муниципальных образований»<sup>1</sup>, так как разработка и реализация приоритетных национальных проектов предусматривает необходимость координации деятельности миллионов людей, огромного числа организаций. Автор диссертации при изучении влияния политических решений принимаемых в рамках реализации национального проекта ориентировалась на использование метода социального прогнозирования, являющегося не только методом опережающего отражения политических и социальных процессов, но и политической практики. Принципиальным является вывод о необходимости тщательной проработки принимаемых политических решений и их предполагаемых последствий в вопросах использования социальных ресурсов еще на стадии проектирования мероприятий приоритетных национальных проектов.

В статье «Развитие государственно-общественного управления образованием через профессионально-общественную оценку инновационной деятельности» Волков Н.Н. предлагает полностью исключить участие государства в процедурах независимой оценки качества образования и образовательной деятельности и профессиональной аккредитации образовательных программ, а предоставить это профессиональным ассоциациям. Задачей государства должен быть только мониторинг независимой оценки качества образования. Система профессиональной аккредитации образовательных программ должна быть сосредоточена именно в профессиональных ассоциациях. Инициатива аккредитации должна исходить не от образовательной организации, а от профессионального сообщества. И результаты такой экспертизы должны использоваться не при государственной оценке деятельности образовательной организации, а при разработке государственных требований к образовательным программам (ФГОС).

---

<sup>1</sup>Малявина А.Н. Государственное управление приоритетными национальными проектами: автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата полит. наук:12.07.2009 / А.Н.Малявина. - Северо-Кавказская академия государственной службы. – Ростов –на-Дону. – 2010. – С.14

Автор предлагает модель профессионально-общественной экспертизы инновационной деятельности в региональной системе общего образования как перспективный элемент инновационной инфраструктуры в сфере образования, что позволит полнее оценивать осуществляемую инновационную деятельность, способствовать повышению требований к ней, и в конечном итоге повысит результаты обучения учащихся. Волков Н.Н. рассматривает государственно-общественное управление в системе образования как средство повышения качества управления данной системой в целом и отдельными учреждениями в частности, считает, что необходимое качество может достигаться через обоснованность принимаемых управленческих решений за счет учета нормативных оснований и исходя из интересов всех участников образовательного процесса и социальных партнеров учебных учреждений. «Усиление в оценке инновационной деятельности общественной составляющей – важный фактор обновления управления инновациями, призванными повысить результаты обучения школьников».<sup>1</sup>

В статье «Ресурсные ценности управления» Бакурадзе А.Б. описывает и анализирует ресурсные ценности управления, которые обеспечивают успешное функционирование и развитие любого социального института или отдельного учреждения. Особое внимание уделяется руководству активами и возможностям оптимизации организационных процессов в сфере образования. Со стратегических позиций, а также с точки зрения полезности и важности автор выделяет и характеризует человеческие, материально - технические, информационные и временные ресурсы управленческой деятельности, подчеркивая, что данные ресурсы являются ценностями только для профессионалов. Проецируя теорию менеджмента на практику управления, автор статьи рассматривает «человека как высшую ценность и как ключевой ресурс развития социальной организации»<sup>2</sup>, и приходит к выводу о необходимости для организации, стремящейся быть эффективной и результативной, увеличения вложений в данный ресурс, т.е. затрачивать

---

<sup>1</sup>Волков Н.Н. Развитие государственно-общественного управления образованием через профессионально-общественную оценку инновационной деятельности / Н.Н.Волков // Образование и наука. - 2015. - № 6. – С.41

<sup>2</sup> Бакурадзе А.Б. Ресурсные ценности управления / Бакурадзе А.Б. // Образование и наука. - 2013. - № 9. - 49 с.

значительные материальные ресурсы на повышение квалификации сотрудников или стимулировать их самообучение.

Проблемы российской системы образования с точки зрения сохранения и накопления человеческого капитала, также рассматриваются Клячко Т.Л. в книге «Развитие человеческого капитала - новая социальная политика»<sup>1</sup>.

Особое внимание последнее время стало уделяться проблемам качества деятельности по созданию, обеспечению функционирования и саморазвития самих систем управления, способных эффективно и оперативно реагировать на происходящие процессы в системе образования.

Об усилении потребности в научном обеспечении и обосновании организационных структур управленческой деятельности, в постановке моделей управления на научную основу пишет Соловьёва В.К. в научной работе «Построение организационных структур как фактор управления качеством образования в регионе». У органов местного самоуправления на региональном уровне появилась возможность создавать, реорганизовывать региональные и муниципальные органы управления образованием нового типа с широким диапазоном возможных моделей, способных эффективно и оперативно реагировать на происходящие процессы в системе образования, исходя из особенностей развития той или иной территории.

Автором предложены различные модели организационных структур для эффективного управления качеством образования в регионе: мобильные группы разного содержания, контроллинг-центры, когнитивные ситуационные центры, сетевые модели, матричные модели сервисные группы, научно-исследовательские лаборатории и др.); способствующие оказывающие непосредственное влияние на эффективность управления качеством образования.

Данный механизм организации образовательных структур апробировался в региональной образовательной системе Тюменской области. «Почти 100% руководителей положительно оценили необходимость построения организационных структур для управления качеством образования, подтверждают позитивную роль

---

<sup>1</sup>КлячкоТ.Л. Развитие человеческого капитала - новая социальная политика / Т.Л.Клячко // Издательский дом «Дело». - РАНХиГС - 2013. -С.52

использования адекватных моделей организационных структур для управления качеством образования и повышения уровня своего профессионализма, для развития отдельных личностных качеств и позитивной динамики качества образования и имиджа своего учреждения»<sup>1</sup>.

Также проблемам модернизации образования в России, совершенствования управления и оценки состояния модернизируемой системы образования посвящена монография Беляков С.А., в которой исследуются основные направления модернизации образования и управления им, функциональные модели управления образованием в условиях сетевого взаимодействия и создания новых форм образовательных учреждений.

Итак, анализ научной литературы позволяет сделать следующие выводы, что для эффективного управления сферой образования на государственном уровне необходим комплексный подход, включающий прежде всего целеполагание, ориентированное на результат. При принятии государственных политических решений целесообразно использовать метод социального прогнозирования, являющийся методом опережающего отражения политических и социальных процессов. При планировании использовать процессный подход, основанный на объединении основных видов управленческой деятельности: планировании, организации, мотивации, контроля и различные модели организационных структур образования. Развивать государственно-общественное управление в системе образования исходя из интересов всех участников образовательного процесса и социальных партнёров.

Модернизация образования - это прежде всего комплексное, всестороннее обновление всех звеньев образовательной системы и всех сфер образовательной деятельности в соответствии с требованиями современной жизни. На данный момент происходит осмысление роли и места муниципалитетов в управлении

---

<sup>1</sup> Соловьёва В.К. Построение организационных структур как фактор управления качеством образования в регионе: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук: 12.04.12./ В.К Соловьёва. - Тюменский областной государственный институт развития регионального образования. – Тюмень. - 2012. – С.15

территориальными образовательными системами с участием местного сообщества, освоение новых функций, организационных структур и механизмов управления.

## 1.2. Управление образованием на муниципальном уровне в российской образовательной системе

Муниципальные органы управления образованием являются структурной единицей органов исполнительной власти местного самоуправления. Администрации муниципальных образований в Российской Федерации, в целях управления образованием на муниципальном уровне создают такие службы, как управления, комитеты, департаменты и т.д.

Муниципальная система образования, также как федеральная система образования, строится на основе государственной политики, которая базируется на принципах: демократии, законности, автономии образовательных организаций, информационной открытости системы образования и учета общественного мнения и носит государственно-общественный характер.

Базовыми нормативными актами, определяющими задачи органов местного самоуправления в области образования, являются Конституция Российской Федерации<sup>1</sup>, Федеральный Закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ»<sup>2</sup>, Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации»<sup>3</sup>, Федеральный Закон «Об утверждении Федеральной программы развития образования»<sup>4</sup>.

Муниципальная система образования, действуя на основе федеральных и региональных нормативно-правовых актов, других ограничений, имеет свои особенные цели, которые отвечают интересам населения, также может выстраивать связи с другими институтами как внутри, так и за пределами своего ведомства и территории, что усиливает ресурс системы.

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.: по сост. на 21.07.2014г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

<sup>2</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления: федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ; по сост. на 10 января 2009 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.

<sup>3</sup> Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 23.07.2013) // Собрание законодательства РФ от 31.12.2012. - № 53 (ч. 1). - Ст. 7598.

<sup>4</sup> Об утверждении Федеральной программы развития образования: федеральный закон от 10 апреля 2000 г. N 51-ФЗ: по сост. на 15.04.2000 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. -2000. - №16. – Ст.1639

Муниципальный уровень управления образованием имеет отличительную особенность - это его организационная обособленность, так как муниципальные органы управления образованием не входят в систему региональных, т.е. государственных органов, а являются структурной единицей органов исполнительной власти местного самоуправления.

Федеральный Закон «Об общих принципах организации местного самоуправления»<sup>1</sup> четко определяет вопросы местного значения в области образования. Согласно этому закону муниципальные органы власти в области образования осуществляют следующие полномочия:

- Организация предоставления общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам, за исключением полномочий по финансовому обеспечению образовательного процесса, отнесенных к полномочиям органов государственной власти субъектов РФ.

- Отвечают за организацию предоставления дополнительного образования детям, а также бесплатного общедоступного дошкольного образования на территории муниципального района.

- Имеют право на создание, реорганизацию и ликвидацию муниципальных образовательных учреждений.

- Обеспечивают содержание зданий и сооружений муниципальных образовательных учреждений, обустройство прилегающих к ним территорий.

- Ведут учет детей, подлежащих обязательному обучению в ОУ, реализующих образовательные программы основного общего образования.

- Опека и попечительство.

Органами местного самоуправления для реализации образовательных функций на подведомственных территориях создаются муниципальные образовательные системы, которые включают: сеть образовательных учреждений, иные социальные институты, осуществляющие образование; органы управления образованием

---

<sup>1</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления: федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ: по сост. на 10 января 2009 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.

(муниципальные, общественные); процессы, происходящие в образовательной системе (управленческие, образовательные, инновационные, развитие сообществ).

Социально-педагогическими условиями функционирования и развития муниципальных образовательных систем являются:

- общие (политические, географические, экономические, социальные, технологические, этнокультурные и др.);

- специфические (сеть образовательных учреждений, их материально-техническая база, специфика протекающих в них процессов, воспитательные условия окружающей среды);

- временные (ступени образования: дошкольное образование, начальное общее образование, основное общее образование и среднее (полное) общее образование).

Управление образованием на муниципальном уровне осуществляют: орган местного самоуправления, местная администрация, муниципальный орган управления образованием и органы государственно-общественного управления системой образования.

Таким образом, муниципальная система образования представляет собой несколько взаимосвязанных элементов: образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности, реализующих их образовательные учреждения, независимо от их форм собственности и административного подчинения, которые находятся на территории муниципального образования, взаимодействующих между собой и с муниципальными органами управления образованием, в интересах населения территории данного муниципального образования, ее комплексного развития.

Современная муниципальная образовательная система становится все более сложной, ей приходится действовать в динамично изменяющемся мире, предъявляющем к ней возрастающие требования. Одновременно с этим вне и внутри муниципальной образовательной системы появляются управленческие, педагогические новшества, создающие возможности для качественных изменений в способах и результатах ее работы, выработке новой стратегической политики.

О роли управления сферой образования на муниципальном уровне существует много точек зрения. Многие исследователи придерживаются мнения, что учитывая процессы регионализации и развития местного самоуправления, только на муниципальном уровне возможно более эффективно обеспечить комплексность мер по модернизации образования используя максимальную консолидацию муниципальных ресурсов, привлекая межмуниципальные ресурсы.

В настоящее время органы местного самоуправления имеют право на выработку собственной стратегии развития в интересах жителей муниципальной территории, обладают полномочиями в сфере образования, собственным бюджетом и иными территориальными ресурсами, а также могут опираться на местное сообщество в решении социально значимых задач. Главная задача органов местного самоуправления заключается в обеспечении функционирования установленной государством системы образования. Модернизация системы образования требует и совершенствования форм и методов деятельности органов местного самоуправления, дающих возможность поднять эффективность их образовательного комплекса на должный уровень.

На данный момент происходит осмысление роли и места муниципалитетов в управлении территориальными образовательными системами с участием местного сообщества, освоение новых функций, организационных структур и механизмов управления.

Проблемам стратегического управления муниципальной системой общего образования посвящена статья Т.Е.Зерчаниновой, Т.В.Зубаревой «Социальный аудит развития муниципальной системы общего образования». Чтобы точно определить ближайшие и отдаленные перспективы развития данной системы, авторы разработали концептуальную модель её социального аудита, которая состоит из четырёх этапов: предметно-содержательный анализ муниципальных документов о стратегии развития общего образования; диагностика состояния и проблем его развития; оценка эффективности и темпов развития общего образования на муниципальном уровне; разработка практических рекомендаций по улучшению

качества образования. Процедура социального аудита должна способствовать своевременному внесению необходимых корректив в осуществляемую работу.

В целях устойчивого развития муниципальной системы образования, по мнению авторов, необходимо перенести акцент с укрепления инфраструктуры и обеспечения функционирования системы на режим проектирования, поддержки их развития и на достижение нового качества образовательных услуг. «Четкие формулировки целей на долгосрочную перспективу могли бы во многом облегчить процесс обновления общего образования. К сожалению, технология стратегического управления, активно используемая на государственном и муниципальном уровнях для развития территории в целом, пока редко применяется в отношении отдельных отраслей, в том числе образования»<sup>1</sup>.

Также проблемы эффективности управления образованием исследованы в диссертации Рюховой Н.Ф. «Информационное обеспечение управления качеством образования на муниципальном уровне», в которой рассматривается влияние информационного обеспечения на принятие управленческих решений в теоретическом и практическом значении. Автором разработан Регистр качества образования, который может стать информационно-методическим ресурсом, институционально определяющим информационное обеспечение управления качеством образования. Регистр является единой информационной системой сбора и обработки информации, которая объединяет сведения о качестве услуг в образовательных организациях и муниципальной системе образования (условия, процессы и результаты) из различных источников, в том числе результаты мониторинговых исследований.

По мнению Рюховой Н.Ф., управление качеством образования на основе результатов мониторинга позволит осуществлять стратегическое планирование и принятие управленческих решений в следующих направлениях: «использование информации для определения основных тенденций в развитии, выбор приоритетов политики в области качества, улучшение качества образовательного процесса,

---

<sup>1</sup>Зерчанинова Т. Е., Социальный аудит развития муниципальной системы общего образования / Т. Е. Зерчанинова, Т. В. Зубарева // Образование и наука.- 2013.- № 7. – С.50

формирование статистических баз данных, реализация принципа индивидуального подхода, информирование субъектов о ходе и результатах образовательного процесса»<sup>1</sup>, а значит, будет способствовать принятию управленческих решений.

Различные аспекты повышения эффективности системы образования на основе использования современных информационно-коммуникационных технологий в педагогическом процессе и управленческой деятельности анализирует Закирова М.С. в диссертации «Интеграция традиционных и дистанционных форм контроля как условие эффективного управления качеством образования на муниципальном уровне». Автор рассматривает интеграцию традиционных и дистанционных форм контроля не только как систему контрольно-оценочной деятельности, но и как условие эффективного управления качеством образования на муниципальном уровне, которая позволяет создать механизмы устойчивого и непрерывного развития муниципальной системы образования:

- диагностико-аналитические механизмы включают оперативный и системный сбор и анализ информации по основным направлениям деятельности образовательных учреждений;

- содержательно-целевые механизмы определяют цели, задачи, содержание, технологии управленческой деятельности в образовательных учреждениях в сравнении с предыдущим периодом работы и со среднемунципальными показателями;

- процессуальные или ресурсные механизмы определяют внутренние (формы, методы работы) и внешние (кадровые, материально-финансовые, научно-методические, информационные) ресурсы в соответствии с целями и ключевыми задачами образовательных учреждений;

- функционально-технологические механизмы помогают оперативно регулировать учебно-познавательную деятельность учащихся, педагогическую работу учителей, управленческую деятельность руководителей образовательных учреждений;

---

<sup>1</sup>Рюхова Н.Ф. Информационное обеспечение управления качеством образования на муниципальном уровне: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук: 02.04.15 / Н.Ф.Рюхова. - ФГБОУ ВПО «ЗабГУ». – Чита, 2015. – С.22

- реализация механизмов стимулирования, включает всех руководителей и педагогических работников образовательных учреждений в инновационную систему контрольно-оценочной деятельности муниципального органа управления образованием.

В работе «Индикативный подход в деятельности органа управления как средство развития муниципальной системы общего образования» Кочугина И.В. особый акцент делает на использование муниципальным органом управления индикативного подхода как одного из эффективных способов развития и стратегическое управление муниципальных систем общего образования. Разработка индикаторов должна осуществляться на основе разграничения полномочий образовательных учреждений и органа управления образованием, а сами индикаторы отражать результаты образовательного процесса в школах и его характеристики, важные для заказчиков и потребителей образовательных услуг.

Автор определяет область использования индикаторов органом управления муниципальной системы образования: «для определения плановых значений показателей качества решения задач, поставленных перед общеобразовательными учреждениями (т.е. для осуществления индикативного планирования развития элементов сети территориальной системы образования); для конкурсного выделения дополнительных ресурсов образовательным учреждениям, ориентирующего их на повышение качества образования в отдельных учреждениях и территориальной системе общего образования в целом; для создания механизма стимулирования руководителей образовательных учреждений на решение данных задач, что позволяет обеспечивать развитие системы общего образования муниципалитета»<sup>1</sup>.

Также Медведева Н.В. в диссертации «Управление средним образованием на муниципальном уровне в современной России» обосновывает необходимость применения индикаторов для оценки преобразований, которые позволяют муниципальным органам власти определять эффективность реализации ведущих

---

<sup>1</sup>Кочугина И.В. Индикативный подход в деятельности органа управления как средство развития муниципальной системы общего образования: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук: 22.04.11 / И.В. Кочугина. - ГОУ ВПО «Поволжская социально-гуманитарная академия». – Самара. – 2011. – С.22

направлений государственных проектов в сфере образования, показателей и соответствующих им критериев, выделенных на основе базовых компонентов системы управления образованием: нормативно-правового, информационного, кадрового, организационного, финансового обеспечения развития направления.

Одним из приоритетных направлений в последние годы, связанных с модернизацией модели управления образованием на всех уровнях, становится формирование системы государственно-общественного управления образованием, расширение общественного участия в управлении.

Сегодня субъектами государственно-общественного управления образованием на муниципальном уровне являются: участники образовательного процесса (педагогические работники, учащиеся, родители), их органы самоуправления, зарегистрированные в уставе образовательного учреждения; учредители муниципальных образовательных учреждений в лице местной администрации, муниципальный орган управления образованием и муниципальные органы государственно-общественного управления (советы, консилиумы, комиссии и др.). Их деятельность осуществляется в соответствии с нормативно-правовой базой, по принципу единства федеральных, региональных и муниципальных требований. Объединяющим звеном служит единое информационное пространство, которое обеспечивает открытость и доступность информации для всех субъектов управления.

Роли общественной составляющей в управлении образованием посвящены многие научные работы. Так, Саенко Т.В. в диссертации «Государственно-общественное управление муниципальной образовательной системой»<sup>1</sup> пишет, что управление муниципальной системой образования построенное на ключевых позициях демократических государственно-общественных отношениях существенно повысит эффективность и результативность деятельности муниципальной системой образования. Автор выделяет четыре уровня в организационной структуре государственно-общественного управления муниципальной образовательной

---

<sup>1</sup>Саенко Т.В. Государственно-общественное управление муниципальной образовательной системой: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук:13.03.09. / Т.В. Саенко. - Пятигорский государственный лингвистический университет. – Владикавказ. – 2009. – С.12

системой: стратегическое управление, т.е. разработку и согласованное принятие стратегических решений представителями учредителя; тактическое управление, это обеспечение реализации принятых решений и функционирования образовательной системы, а также информирование учредителями общественности о результатах этой деятельности; оперативное управление включает организацию методической работы, учебы, повышения квалификации и информационно-методической поддержки педагогических работников разных категорий; и соуправление и самоуправление через участие школьников в жизнедеятельности образовательного учреждения и муниципальной образовательной системы.

Об усилении роли общественного участия в управлении образованием пишет Медведева Н.В. в диссертации «Управление средним образованием на муниципальном уровне в современной России» «...комплексная модернизация образования требует построения эффективной модели взаимодействия между всеми субъектами образовательной деятельности, внедрения новых технологий управления, в связи с этим в управлении образованием необходимо усиление роли общественного участия»<sup>1</sup>. Повысить эффективность взаимодействия с общественностью в системе управления образованием автор предлагает через создание межмуниципальных общественных советов, в составе которого создаётся Координационный совет для обеспечения более эффективного взаимодействия органов местного самоуправления муниципальных образований. По мнению автора объединение ресурсов муниципальных образований, позволит не только более эффективно их использовать, но и привлечь дополнительные средства в образование, и будет способствовать открытости сферы образования прозрачности при принятии управленческих решений.

К специфике управления образованием в крупных городах обращается Безматерных Т.А. в работе «Управление развитием муниципальной системы образования в условиях мегаполиса». «Управление муниципальной системой

---

<sup>1</sup>Медведева Н.В. Управление средним образованием на муниципальном уровне в современной России: автор. дис. соискание ученой степени кандидата соц. наук: 21.04.10./ Медведева Н.В. - Российский государственный социальный университет. – Москва.- 2010. – С.15

образования в условиях мегаполиса представляет собой стратегию, сочетающую функционирование, прогностическое и опережающее развитие»<sup>1</sup>. Автор рассматривает проблему оптимизация управления муниципальной системой образования в условиях мегаполиса за счет максимальной консолидации муниципальных ресурсов, через привлечение механизмов государственно-общественного управления, а так же создание конкурентной муниципальной образовательной среды в условиях инновационного управления. Автором вводится понятие «территориальный сетевой образовательный кластер» - «совокупность образовательных учреждений разных видов и типов, формирующих конкурентоспособного выпускника и создающих оптимальные условия для развития профессиональных компетенций управленческих и педагогических кадров, для организации инновационной работы в муниципальной системе образования»<sup>2</sup>. Безматерных Т.А. отмечает, что использование кластерного подхода в управлении образованием на региональном, муниципальном уровнях формирует конкурентную среду учреждений образования, позволяет снизить в целом затраты на образование за счет оптимизации использования ресурсов и направить усилия на внедрение инноваций.

О муниципальных образовательных кластерах как организационно-экономических формах реализации муниципальной стратегии развития образования, как базы для реализации межотраслевой модели управления развитием образования речь идёт в диссертации Пуденко Т.И. «Управление развитием образования на муниципальном уровне в условиях социально-экономической модернизации». «В основу формирования образовательных кластеров положены технологические цепочки создания трех основных «конечных продуктов» в системе непрерывного образования: - профессионально подготовленных специалистов; выпускников общеобразовательной школы; дошкольников, готовых к обучению в общеобразовательном учреждении. Соответственно, выделяются кластер

---

<sup>1</sup>Безматерных Т.А. Управление развитием муниципальной системы образования в условиях мегаполиса: автор. диссертации на соискание ученой степени кандидата пед. наук: 13.12.12. / Т.А.Безматерных. - Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования. – Пятигорск. – 2012. – С.31.

<sup>2</sup> Там же. С.32

профессионального образования, кластер общего образования и кластер дошкольного образования»<sup>1</sup>.

В диссертации также предложен новый механизм организационной и экономической поддержки образовательных учреждений - аутсорсинг. Аутсорсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника и/или ресурса) — передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области. Использование аутсорсинга в муниципальных системах образования, с точки зрения автора, «позволяет снизить вероятность рисков в экономической деятельности образовательных учреждений в условиях их академической и хозяйственной самостоятельности и даёт возможность за счет эффектов от разделения труда и специализации оптимизировать совокупные затраты муниципалитета на административные расходы учреждений образования, сократить долю административно-управленческого персонала в общем фонде заработной платы каждой школы, в конечном итоге повысить качество образовательной и обеспечивающей деятельности»<sup>2</sup>.

Колганова Н.А. также считает образовательный аутсорсинг наиболее эффективным механизмом сетевой кооперации на муниципальном уровне. В своей диссертации «Управление образованием на муниципальном уровне» автор выделяет основные причины, по которым образовательные учреждения могут перейти к образовательному аутсорсингу: это сокращение времени, финансовых и материальных затрат на повышение квалификации кадров, учебно-методическое обеспечение новшеств; концентрация усилий на ключевых аспектах управления учреждениями; а значит расширение возможностей для получения качественного образования старшеклассников.

Таким образом, все исследователи сходятся во мнении о необходимости применения технологий стратегического управления в сфере образования на

---

<sup>1</sup>Пуденко Т.И. Управление развитием образования на муниципальном уровне в условиях социально-экономической модернизации: автореф. дис. на соискание ученой степени доктора экон. наук: 17.02.11. / Т.И.Пуденко - НОУ ВПО «Московский психолого-социальный институт». – Москва, 2011. – С.15

<sup>2</sup> Там же. - С.21

муниципальном уровне. Для осуществления стратегического планирования, управления и принятия управленческих решений предлагается проводить социальный аудит развития муниципальной системы общего образования, применять интеграцию традиционных и дистанционных форм контроля, использовать информационное обеспечение, современные информационно-коммуникационные технологии. Наиболее эффективным способом развития и стратегическое управление муниципальных систем общего образования становится индикативный подход. Наблюдается тенденция к созданию образовательных кластеров. Апробируется новый механизм организационной и экономической поддержки образовательных учреждений – образовательный аутсорсинг. Нельзя не согласиться о влиянии общественного участия в управлении образованием, о его дальнейшем расширении и усилении.

Управление образованием на муниципальном уровне — сложный процесс, слагаемыми которого являются: обоснованный с научных позиций выбор целей и постановка задач; изучение, анализ и мониторинг уровня развития образования в регионе; компетентное планирование; результативная деятельность, основанная на инновационном управлении, объективной оценке и эффективном контроле. Поэтому от муниципальных органов власти на местах требуется освоения новых подходов к определению целей, задач и функций образования, инновационных методов и моделей управления его развитием. «Управление образованием предопределяет будущее образовательной системы. От того, как устроено и срабатывает управление, в решающей мере зависит качество и эффективность системы образования, характер и направление его развития»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Колганова Н.А. Управление образованием на муниципальном уровне: автор. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: 23.12.11. / Н.А.Колганова. - Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. - Санкт-Петербург. – 2011. – С.7

### 1.3. Российский и зарубежный опыт управления сферой образования

Системное реформирование, происходящее в области образования в нашей стране в последние годы, подталкивает педагогов, ученых и специалистов, работающих в этой сфере, активно изучать зарубежный опыт деятельности ведущих образовательных систем наиболее развитых стран мира.

Обобщению опыта работы органов управления образованием в России и зарубежных странах посвящена диссертация Колгановой Н.А. «Управление образованием на муниципальном уровне». В диссертационной работе рассмотрено управление образованием относящееся к институтам и механизмам управления системой на уровне центра и местных властей. Автор выделяет 4 основных модели, характеризующие процесс децентрализации управления образованием: централизованная система с элементами делегирования полномочий, региональная система управления, местная система управления и автономия через квазирынок.

Первая модель образования реализуется частично во Франции, Китае, Мексике, в странах, для которых характерна ориентация на всеобщее равенство и решение социальных проблем. Достоинство централизованной системы управления образованием заключается в том, что в краткие сроки можно быстро решить масштабные задачи, особенно связанные с массовым охватом населения, путем концентрации ресурсов и использования всего комплекса средств. С другой стороны - невозможность оперативного управления, мобильного и гибкого реагирования на меняющиеся условия, развития инноваций, учета различных образовательных запросов, затратность и низкая активизация местных ресурсов.

Вторая система представлена в некоторых штатах США, Бразилии, Германии, Российской Федерации (начало XXI века), в которых власть и ответственность возложены на региональный уровень управления, при этом у Федерального правительства сохраняются некоторые рычаги управления, и усиливаются функции контроля. К достоинствам региональной системы относятся: использование дополнительных рычагов и ресурсов, гибкость и управляемость системы, более тонкое реагирование на изменение потребностей региона и групп населения на

конкретный уровень и качество образования. Однако политика финансирования на местах имеет риск снижения качества образования за счет снижения финансирования, к тому же усугубляет неравенство между богатыми и бедными регионами; между образом и качеством жизни людей отдельных регионов в одной стране.

Система местного управления отдельными элементами представлена в управлении образованием Великобритании и Скандинавии. В этой модели местная выборная власть обладает значительными контрольными функциями, а школьные учителя могут организовывать процесс обучения по-своему усмотрению. Система местного контроля над образованием даёт широкую возможность автономии местным властям, масштабные организационные и управленческие функции. Учителя имеют свободу в выборе содержания образования, педагогических технологий. Однако в небольших муниципальных районах ограничен набор образовательных программами и не хватает достаточно квалифицированных руководителей.

Характерными особенностями автономии посредством квазирынка, которые реализуется в Голландии, Чили, Уэльсе (Англия), в некоторых штатах США, Колумбии, является то, что центральная власть сохраняет контроль над финансированием и оплатой труда учителей, родители и дети могут выбирать школы и образовательные программы из небольшой группы государственных школ или получить ваучер для оплаты за обучение в частной школе. Достоинства такой системы заключается в повышении многообразии образовательных программ, возможности выбора индивидуальной образовательной траектории, но снижается качество образования детей из семей с низкими доходами и возрастает разница в качестве образования в различных регионах.

Выводом исследования становится то, что по мере отхода от централизованного регулирования к различной степени автономии государство вынуждено усложнять формы контроля от непрямых механизмов подотчётности до прямого мониторинга, вводить нормативы финансового обеспечения и стандарты образования, так как возрастают различия в качестве образования на различных

территориях в одном государстве, в отношении местных властей к образованию, в доступности образования в регионах с разным уровнем социально-экономического развития, обостряется проблема материально-технического и научно-методического обеспечения школ.

Результаты анализа зарубежных моделей управления образованием представлены в диссертации Бурякова С.К. «Государственная политика и управление процессом модернизации российского образования». Автор отмечает, что «западные страны постепенно сошлись во мнении, что основной моделью все же является управление по целям, т.е. имеют в своей основе определение целей, различающихся масштабом, временными рамками и другими отличительными признаками, решение которых обеспечивает достижение поставленных целей и выполнении мероприятий по внедрению полученных результатов в системе образования»<sup>1</sup>.

В работе констатируется, что основная нагрузка в части определения целей развития образования и мер по их достижению в этих странах ложится в большей степени на органы управления образованием: министерства, региональные органы и менеджмент учебных заведений. Изменения в управлении образованием представляется как переориентация от поддержки процесса образования на достижение результатов системой образования. Традиционный государственный контроль и академическая коллегиальность управления, характерная для европейских стран, заменяется государственным надзором и государственной оценкой состояния и результатов деятельности системы образования. Что противоречит либеральной теории о неэффективности административной системы управления, вследствие чего необходима децентрализация власти.

В результате анализа основных моделей социальной политики с позиции их влияния на развитие человеческого капитала, сделан вывод, который свидетельствуют о том, что либеральная модель является наиболее эффективной, но

---

<sup>1</sup>Буряков Г.У. Государственная политика и управление процессом модернизации российского образования: автореф. дис.на соискание ученой степени кандидата полит.наук:21.11.13/Г.У. Буряков. - ФГБОУ ВПО «Астраханский государственный университет». – Астрахань. – 2013. – С.24

в определенных условиях развития институциональных основ общества, его традиций, социально-культурных и духовных условий.

Для нас, прежде всего, представляет интерес опыт зарубежных стран, сходных с Россией по политическим и социально-экономическим условиям.

Изучению особенностей и динамике развития испанской образовательной системы посвящена диссертация Тарасовой К.В. «Системы управления качеством образования в Испании и России: сравнительный анализ». Испания, как и Россия, в течение последних двадцати пяти лет, переживала социально-экономические сложности переходного периода, которые оказали глубокое влияние на механизмы управления образованием. Основными позициями, позволяющими использовать опыт Испании в области управления образованием в России, автор считает: особенности административного устройства Испании, состоящего из автономных регионов, регламентирующего разделение полномочий между государственным аппаратом и регионами в каждом конкретном случае; социально-экономическую ситуацию, которая обусловила переход обеих стран от тоталитарного режима к демократическому устройству государства с рыночной экономикой.

Одним из приоритетных направлений реформ системы образования в Испании стало создание условий для обеспечения доступности образования. В этой связи «Единый (органический) закон о качестве образования» гарантирует бесплатное образование. В Испании сложились четыре ступени образования: дошкольная, базовая, бакалавриат или профессиональное образование по типу ПТУ, техникумов, высшее образование.

Управление образованием в Испании регулируется общими законами, которые принимает испанский парламент и они действительны во всех регионах. Основной функцией управления образованием является отношение между управляющей системой и управляемым объектом, которая требует от управляемой системы выполнения конкретного действия, чтобы обеспечить целенаправленность и (или) организованность управляемых процессов.

Испанское законодательство в области образования имеет четкие указания в отношении характера и содержания контрольных действий со стороны государства и

субъектов образовательной деятельности. Контроль и оценка работы распространяется на всю сферу образования и включает процесс оценки успеваемости учащихся, преподавательской деятельности, работы учебных центров, функции инспекции в отношении органов по управлению образованием. Общая диагностическая проверка государственными органами по образованию с целью установления степени приобретения учащимися базовых знаний и навыков, предусмотренных данным уровнем обучения служит только для информационно-ориентировочным целей для руководства образовательных учреждений, для преподавателей, учащихся и их семей.

Общую оценку работы системы образования осуществляет министерство образования через Национальный институт оценки качества системы образования. Правительство определяет структуру и функции данного Института и гарантирует участие в нем органов по управлению образованием.

Органы по управлению образованием обязаны информировать общественность и предавать гласности критерии и порядок проведения проверок учебных заведений, а также их результаты.

Помимо внешней аттестации учебные заведения в конце каждого учебного года проводят собственные (внутренние) оценочные проверки в порядке, установленном органами по управлению образованием. Однако, как отмечает автор, в полном объеме осуществить, принятые решения в области управления качеством образования правительству не удастся.

Итак, следует отметить, что испанское образовательное законодательство имеет ряд прогрессивных черт: социальная доступность; гибкость системы образования, активное участие различных групп и слоев общества в работе учебных центров; воспитание гражданской ответственности; принятие концепции образования как непрерывного процесса; создание для учащихся условий, которые развивают их веру в собственные способности, возможности и инициативу и др. Актуальным для повышения качества российского образования, могут стать оптимизация финансирования образовательной системы; обеспечение

государственной гарантии всеобщего среднего качественного образования; децентрализация управления в образовательной сфере.

Другим примером является система образования ФРГ. ФРГ – федеральное государство с децентрализованной системой управления в области образования, в которой тесно взаимосвязаны субъекты управления разного уровня: федерация, земли и общины (местные органы власти), выполняющие различные законодательные, исполнительные, координирующие и финансово-бюджетные функции<sup>1</sup>.

Каждая федеральная земля имеет земельные правительства и органы управления, определённую правовую и политическую самостоятельность по отношению к центру (федерации). В Основном законе<sup>2</sup> о праве исполнения землями федеральных законов как своих собственных и исполнение их «по поручению федерации» означает, что центр тяжести в законодательстве перенесён на федерацию, а исполнение федеральных законов и управление – в земли.

Задачами административного управления земель в сфере образования являются: задачи в ведении земель - система школьного образования; задачи по реализации федерального права - строительства школ и других культурных сооружений; задачи по реализации федерального права - финансирование обучения.

На уровне земель в управлении образованием участвуют земельный парламент, за ним закреплена определённая законодательная функция и планирование бюджета; министерство культуры и образования, которое ведает вопросами планирования школьного развития, издаёт соответствующие документы и предписания.

На уровне земель осуществляется также законодательная власть и парламентский контроль за определением целей обучения и учебного материала; курсов профессиональной подготовки; принятием решений касающихся среднего,

---

<sup>1</sup> Писарева Л.И. Управление образованием в Германии: традиции и инновации / Л.И.Писарева // Проблемы современного образования. – 2012. - №3. – С. 62

<sup>2</sup> Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Bereinigte-Amtliche Sammlung der Schulvorschriften des Landes Nordrhein-Westfalen Düsseldorf-Frechen (in der Fassung vom 11. Juli 2012) - <http://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html#BJNR000010949BJNG000100314> (дата обращения 02.04.2016)

высшего образования, а также вопросов культуры. В компетенции земель и местных органов управления входит дошкольное образование, общее и внешкольное образование.

Высшем органом в системе управления образованием на земельном уровне являются министерства культуры и образование во главе с министрами и сенаторами.

Управление на уровне местных органов власти представлены различного рода школьными отделами, школьными советами или ведомствами в разных землях по своему. Школьные отделы отвечают за решение административных проблем, касающихся неполных средних школ (школ 1-й степени среднего образования: главных, реальных, общих) и профессиональных школ.

Школьные советы, как орган школьного надзора, выполняют административные, инспектирующие и профессиональные функции в учебных заведениях на уровне местного самоуправления. Нижняя ступень в структуре местного самоуправления - внутришкольное управление - общеобразовательная школа – выступает одновременно как субъект и как объект системы управления.

Государственные школы ФРГ подчиняются местным органам власти: общинам, коммунам, и в правовом отношении не являются самостоятельными учреждениями. Местные органы власти, как учредители несут правовую ответственность за создание, организацию и выполнение управленческих функций в школе, внося собственный вклад в ее работу.

Ученическое представительство - это коллективный орган внутришкольного управления, который является формой демократического объединения школьников, и создан для защиты их интересов, для активизации участия в жизни учебного заведения, и приобщения к демократическим формам взаимоотношений учащихся между собой, с учителями и родителями.

Управление в области образования ФРГ - это традиционно сложившийся механизм распределения власти на законодательную, исполнительную, правовую и финансовую. В его структуре задействован большой аппарат и широкая сеть организаций, которыми управляет непосредственно государство, или федеральные

земли, или общины. Данная система менеджмента характеризуется строгим соблюдением законов трех уровней – федерального, земельного, коммунального. Исполнение целого ряда функций «по поручению федерации» и принципы финансовых связей ставят землю и местные органы управления в определенную функциональную и тем более экономическую зависимость от центра<sup>1</sup>.

Консервативные тенденции, отличающие национальный немецкий менеджмент, всегда сдерживали инновационные процессы и мало способствовали оперативному решению многих проблем и более решительным преобразованием в сложном механизме административного аппарата.

На рубеже XX-XXI вв. происходили существенные изменения в образовательной политике страны и в системе управления образованием, что было вызвано сближением немецкого образования с европейской моделью.

Значимым этапом, стал переход на новые образовательные стандарты (стандартизации образования в стране в начале XXI века), что было направлено на совершенствование образовательной системы. Принятие новых стандартов было ответной реакцией на отрицательные результаты оценок успеваемости немецких школьников в ходе международных исследований.

Новые стандарты представляют собой трехуровневую шкалу требований к оценке успеваемости учащихся (максимальный, средний, нижний); вводят режим измерения уровня достижений в определенные временные периоды, то есть не на «входе» (начале процесса обучения), а на «выходе» (чаще всего при переходе на следующую ступень или окончание школы), и не у конкретных учащихся, а у группы, класса или школы в целом, что преследует цель получить администрации обобщающие данные о работе школьной системы изнутри и провести экспертизу<sup>2</sup>.

Переход немецких школ на компетентности принцип обучения в качестве основной цели, то есть переориентация на овладение базовыми компетенциями вместо традиционного изучения учебного материала изменило характер и стиль

---

<sup>1</sup> Писарева Л.И. Управление образованием в Германии: традиции и инновации / Л.И.Писарева // Проблемы современного образования. – 2012. - №3. – С. 62

<sup>2</sup> Zur Entwicklung nationaler Bildungsstandarts. Bildungsministerium fur Bildung und Forschung. – Berlin, 2003 <http://www.worldcat.org/identities/lccn-no2002073203/> (дата обращения 24.04.2016)

работы участников образовательного процесса. Немецкие специалисты квалифицируют переход на новые стандарты образования в Германии как смену педагогической парадигмы и вступление ее в инновационный процесс.

К изменениям в области школьного управления относится и переход к автономной или независимой (самостоятельной) школе. Это предоставило школе больше автономии или самостоятельности через создание новых организационных, административных условий. Кроме того расширило права и компетентности в нескольких направлениях управленческой деятельности и при решении внутренних проблем не «сверху-вниз», а «снизу-вверх», активизируя участие всех работающих в школе лиц. Переход к автономии следует оценивать как серьезное школьное реформирование.

Итак, на рубеже XX-XXI вв. в Германии произошли существенные изменения в образовательной политике страны и соответственно в системе управления образованием, с целью преодоления трудностей при решении своих собственных проблем в области школьного образования, и вызванные значительно большим сближением немецкого образования с европейской моделью, освобождением от определенной национальной изолированности путем налаживания сотрудничества с зарубежными специалистами и участие в международных исследованиях.

Говоря о системе образования Финляндии необходимо отметить, что на сегодня она является самой молодой в системе ЕС. Ей всего лишь полвека. Но, за столь короткое по историческим меркам время, Финляндия достигла колоссальных успехов в сфере образовательных услуг и по праву может называться наиболее успешным государством мира, реализовавшим столь успешную государственную политику в сфере образования.

В последнее время специалисты в сфере образования, изучающие успешный финский опыт, говорят о том, что Финляндия переняла все лучшие традиции нашего советского образования, дополняя и преумножая его своими историческими и социокультурными особенностями.

Дошкольная система образования в Финляндии вся платная, а вот среднее и высшее образование бесплатные. Министерство образования Финляндии

проводит политику выравнивания системы образования – это значит, что образование должно быть везде и для всех одинаковым как по содержанию, так и по доступности. Политика выравнивания вплотную упирается в географическую проблему. Дело в том, что согласно этой образовательной парадигме плотность школ по территории страны должна быть одинакова. Что вызывает определенные трудности в слабозаселенных областях страны — например, на севере — в Лапландии.

В настоящий период времени все больший интерес для изучения, вызывают образовательные системы азиатских стран. Сейчас Сингапур — это развивающееся быстрыми темпами азиатское государство. Система образования Сингапура позаимствовала многие элементы из систем США и Великобритании. Образование в Сингапуре — одно из приоритетных направлений развития в социальной политике. Принятая недавно программа национального образования введена с целью укрепления национальной сплоченности, стремления к выживанию и уверенности в будущем. Независимыми школами управляют специальные правления. Программы этих школ соответствуют государственным требованиям, таким как двуязычие, и дают своим ученикам подготовку, необходимую для сдачи экзаменов на государственном уровне. Эти школы, однако, свободны в установлении цены за обучение, критериев администрирования, выборе учителей и учебной программы.

Автономные школы являются государственными школами или школами, дотируемыми государством. Таким школам выделяются дополнительные средства, и кроме того, они получают определенную долю автономии, что позволяет им работать в том режиме, что и независимые школы.

Образование широко субсидируется. Учащиеся вносят низкую плату за обучение в начальной, средней школе и неполных колледжах, исключение составляют частные школы, которые устанавливают свою оплату. Существует постановление об освобождении от оплаты нуждающихся учащихся, а также выделение им стипендий. Учащиеся государственных школ и школ,

получающих помощь правительства, также получают стипендии Edusave. Таким образом, работает система поощрения способных учащихся.

После многочисленных реформ образовательная система Сингапура характеризуется следующими чертами: двуязычность; разделение на потоки в соответствии со способностями учащихся; обучение на нескольких языках; упор на изучение английского языка, естественных наук и математики; сильная система технического образования; независимые школы, автономные школы и система кластеринга; децентрализация власти и делегирование ее директорам; эффективная система продвижения по службе и поощрение учителей; преподавание нравственных ценностей и истории.

Тенденция развития общественного участия в системе управления образованием прослеживается и в зарубежных странах.

Аналізу правового аспекта этой сферы посвящена статья Демидюка В.А. «Ретроспективный анализ законодательства в области управления образованием в России и зарубежный опыт». Он пишет о том, что в некоторых странах право участия общественности в управлении образованием в том или ином виде закреплено в их конституциях. «Так, Испанская конституция 1978 года в ст.27, устанавливает два важных положения. В п.5 говорится, что «публичные власти гарантируют каждому право на образование по средствам общего планирования образования с эффективным участием всех заинтересованных сторон и путём создания учебных центров. Пункт 7 этой статьи гласит «Преподаватели, родители, и в соответствующих случаях, учащиеся принимают участие в контроле, в управлении всеми учебными центрами, содержащимися администрацией за счёт государственных фондов, в порядке, установленном законом»<sup>1</sup>. В США, например, в конституции штата Миссури (ст.9.Образование) также зафиксировано право общественности на управление и контроль за состоянием образования: «Контроль за обучением в государственных школах вручается совету по образованию штата, состоящему из 8-ми не профессиональных членов, назначаемых губернатором штата

---

<sup>1</sup>Демидюк В.А.«Ретроспективный анализ законодательства в области управления образованием в России и зарубежный опыт» / Демидюк В.А.// Право и образование. – 2016. - №4. – С.25

по рекомендации и согласии сената, после открытых слушаний при условии что не более его четырёх членов будут принадлежать к одной и той же политической партии...»<sup>1</sup>. В Шотландии в 1988 году был принят специальный закон о школьных советах, которым определён порядок создания и функции. Во Французском «Законе о направлениях развития образования» 1989 года есть специальный раздел «Консультативные общественные органы общенационального уровня», где в соответствующих статьях говорится о советах делегатов учащихся (ученические общественные советы), советах учебных заведений<sup>2</sup>. В Дании в Актах о старших и средних школах (1990) в разделе «Менеджмент старших и средних школ» определяется состав, полномочия и основные функции совета школы, педагогического совета, ученического совета<sup>3</sup>.

Эти примеры показывают, какое важное значение придаётся в этих странах участию общественности в системе управления и развития образования, где право участия общественности в управлении образованием обеспечивается соответствующими положениями разделов об образовании или законов, касающихся отдельных частей систем образования.

В России в новой редакции Закона «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ также устанавливается «возможность образовательных учреждений в целях учёта мнения основных участников образовательного процесса по вопросам управления образовательной организацией и при принятии образовательной организацией локальных нормативных актов, затрагивающие их права и законные интересы, создавать советы обучающихся, советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних»<sup>4</sup>.

В нашей стране в последние годы сформировались различные модели государственно-общественного управления образованием – школьные советы, родительские комитеты, общественные родительские объединения и др. Но пока они

---

<sup>1</sup> Демидюк В.А. «Ретроспективный анализ законодательства в области управления образованием в России и зарубежный опыт» / Демидюк В.А. // Право и образование. – 2016. - №4. – С. 26

<sup>2</sup> Там же. – С.27

<sup>3</sup> Там же. – С.26

<sup>4</sup> Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 23.07.2013) // Собрание законодательства РФ от 31.12.2012. - № 53 (ч. 1). - Ст. 7598.

не стали реальной и действенной формой управления ОУ. Эффективность работы совета во многом зависит от его состава, где важными являются не только профессиональные знания членов совета, но и умение работать в команде. Как правило, в управляющий совет школы входят представители родительской общественности, педагогического коллектива, учащихся, представители местной общественности, представители учредителя школы и ее директор. Причем в составе совета приветствуется наличие профессиональных юристов, экономистов, и депутатов, которые могут оказать помощь школе своими знаниями, возможностями и ресурсами.

В этой связи интересен опыт организаций управляющих советов в зарубежных странах, где подготовке самих управляющих придаётся большое значение. В частности в Великобритании управляющий совет ответствен за обучение своих управляющих<sup>1</sup>.

В Нидерландах, где система образования построена по принципу децентрализации, ответственность за управление школой несет управляющий школьный совет. Обучение школьных управляющих не являясь обязательным, происходит через муниципалитеты, советы по среднему образованию или иные ОУ, включая специальные курсы<sup>2</sup>.

В Канаде школьные советы являются обязательными в каждой школе, а их члены избираются тайным голосованием и взаимодействуют с местными органами власти. При этом они должны постоянно развиваться, чтобы быть в курсе всех изменений в системе образования и внедряемых инновациях. Обучение, как правило, организуется, через Ассоциации школьных управляющих, а программы обучения разрабатываются в каждой провинции самостоятельно, но содержат единые модули: обязанности школьного управляющего, навыки работы с бюджетом и фандрайзинг, навыки переговоров, работа с СМИ, основные приоритеты системы образования. Так

---

<sup>1</sup> Медведева Н.В. Система государственно-общественного управления образованием в Российской Федерации: тенденции и проблемы развития / Медведева Н.В. // Социальная политика и социология. – 2015. - №2. – С.52

<sup>2</sup> Там же. – С.53

же в Канаде создан специализированный обучающих центр для школьных управляющих, предоставляющий дистанционные образовательные услуги<sup>1</sup>.

В США тоже существует национальная ассоциация школьных управляющих советов, которая проводит ежегодные конференции и организует тематические семинары по юридическим, управленческим, информационным аспектам организации деятельности советов<sup>2</sup>.

В России становление и развитие государственно-общественного управления образованием происходит достаточно сложно. Создаваемые управляющие советы часто на практике имеют формальный характер, не могут принимать участие в принятии управленческих решений по развитию и функционированию ОУ. Одно из основных проблем, с которым сталкивается управляющие советы – это недостаточная информированность общественных управляющих о своих полномочиях и непонимание своих возможностей. В связи с этим возникает необходимость дополнительного образования членов управляющих советов (и в первую очередь родителей). Таким образом, зарубежный опыт организации деятельности общественных управляющих приобретает актуальность для управляющих советов в Российских школах, в части качественной подготовки общественных управляющих по специальным программам обучения, необходимые им для эффективной работы в управляющем совете школы. Создание эффективной системы государственно-общественного управления образованием обеспечит динамическое развитие и высокое качество образования, его многообразие, ориентацию на удовлетворение запросов личности, общества и государства.

Итак, анализ зарубежного опыта управления сферой образования, при всём разнообразии систем управления, выявил общие для многих стран тенденции в развитии сферы образования: децентрализация власти, автономизация школ, кластерность, доступность образования, переход на новые образовательные стандарты предполагающие переориентацию на овладение базовыми

---

<sup>1</sup> Медведева Н.В. Система государственно-общественного управления образованием в Российской Федерации: тенденции и проблемы развития / Медведева Н.В. // Социальная политика и социология. – 2015. - №2. – С.53

<sup>2</sup> Там же

компетенциями вместо традиционного изучения учебного материала, акцент на качество образования, активное привлечение широких слоёв общества к управлению образованием.

## ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРЫ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА ТЮМЕНИ

### 2.1. Организационно-правовая основа деятельности департамента образования Администрации города Тюмени

Город Тюмень как городское поселение является муниципальным образованием, наделенным статусом городского округа.<sup>1</sup> Город Тюмень является административным центром Тюменской области. Сегодня город Тюмень – это благоустроенный город с активно развивающейся производственной и социальной инфраструктурой, научно-технической базой, что в свою очередь положительно влияет на социально-экономическое развитие города в целом и на демографическую структуру населения в том числе.



Рис.1. Численность населения города Тюмени

С 2005 года численность постоянно проживающего населения в городе стабильно увеличивается, и происходит это за счёт увеличения рождаемости с 2005 года.

---

<sup>1</sup> Устав города Тюмени от 16 марта 2005 г. N 162 (в ред. от 24.12.2015 N 407) // Тюменский курьер. - 2005. - N 34 (1749)



Рис.2. Прирост населения города Тюмени

В 2005 году родилось 6948 детей, в 2014 в 1,7 раза больше – 12 046, при этом, в 2005 году на 1000 постоянно проживающего в городе населения рождалось 12 детей, в 2014 году этот показатель вырос до 17<sup>1</sup>. По данным информационного портала «Градотека», Тюмень в 2014 году по показателю рождаемости вошла в десятку лидеров и заняла 9 место по стране<sup>2</sup>. Кроме того, по данным исследования журнала РБК, Тюмень заняла 10 место в рейтинге самых быстро растущих городов России<sup>3</sup>. Положительная демография влияет соответственно на рост количества обучающихся в общеобразовательных учреждениях.

Таблица 2.1.

**Основные количественные характеристики системы общего образования  
города Тюмени**

Показатели	Единицы измерения	2012 год (факт)	2013 год ( факт)	2014 (факт)	2015 (факт)
Численность детей и молодежи 7-18 лет	чел	79215	82636	85329	89007
Численность обучающихся	чел	63330	69794	74533	76764
Численность обучающихся в расчете на одного учителя	чел.	24	21	21	21
Удельный вес численности обучающихся организаций общего образования по ФГОС	%	29,3	41,4	54	58,9

Источник:[3.6]

<sup>1</sup> Отчет департамента образования Администрации города Тюмени о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования города Тюмени за 2014 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. – URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 22.05.2016)

<sup>2</sup> Там же

<sup>3</sup> Там же

Политика муниципалитета направлена на устойчивое социально-экономическое развитие, обеспечивающее рост качества жизни населения города. По данным исследования, проведенного Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации в 37 российских городах с населением более 500 000 человек, город Тюмень занял первое место в рейтинге городов с самым лучшим качеством жизни.<sup>1</sup>

К сильным сторонам города, непосредственно влияющим на улучшение качества жизни населения города можно отнести:

- статус административного центра Тюменской области;
- благоприятное экономико-географическое положение города на стыке Европы и Азии;
- современный транспортно-логистический узел регионального, российского и международного уровня;
- статус сервисного и научно-исследовательского центра нефтегазопромышленного комплекса;
- многоотраслевая структура экономики;
- концентрация учреждений различных образовательных уровней;
- концентрация учреждений культуры, спорта и молодежной политики;
- высокий научный и образовательный потенциал жителей города.

Департамент образования Администрации города Тюмени (далее – Департамент) - отраслевой (функциональный) орган Администрации города Тюмени. Департамент в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, законами и нормативными правовыми актами Тюменской области, Уставом города Тюмени, а также Положением и иными

---

<sup>1</sup>Отчет департамента образования Администрации города Тюмени о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования города Тюмени за 2014 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. –URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/>/(дата обращения 25.05.2016)

муниципальными правовыми актами. Департамент подотчетен Главе Администрации города Тюмени и непосредственно подчинен курирующему заместителю Главы Администрации города Тюмени.

Департамент осуществляет свою деятельность на основании Положения о департаменте образования Администрации города Тюмени утверждённого Распоряжением Главы Администрации города Тюмени от 27.09.2007 N 259-рг (в редакции от 17.12.2013 N 903)<sup>1</sup>.

К основным задачам Департамента относится организация предоставления общедоступного и бесплатного общего образования по основным общеобразовательным программам, дополнительного образования детей, организация отдыха детей в каникулярное время в муниципальных общеобразовательных учреждениях города Тюмени (за исключением дополнительного образования детей, финансовое обеспечение которого осуществляется органами государственной власти субъекта Российской Федерации). Департамент также отвечает за обеспечение содержания зданий и сооружений муниципальных ОУ города Тюмени, обустройство прилегающих к ним территорий.

Кроме того, Департамент осуществляет прогнозирование социально-экономического развития системы образования города Тюмени, обеспечивает открытость и доступность информации о системе образования города Тюмени, осуществляет мониторинг системы образования города Тюмени, разрабатывает проекты муниципальных правовых актов города Тюмени по вопросам, отнесенным к компетенции Департамента, вносит их на рассмотрение Главе Администрации города Тюмени, Коллегии Администрации города Тюмени в установленном муниципальными правовыми актами порядке, является участником бюджетного процесса, обладает правами и обязанностями участника бюджетного процесса в соответствии с действующим законодательством, муниципальными правовыми актами города Тюмени.

---

<sup>1</sup>О департаменте образования Администрации города Тюмени: Распоряжение Главы Администрации г. Тюмени от 27 сентября 2007 г. N 259-рг [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. – URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/> (дата обращения 12.05.2016)

Департамент возглавляет директор Департамента, которого назначает на должность и освобождает от должности Глава Администрации города Тюмени по представлению курирующего заместителя Главы Администрации города Тюмени, что соответствует действующему трудовому законодательству, законодательству о муниципальной службе.

Директор Департамента имеет персональную ответственность за выполнение задач и функций возложенных на Департамент.

Директор Департамента имеет первого заместителя и заместителя директора Департамента, которых назначает на должность и освобождает от должности Глава Администрации города Тюмени - по представлению директора Департамента, согласованному с курирующим заместителем Главы Администрации города Тюмени.

В функции директора Департамента входит организация работы и руководство деятельностью Департамента: определение полномочий и распределение обязанностей между сотрудниками Департамента, осуществление координации работы подразделений и сотрудников Департамента в выполнении возложенных на них задач и функций; представление Департамента во всех учреждениях и организациях. Директор департамента подписывает документы в соответствии с муниципальными правовыми актами города Тюмени и компетенцией Департамента и издает по вопросам, отнесенным к компетенции Департамента, муниципальные правовые акты в форме приказов, а также имеет иные права и обязанности, предусмотренные законодательством Российской Федерации, Тюменской области, муниципальными правовыми актами города Тюмени, настоящим Положением, должностной инструкцией.

В структуру Департамента входят комитеты и отделы, отвечающие за выполнение определённых возложенных на них функций Департамента.

Директор Департамента

Заместитель директора Департамента

Комитет мониторинга, информатизации и документооборота

Комитет дошкольного и общего образования

Отдел дошкольного образования

Отдел общего образования

Отдел воспитательной работы

Отдел документооборота

Комитет по экономике и финансам

Отдел финансового планирования и муниципального заказа

Отдел бухгалтерского учета и отчетности

Отдел материально-технического развития ОУ

Контрольно-ревизионный отдел.

Департамент по вопросам своей компетенции взаимодействует с территориальными, отраслевыми (функциональными) органами Администрации города Тюмени, органами государственной власти, органами местного самоуправления, иными организациями.

Планирование работы, отчетность Департамента проходит в порядке, согласно муниципальным правовым актам города Тюмени. Деятельность Департамента финансируется из средств бюджета города Тюмени. Департамент использует бюджетные средства в соответствии с ежегодно утверждаемой сметой доходов и расходов. Реорганизация и ликвидация Департамента осуществляется по решению Главы Администрации города Тюмени на основании решения Тюменской городской Думы о структуре Администрации города Тюмени в порядке, установленном действующим законодательством.

Общеобразовательные учреждения города являются подведомственными учреждениями департамента образования Администрации города Тюмени.

Сеть образовательных учреждений меняется вследствие реорганизации, которая проводится в городе не первый год.

В 2013 году реорганизовано одно учреждение путем присоединения. (Муниципальное автономное вечернее (сменное) общеобразовательное учреждение открытая (сменная) общеобразовательная школа № 79 города Тюмени реорганизовано путем присоединения к нему Муниципального автономного

вечернего (сменного) общеобразовательного учреждения открытой (сменной) общеобразовательной школы № 2).

В 2014 году реорганизовано два учреждения путем присоединения (Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 43 города Тюмени реорганизовано путем присоединения к нему муниципального автономного общеобразовательного учреждения средняя общеобразовательная школа № 11 города Тюмени, Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 94 города Тюмени реорганизовано путем присоединения к нему муниципального автономного общеобразовательного учреждения средняя общеобразовательная школа № 23 города Тюмени).

На 01.09.2015 года общеобразовательными учреждениями города являлись 6 МАОУ гимназий, гимназия Тюменского государственного университета, 3 МАОУ лицеев, общеобразовательный лицей ТюмГНГУ, 62 МАОУ средних общеобразовательных школ, 5 Муниципальных бюджетных специальных (коррекционных) образовательных учреждений для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья,

4 Муниципальных вечерних (сменных) общеобразовательных учреждений открытых (сменных) общеобразовательных школ. В число негосударственных общеобразовательных учреждений входили Православная гимназия г.Тюмени, Специализированная школа «Аврора» г.Тюмени, "Школа Виноградова".

На 31.05.2016г. в г. Тюмени существуют следующие общеобразовательные учреждения, 8 МАОУ гимназий, гимназия Тюменского государственного университета (является структурным подразделением учреждений высшего профессионального образования), 3 МАОУ лицеев, общеобразовательный лицей ТюмГНГУ (является структурным подразделением учреждений высшего профессионального образования), число МАОУ СОШ сократилось с 62 до 34 единиц в результате реорганизации, путём присоединения одной школы к другой, 4 Муниципальных бюджетных специальных (коррекционных) образовательных учреждений для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями

здоровья, 2 Муниципальных вечерних (сменных) общеобразовательных учреждений открытых (сменных) общеобразовательных школ, негосударственные общеобразовательные учреждения: Православная гимназия г.Тюмени, Специализированная школа «Аврора» г.Тюмени, Муниципальное образовательное учреждение для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, специальная (коррекционная) школа-интернат для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, с ограниченными возможностями здоровья «Горизонт» г.Тюмени.

В современных условиях, эффективное развитие муниципальной системы образования в целом, и общего образования в частности, напрямую зависит от условий деятельности, эффективного управления системой образования на муниципальном уровне, а также от экономических и социокультурных условий территории на которой он расположен, их реальных ресурсов развития.

## 2.2. Анализ реформирования системы образования города Тюмени

Реформирование системы образования в городе Тюмени началось в начале XXI века, одновременно с изменениями в системе образования в Тюменской области и связано это было с принятием Постановлением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2001 г. N 1756-р «Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года»<sup>1</sup> и выходом Приказа Министерства образования Российской Федерации от 11.02.2002 г. N 393 «О Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года»<sup>2</sup>.

Содержание социального заказа сферы образования предопределили ведущие направления модернизации образовательной системы города Тюмени, основой которой стал комплексный подход к решению проблем. В результате, в основу осуществляемых реформ лёг программно-целевой принцип управления системой образования, способствующий внедрению новых организационно-финансовых механизмов и увеличению эффективности деятельности органов управления образованием и образовательных учреждений.

Анализ типичных характеристик функционирования образовательных учреждений послужил толчком к разработке и внедрению отраслевой системы оплаты труда, позволяющей снивелировать выявленные диспропорции и привести методику оплаты труда работников в зависимость от фактического объема выполняемого заказа на предоставление государственного стандарта общего образования.

В Тюмени совершенствование финансово-экономического механизма финансирования образования началось с проведения ряда подготовительных организационных мероприятий с 2002 по 2004 годы: оптимизации сети общеобразовательных учреждений

---

<sup>1</sup> О концепции модернизации российского образования на период до 2010 года: Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2001 г. N 1756-р: // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2002 . - N 1 (Часть II) ст. 119

<sup>2</sup>О Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года: Приказ Минобразования РФ от 11 февраля 2002 г. N 393 [Электронный ресурс]// Минобразования РФ в Internet [сайт]. – URL:<http://www.informika.ru> (дата обращения 12.05.2016)

приведения имеющейся материально-технической базы в нормативное состояние, осуществления работы с кадровыми ресурсами (оптимизация штатных расписаний, обучение и подготовка кадров к использованию в образовательном процессе новых методик и технологий), внутриотраслевых преобразований по обеспечению нормативной наполняемости классов-комплектов, снижению аудиторной нагрузки учащихся, определению оптимального соотношения фонда оплаты труда учителей к другим категориям работников, сокращению доли расходов на административно-управленческий, учебно-вспомогательный и младший обслуживающий персонал.

С 2005 года все школы города перешли на нормативно-подушевое финансирование и отраслевую систему оплаты труда. Что позволило создать условия для выравнивания бюджетной обеспеченности муниципальных образований и образовательных учреждений в части расходов на сферу образования; достичь прозрачности межбюджетных отношений в образовании, обеспечить целевое использование бюджетных средств, повысить эффективность использования внутренних резервов отрасли, повысилась заинтересованность руководителей школ и педагогических коллективов в конечном результате своего труда. Кроме того, институты общественного управления включены в систему работы образовательных учреждений.

Помимо введения новых финансовых механизмов, вопрос повышения уровня образования требовал новых подходов к оценке качества образования, адекватной современным требованиям. Так как традиционная система оценки уровня образования не соответствовала потребностям общества, сдерживала повышение качества образования, потому что была представлена разрозненными элементами, каждое образовательное учреждение самостоятельно определяло систему оценки, в результате, отметки, получаемые выпускниками разных школ, были несопоставимы между собой.

Для повышения объективности итоговой аттестации выпускников общеобразовательной школы и обеспечения равных возможностей на получение среднего и высшего профессионального образования в 2001 году Правительством РФ было принято решение Постановлением Правительства РФ от 16 февраля 2001 г.

№ 119 "Об организации эксперимента по введению единого государственного экзамена"<sup>1</sup> «Принять предложение Министерства образования Российской Федерации о проведении эксперимента по введению единого государственного экзамена, обеспечивающего совмещение государственной (итоговой) аттестации выпускников XI (XII) классов общеобразовательных учреждений и вступительных испытаний для поступления в образовательные учреждения высшего профессионального образования (далее именуется - эксперимент)»<sup>2</sup>.

Город Тюмень в числе первых муниципальных образований в Тюменской области участвовал в эксперименте - сдачи ЕГЭ в 2003 году. С 2009 года проведение ЕГЭ в г. Тюмени вошло в штатный режим.

Параллельно с расширением охвата учащихся аттестацией в режиме ЕГЭ в Тюмени внедрялась региональная оценка качества знаний - единые контрольные работы по предметам гуманитарного и естественно-математического циклов.

В целях обеспечения поддержки на федеральном уровне ключевых сфер социального развития 5 сентября 2005 года Президентом Российской Федерации было объявлено о начале реализации приоритетных национальных проектов, таких как «Образование»<sup>3</sup>, «Здоровье», «Доступное и комфортное жильё».

Среди основных направлений национального проекта «Образование» в городе Тюмени осуществлялись такие направления как поддержка на конкурсной основе лучших учителей и школ, внедряющих инновационные программы, поощрение талантливой молодежи, материальное стимулирование воспитательной работы классных руководителей (вознаграждение за классное руководство), приобретение современного учебного и учебно-наглядного оборудования, школьных автобусов, информатизация образования.

---

<sup>1</sup> Об организации эксперимента по введению единого государственного экзамена: Постановление Правительства РФ от 16 февраля 2001 г. № 119 // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2001. - № 9. - Ст. 859

<sup>2</sup> Там же

<sup>3</sup> Направления, основные мероприятия и параметры приоритетного национального проекта "Образование": утв. президиумом Совета при Президенте РФ по реализации приоритетных национальных проектов от 21 декабря 2005 г. [Электронный ресурс]. – Документ опубликован не был. – Доступ из справочно-правовой системы «Гарант» (дата обращения 07.05.2016).

Кроме того, с 2010 года начался процесс внедрения новых организационно-правовых форм и экономических механизмов функционирования учреждений – поэтапный переход школ в статус автономных учреждений. И к 2012 году все школы имели статус автономных. Это с одной стороны позволило повысить финансово-хозяйственную самостоятельность, приобрести ряд преимуществ: более гибкие формы бюджетного финансирования по результату, финансовая прозрачность; ограничение субсидиарной ответственности собственника; более свободный режим экономической деятельности за пределами бюджетных обязательств; изменение режима управления имуществом, приобретенного за счет собственных средств, а с другой стороны увеличить охват и расширить вариативность предоставления услуг дополнительного образования и повысить качество образовательных услуг всех уровней и видов образования.

С 2011 года муниципальная система образования города Тюмени участвует в таких федеральных программах и проектах, как:

«Дистанционное обучение детей-инвалидов» - увеличение охвата числа детей-инвалидов, получающих образование в дистанционной форме;

«Доступная среда» - проект, направленный на увеличение количество школ, в которых созданы необходимые условия для обучения детей-инвалидов;

«Комплекс мер по модернизации общего образования Тюменской области в 2011 году», направленный на повышение средней заработной платы учителей общеобразовательных учреждений с целью постепенного ее доведения до уровня средней заработной платы по экономике региона, обеспечение современных условий образовательного процесса, повышение кадрового и квалификационного потенциала работников общеобразовательных учреждений.

В результате осуществления названных мероприятий по реализации комплексного проекта модернизации повысилась эффективность использования материально-технических и кадровых ресурсов, начала формироваться конкурентная среда для предоставления образовательных услуг, возросла инвестиционная привлекательность сферы образования.

В феврале 2010 года город Тюмень, как и Тюменская область, активно приступила к реализации национальной инициативы «Наша новая школа»<sup>1</sup>, федеральной статус стажировочной площадки которой область получила по итогам конкурсного отбора в рамках ФЦПРО. Нормативным документом стало Распоряжение Правительства Тюменской области от 05.10.2010 №1450-рп «О Плане действий по модернизации общего образования в Тюменской области на 2011-2015 годы, направленных на реализацию национальной образовательной инициативы «Наша новая школа».

Уже в первый год реализации национальной образовательной инициативы были достигнуты определённые результаты: ведение электронного банка данных «Учет контингента обучающихся», позволяющего эффективно организовать движение обучающихся, организация дистанционного обучения детей с ограниченными возможностями здоровья (2009 г. – 42 чел., 2010 г. - 45 чел.); проведение государственной (итоговой) аттестации выпускников, освоивших образовательные программы среднего (полного) общего образования, в форме ЕГЭ в штатном режиме, развитие вариативности образовательных программ, в том числе в соответствии с особыми образовательными потребностями; разработка долгосрочной целевой программы «Одаренные дети», реализация новых подходов в организации внеурочной занятости, усиление общественного участия в управлении образованием, о чём было сказано в публичном докладе департамента образования «О состоянии и перспективах развития системы образования города Тюмени», на городском форуме педагогических работников (август 2010 г.).

Итак, продолжение реформирования системы образования города Тюмени связано с реализацией национальной инициативы «Наша новая школа», которая определила шесть приоритетных направлений: переход на новые образовательные стандарты, развитие системы поддержки талантливых детей, совершенствование

---

<sup>1</sup> Национальная образовательная инициатива "Наша новая школа": утв. Президентом РФ от 4 февраля 2010 г. N Пр-271[Электронный ресурс]. – Документ опубликован не был. – Доступ из справочно-правовой системы «Гарант» (дата обращения 05.05.2016).

учительского корпуса, изменение школьной инфраструктуры, сохранение и укрепление здоровья школьников, расширение самостоятельности школ.

Ведущим направлением деятельности муниципальной системы образования с 2010 года стало обеспечение перехода на федеральные государственные образовательные стандарты второго поколения.

Важная роль в подготовке к массовому введению новых стандартов была отведена материально-техническому обеспечению общеобразовательных учреждений. В итоге доля обучающихся по ФГОС, которым обеспечена возможность пользоваться в соответствии с ФГОС, в общей численности обучающихся по ФГОС учебным оборудованием для практических работ составляет 100%, интерактивными учебными пособиями (доска, мультимедийные установки и др.) – 100%.<sup>1</sup>

С 2011 года ФГОС начал поэтапно вводиться в школах города: в 2011 году на ФГОС перешли 1-е классы, в 2012г. - 2-е классы, в 2013 году - 3-и классы, в 2014 – 4-е классы, с 2015г. – 5-е классы. Удельный вес численности обучающихся общеобразовательных организаций общего образования по новым федеральным государственным образовательным стандартам составляет 54%<sup>2</sup>. На базе семи общеобразовательных учреждений (МАОУ гимназии №№ 1, 12, 83, лицеев №№ 34, 81, СОШ №№ 88, 91) продолжают работу «пилотные» площадки по апробации федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования в 6-9 классах.

Новый статус приобретает внеурочная деятельность, организованная в соответствии с требованиями ФГОС, который по своему значению сопоставимый со статусом урока. Согласно требованиям ФГОС при организации внеурочной деятельности обучающихся широко используются возможности образовательных учреждений дополнительного образования. В 2014 году доля общеобразовательных учреждений, в которых внеурочная деятельность строилась собственными силами -

---

<sup>1</sup> Отчет департамента образования Администрации города Тюмени о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования города Тюмени за 2014 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. – URL:<http://depedu.tyumen-city.ru/>/(дата обращения 10.04.2016)

<sup>2</sup> Там же

27%, при помощи учреждений дополнительного образования - 73%.<sup>1</sup>. Охват внеурочной занятостью составил 95% от общей численности учащихся<sup>2</sup>.

Важная роль отводится и организации образовательного процесса по дополнительным общеобразовательным программам, которые направлены на всестороннее развитие обучающихся с целью успешной социализации после окончания школы. Организовано сотрудничество с учеными и преподавателями тюменских вузов (ТюмГУ, ТюмГНГУ, ТюмГСХА, ТюмГАСУ), которые проводят семинары, публичные лекции и лабораторные занятия.

Система независимой экспертизы качества обучения на муниципальном уровне предусматривает проведение единых контрольных работ в 4, 8, 9, 10, 11 классах в рамках региональной оценки качества образования, в основу которых также положены задания, имеющие практическую направленность и выявляющие уровень развития общеучебных компетенций, метапредметных результатов, разработанных ТОГИРРО, а также проведение единых муниципальных контрольных работ в 9, 11-х классах. Данная система заложена в основу «внутришкольной оценки качества образования». Во всех учреждениях к процедурам оценки качества образования привлекаются члены Управляющих советов, педагогических сообществ, общественных организаций – это новое достижение в сфере развития общественного контроля.

В настоящее время главной задачей успешного продолжения перехода на ФГОС основного общего образования является обеспечение непрерывного методического и организационно-педагогического сопровождения мероприятий с учетом накопленного опыта разрешения возникающих затруднений. Поэтому департамент образования Администрации города Тюмени определил следующие задачи:

- создание условий для развития профессионального потенциала педагогических кадров на основе использования вариативных форм и школьно-

---

<sup>1</sup> Отчет департамента образования Администрации города Тюмени о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования города Тюмени за 2014 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. – URL:<http://depedu.tyumen-city.ru/>/(дата обращения 10.04.2016)

<sup>2</sup> Там же

командных технологий непрерывного повышения квалификации; обучения педагогов на базе муниципальных стажировочных площадок,

- обеспечение информационного сопровождения введения ФГОС;
- включение в муниципальную оценку качества образования итоговых комплексных контрольных работ для оценивания уровня освоения метапредметных компетенций школьников и их личностного развития.

Другим приоритетным направлением деятельности муниципальной системы образования в рамках национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», является реализация комплекса мероприятий по выявлению и поддержке одаренных детей и талантливой молодежи является, включающей задачу по созданию условий для массового проявления и развития интеллектуальной одаренности и талантов у детей.

В городе функционирует система учреждений для одаренных детей - 14 образовательных учреждений, реализующих программы повышенного статуса (гимназии, лицеи), из них 2 учреждения являются структурными подразделениями учреждений высшего профессионального образования.

Согласно Распоряжению Правительства Тюменской области определены 25 общеобразовательные учреждения, обеспечивающие дополнительную (углубленную) подготовку по предметным областям (предметам). Разработана модель сетевого взаимодействия школ.

Развитие системы поиска одаренных детей осуществляется через организацию конкурсов и иных мероприятий (олимпиад, фестивалей, соревнований) всероссийского, регионального и муниципального уровней.

Наблюдается стабильный из года в год рост человеко-участий школьников в конкурсных мероприятиях всех уровней – от школьного до всероссийского, включая проведенные в рамках межведомственного взаимодействия и социального партнерства по разным направлениям деятельности. По итогам 2013 года в базе

данных зафиксировано 71828 человеко-участий школьников в конкурсных мероприятиях всех уровней, в 2014 - 72542 участия в различных мероприятиях.<sup>1</sup>

В соответствии с распоряжением Администрации города Тюмени «О предоставлении стипендий Главы Администрации города Тюмени одаренным детям» обучающимся в образовательных учреждениях города Тюмени по общеобразовательным программам среднего (полного) общего образования в 2014 году» в 2014 году к получению стипендии представлено 79 обучающихся, в 2013 году – 88 обучающимся. Размер стипендии составляет 900 рублей в месяц.<sup>2</sup>

В рамках межведомственного взаимодействия реализуется дистанционное, очно-заочное обучение учащихся, а также работающих с ними педагогов в рамках сотрудничества школ с учреждениями дополнительного и высшего профессионального образования, научно-исследовательскими центрами и др.

Развивается система предметных кружков, лабораторий проектно-исследовательской деятельности учащихся, в том числе с использованием информационных технологий, робототехники и легоконструирования.

На базе общеобразовательных учреждений города Тюмени в 2014 - 2015 уч. году организована деятельность 3756 кружков и спортивных секций (в 2013 году 3471), в которых занимается 85392 (в 2013 году 74527) человека (многократный охват).<sup>3</sup>

Важно отметить, что следствием проведенных преобразований стало значительное расширение количества и качества конкурсных и олимпиадных мероприятий, в которых смогли принять участие тюменские школьники.

Остается проблемой систематизация работы с детьми одаренными и высокомотивированными. Актуальны проблемы обеспечения межведомственного взаимодействия и сотрудничества, сетевого взаимодействия внутри муниципальной образовательной системы, индивидуализации образовательных программ для этой

---

<sup>1</sup> Отчет департамента образования Администрации города Тюмени о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования города Тюмени за 2014 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. – URL:<http://depedu.tyumen-city.ru/>/(дата обращения 28.05.2016)

<sup>2</sup> Там же

<sup>3</sup> Там же

категории учащихся. В связи с этим необходимо продолжать системную организацию работы по формированию и развитию детской одаренности через разработку и введения модели обеспечения дополнительной (углубленной) подготовки обучающихся посредством сетевого взаимодействия общеобразовательных учреждений.

Следующим не менее важным направлением деятельности муниципальной системы образования в рамках национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», является развитие профессиональной компетентности педагогических работников.

По состоянию на 01.09.2015г. в 78 муниципальных дневных общеобразовательных учреждениях обучалось 76764 человека (01.09.2014 – 71226). Общая численность работников, задействованных в образовательном процессе, 4717 человек, из них педагогических работников – 3548 человек (01.09.2014 – 3343), в том числе учителей – 3172 (в 2014 году – 2966).<sup>1</sup>

Большинство педработников имеют высшее профессиональное образование - 85% в 2015 году (83 % в 2014 году).<sup>2</sup> По данным федеральной статистики, в которой учитываются только квалификационные категории, имеющих первую квалификационную категорию и в 2014, и в 2015 году составляет 28 %, высшую квалификационную категорию по состоянию на 01.09.2015 имели 34 % педагогов (в 2014 - 33 %).

В рамках введения новых форм курсовой подготовки в соответствии с требованиями ФГОС (перехода на двухгодичные курсы в объеме 108 час.) была реализована зачетно-накопительная система повышения квалификации педагогических работников. (Удельный вес численности педагогических и управленческих кадров общеобразовательных учреждений, прошедших повышение

---

<sup>1</sup>Концепция качественных изменений сети путем реорганизации образовательных учреждений [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. -URL <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 12.05.2016).

<sup>2</sup> Там же

квалификации для работы по новым ФГОС НОО, 2014г. - 100%, в 2012 году – 94,04%.<sup>1</sup>

Расширен спектр организаций, реализующих дополнительные образовательные программы повышения квалификации педагогов. Так, впервые в качестве базы для повышения квалификации педагогических работников наряду с ТОГИРРО стали Тюменский государственный университет, Тюменская государственная академия культуры и искусств, Педагогический колледж №1, института «АйТи».

Формируются сетевые сообщества на основе Положения о сетевом взаимодействии школ (приказ от 31.01.2014 г. №49 « О реализации проекта по организации дополнительной (углубленной) подготовки учащихся общеобразовательных учреждений города». Организована работа стажерских площадок по введению федеральных государственных образовательных стандартов для учителей (на базе МАОУ № 7, 8, 12, 21, 25, 40, 42, 43, 60, 65, 73).

Каждый год в школы города Тюмени приходят молодые специалисты: 2011-2012 учебный год – 65 человек (от общего числа педагогического состава города Тюмени - 2,5%), 2012-2013 учебный год – 120 (3,7%), 2013-2014 учебный год – 150 (4%), 2014-2015 учебный год – 120 (3,6%)<sup>2</sup>. В течение года на базе ряда образовательных учреждений работают стажерские площадки для молодых специалистов на базе гимназии № 21 организованы «Центр тьюторской поддержки молодых педагогов» и «Лаборатория современного урока химии»; на базе СОШ №№63,68, гимназии № 1, лицея № 34 – творческие мастерские для учителей истории и обществознания; МАОУ СОШ № 8 - для учителей физической культуры. «Школа молодого специалиста», создана Ассоциация молодых педагогов.

Как мы видим, модернизация системы педагогического образования проходит через создание базовых центров подготовки педагогических кадров, создание муниципальных базовых площадок для реализации модуля повышения

---

<sup>1</sup> Отчет департамента образования Администрации города Тюмени о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования города Тюмени за 2014 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. –URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/>/(дата обращения 07.05.2016)

<sup>2</sup> Там же

квалификации на муниципальном уровне, обеспечение консультационной и методической поддержки педагогов по вопросам формирования индивидуальных программ повышения квалификации и анализ результатов реализации индивидуальных образовательных маршрутов, совершенствование работы стажировочных площадок для молодых специалистов и развитие системы наставничества, привлечение перспективных выпускников вузов для работы в школах, повышение социального статуса педагога, развитие системы поддержки талантливых учителей.

Несмотря на достигнутые результаты в работе по данному направлению и продвижение в решении возникающих вопросов, признаны актуальными следующие проблемы: недостаточная осознанность педагогами новых результатов образовательной деятельности и необходимости применения образовательных технологий, обеспечивающих их достижение, недостаточный уровень методической и психологической готовности молодых педагогов к осуществлению конкретных профессиональных действий, ориентация в профессиональном развитии на внешние ресурсы.

Много лет в городе существовала проблема нехватки педагогических кадров. Поэтому с целью «...повышения социального статуса работников образования, усиления их государственной и общественной поддержки...»<sup>1</sup>, привлечения и закрепления работников отрасли образования реализуются региональные и муниципальные программы по улучшению жилищных условий работников образования: программа субсидирования работников, имеющих стаж работы не менее 10 лет; возмещение расходов по найму жилья в размере 7200 руб.; программа ипотечного кредитования молодых учителей в возрасте до 35 лет; предоставление ведомственного благоустроенного жилья из муниципального фонда. В результате – в школах города практически нет вакансий, что создаёт конкурентную среду среди

---

<sup>1</sup> О национальной доктрине образования в Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 4 октября 2000 г. N 751: по сост. на 11 октября 2000 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2000. - N 41. - Ст. 4089

педагогический работников, а это в свою очередь способствует стремлению учителей повышать свои профессиональные качества.

Следующим направлением деятельности муниципальной системы образования в рамках национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», является изменение школьной инфраструктуры.

Мероприятия, направленные на совершенствование школьной инфраструктуры, были ориентированы на решение задач по обеспечению комфортных условий пребывания детей в образовательных учреждениях: безопасная, современная психологически здоровая образовательная среда, ориентированная на удовлетворение потребностей всех обучающихся, в том числе для детей с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов. Для детей с ограниченными возможностями здоровья создаются условия получения образовательных услуг в соответствии с возможностями и запросами, в том числе по специальным (коррекционным) и индивидуальным программам.

В период с 2008 года техническими средствами адаптации оборудованы 41 образовательное учреждение: оборудованы пандусами и поручнями, расширены дверные проемы, яркая контрастная маркировка. Доля школ, в которых создана безбарьерная среда, увеличена в 2014 году до 36,73% (в 2013г. - 22,5%)<sup>1</sup>.

Доля детей с ограниченными возможностями здоровья и детей инвалидов, которым созданы условия для получения общего образования, в общей численности детей с ограниченными возможностями здоровья и детей инвалидов школьного возраста – 99%.<sup>2</sup>

С целью обеспечения доступности, качества и эффективности образовательных услуг в системе базового и дополнительного образования с 2009 года для детей, обучающихся на дому, организовано обучение с помощью дистанционных технологий через ресурсные центры (МАОУ СОШ № 36, 68, 88) и 27 общеобразовательных школ.

---

<sup>1</sup> Отчет департамента образования Администрации города Тюмени о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования города Тюмени за 2014 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. – URL:<http://depedu.tyumen-city.ru/>/(дата обращения 20.05.2016)

<sup>2</sup> Там же

Удельный вес детей-инвалидов, получающих общее образование на дому с использованием дистанционных образовательных технологий, от общего числа детей-инвалидов, которым это показано - 100%.<sup>1</sup>

Одним из приоритетных средств дальнейшей модернизации системы образования стала информатизация всех уровней и аспектов организации образовательного процесса, переход на оказание государственных (муниципальных) услуг в электронном виде, переход на электронный школьный документооборот, обеспечивающий повышение эффективности использования материально-технических ресурсов, финансовых вложений и трудозатрат педагогических и управленческих кадров.

С целью массового информирования населения города о деятельности учреждений образования, а также обеспечения свободного доступа к информационным ресурсам в образовательных учреждениях города ведётся активная работа по созданию единого информационного пространства. На сегодняшний день все учреждения образования города имеют Интернет-сайты. Развивается система электронного взаимодействия с учащимися и родителями, в 100% школ организован доступ родителей к электронным дневникам. Все образовательные учреждения имеют возможность оказывать услугу «Зачисление в образовательное учреждение» в электронном виде. Доля школ, предоставляющих образовательные услуги в электронном виде - 70%. Доля педагогов, внедряющих информационные технологии, цифровые образовательные ресурсы в постоянную практику работы составляет 100%.<sup>2</sup>

В 2015 году все школы города используют автоматизированную информационную систему «Электронная школа Тюменской области», которая обеспечивает автоматизацию процесса управления качеством образования; проведения мониторингов различной направленности; получение информации для построения портфолио учащихся и сотрудников ОУ.

---

<sup>1</sup> Отчет департамента образования Администрации города Тюмени о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования города Тюмени за 2014 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/>/(дата обращения 20.05.2016)

<sup>2</sup> Там же

Все школы подключены к Интернет за счет средств областного бюджета. При этом 28,92% (2012 – 13,97%, 2013 – 14,32%) общеобразовательных учреждений имеют широкополосный доступ к Интернет, обеспечивая 35,6 % обучающихся возможность пользоваться интернет ресурсами на высокой скорости.<sup>1</sup>

Анализ реализации образовательной инициативы «Наша новая школа» по данному направлению позволил сформулировать проблемные вопросы, которые необходимо решить в ближайшей перспективе: повышение эффективности использования современной школьной инфраструктуры каждым педагогом с учетом индивидуальных потребностей каждого ученика, толерантное отношение родителей детей, обучающихся в общеобразовательных школах и не имеющих отклонений в здоровье, и самих детей к обучению в их классах детей с особыми потребностями, проведение мероприятий по созданию доступной среды обучения.

Другим важным направлением первоочередных действий по реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» является работа по сохранению и укреплению здоровья школьников.

В школах города Тюмени созданы условия для занятий физической культурой: оборудованы спортивные залы (в 32 школах – по два спортивных зала), уличные спортивные площадки (МАОУ СОШ №№ 9,14,15, 19, 22, 25, 29, 32, 33, 38, 40, 45, 59, 67, 88, 91, 92, 94, гимн. №№ 1, 16,21, 49, 83, л.34.), 6 бассейнов (МАОУ СОШ № №36, 42, 57, 63, 90, гимн № 21), 18 тренажерных залов, три теннисных корта, 29 хоккейных кортов и ледовых площадок. В учебном плане предусмотрено три урока физкультуры в неделю, занятия организованы дифференцированно, в зависимости от состояния здоровья детей: основная (85,3 %), подготовительная (12,1 %) и специальная (2,1 %) группы для занятий физической культурой (по данным углубленных медицинских осмотров).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Отчет департамента образования Администрации города Тюмени о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования города Тюмени за 2013 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/> (дата обращения 06.05.2016)

<sup>2</sup> Отчет департамента образования Администрации города Тюмени о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования города Тюмени за 2014 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/> (дата обращения 08.05.2016)

В школах организовано 570 спортивных секций по различным видам спорта, в которых занимается 16156 детей (23 %) (из них 81 секция в рамках муниципального задания – 1899 детей). Налажено сотрудничество школ с учреждениями дополнительного образования (37 учреждений дополнительного образования).

Разработан проект организации физкультуры по интересам обучающихся 9-11 классов, концепция круглогодичного использования спортивных площадок прилегающих к общеобразовательным учреждениям города Тюмени. (Данный Проект проходит апробацию в МАОУ СОШ № 15, 19,22, 25, 26, 29, 30, 32, 33, 36, 38, 40, 44, 57, 59, 67, 88, 91, 92, 94, МАОУ гимназии № 1, 49, 83, МАОУ лицей № 34).

Расширился перечень конкурсных мероприятий здоровьесберегающей направленности, увеличилась доля учащихся, принимающих участие в спортивных и оздоровительных конкурсных мероприятиях (97,5%). Доля детей, систематически занимающихся спортом, составляет 32,6 % человек.<sup>1</sup>

Успешная реализация запланированных мероприятий способствовала широкому внедрению здоровьесберегающих технологий в образовательный процесс и позволила достичь следующих результатов:

1. Увеличение доли детей, систематически занимающихся спортом, до 32,6 % (2013 год – 24,7 %).

2. Сохранение доли детей с высоким уровнем физического развития – 21,4 % (2013 год – 21,4%), увеличение доли детей с нормальным уровнем физического развития до 68,3 % (2013 год – 66,3 %).

3. Увеличение охвата обучающихся горячим питанием до 98,1 % (2013 год – 96,5 %), охвата двухразовым питанием до 26 % (2013 год – 21 %).<sup>2</sup>

По итогам анализа реализации инициативы «Наша новая школа» определяются следующие проблемные вопросы, требующие дальнейшего решения: повышение уровня двигательной активности всех обучающихся за счет расширения спектра

---

<sup>1</sup> Там же

<sup>2</sup> Там же

занятий физической культурой; профилактика распространения вредных привычек в школьной среде; формирование потребности в ведении здорового образа жизни, в том числе в рациональном питании, у всех субъектов образовательного процесса с привлечением ресурсов межведомственного и общественного участия.

Развитие самостоятельности школ является ещё также важным направлением в реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа».

С 2012 года все учреждения общего образования, за исключением коррекционных, учредителем которых является департамент образования Администрации города Тюмени, перешли в статус автономных. Опыт показывает, что такая организационно-правовая форма предоставляет учреждению большую финансово-хозяйственную самостоятельность, ориентирует его на достижение новых качественных результатов, как следствие учреждение становится, ориентированным на социальный заказ.

В реализации комплексных проектов модернизации системы образования все активнее участвует общество и развиваются тенденции вовлечения граждан в принятие как стратегических, так и тактических решений. Доля общеобразовательных учреждений города Тюмени, в которых созданы органы государственно-общественного управления составляет 100%.<sup>1</sup>

Управляющие советы принимают участие в разработке и утверждении основных образовательных программ, программ развития общеобразовательного учреждения, планов финансово-хозяйственной деятельности и иных нормативных правовых актов, участвуют в финансово-экономической деятельности, содействуют укреплению материально-технической базы (привлечение внебюджетных средств и контроль за их использованием); защищают права участников образовательных отношений; сотрудничают с различными общественными организациями (ТОСы, ветеранские организации, Благотворительный фонд развития г. Тюмени и др.); участвуют в общественной экспертизе и итоговой аттестации выпускников.

---

<sup>1</sup> Отчет департамента образования Администрации города Тюмени о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования города Тюмени за 2014 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/>/(дата обращения 22.05.2016)

По результатам опроса руководителей образовательных учреждений государственные органы управления образованием оказывают им существенную помощь в осуществлении образовательного процесса (2014 году 100%, 2013 год - 97%)<sup>1</sup>.

Результаты проведенного департаментом образования Администрации г. Тюмени анкетирования родителей с целью выявления степени удовлетворенности населения качеством общего образования в апреле 2016 года показали также увеличение влияния общественности на улучшение учебно-воспитательного процесса.

Таблица 2.2.

Анализ удовлетворенности населения качеством общего образования в городе  
Тюмени

Вопрос	2013-2014 гг.	2014-2015 гг.	2015-2016 гг.
Улучшению учебно-воспитательного процесса способствует работа:			
- классных родительских комитетов	66%	69%	76%
- Управляющих советов	47%	45%	59%
- ученической общественности	45%	45%	54%

Источник:[3.7]

Анализ деятельности Управляющих советов общеобразовательных учреждений позволяет констатировать востребованность и эффективность работы данного органа. Расширение общественного участия в развитии и управлении образованием позволяет сформировать социальный заказ системе образования, осуществлять передачу реальных полномочий родительской общественности, актуализировать общественный контроль результативности деятельности системы образования, обеспечивать открытость и прозрачность, обеспечение соблюдения принципа государственно-общественного управления в деятельности

<sup>1</sup> Доклад о результатах реализации национальной образовательной инициативы "Наша новая школа" за 2013 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/> (дата обращения 12.05.2016).

образовательных учреждений, в том числе при разработке и реализации основных образовательных программ.

Среди первоочередных вопросов, выявленных по итогам реализации инициативы и требующих решения в 2015 году, имеют быть место: привлечение общественных институтов к контролю качества образования на школьном и городских уровнях, активизация деятельности Управляющих советов по формированию образовательной среды учреждения, развитие современных форм сотрудничества с общественными организациями и родительской общественностью для достижения безопасного и комфортного семейного окружения, в условиях которого соблюдаются права ребенка и исключены любые формы жестокого обращения с ним.

С 2013 года сложилась системная практика предоставления информации о результатах работы в режиме публичных отчетов, направленных на расширение открытости работы школ. Ежегодно представляют общественности публичный доклад 100% школ.

Итак, подробный анализ реализации основных направлений национальной инициативы «Наша новая школа» показал как положительные тенденции, так и обнаружил проблемные моменты и главная из них повышение эффективности и качества образования.

В целях реализации Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»<sup>1</sup>, а также в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.12.2012 № 2620-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»: распоряжением Правительства Тюменской области от 06.03.2013 № 306-рп «Об утверждении плана мероприятий («дорожные карты») «Изменения в сфере образования Тюменской области, направленные на

---

<sup>1</sup> О мероприятиях по реализации государственной социальной политики: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 597 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. - N 19. - Ст. 2334

повышение эффективности образования и науки»<sup>1</sup>, руководствуясь статьей 58 Устава города Тюмени, был утверждён План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в сфере образования Тюменской области, направленные на повышение эффективности и качества услуг» и было рекомендовано органам местного самоуправления в пределах своей компетенции обеспечить реализацию «дорожной карты».

В соответствии с распоряжением Правительства Тюменской области от 06.03.2013 № 306-рп «Об утверждении плана мероприятий («дорожные карты») «Изменения в сфере образования Тюменской области, направленные на повышение эффективности образования и науки», руководствуясь статьей 58 Устава города Тюмени приказом директора департамента Администрации города Тюмени №200 от 08.05.2013г. был утверждён План мероприятий («дорожную карту») «Изменения в сфере образования города Тюмени, направленные на повышение эффективности и качества услуг» (далее – «дорожная карта»)<sup>2</sup>. И с этого момента принятия к исполнению всеми подструктурами муниципалитета, реализация которого рассчитана до 2018 года.

В «дорожной карте» обозначены приоритетные направления деятельности: введение федеральных государственных образовательных стандартов; использование современных образовательных технологий и методик обучения и воспитания; мониторинг уровня подготовки и социализации школьников, обеспечение общественного участия в построении и оценке качества результатов образовательного процесса.

Основные изменения в общем образовании, направленные на повышение эффективности и качества услуг в сфере образования, соотнесены с этапами перехода к эффективному контракту, основой которого является оценка

---

<sup>1</sup> Об утверждении плана мероприятий («дорожные карты») «Изменения в сфере образования Тюменской области, направленные на повышение эффективности образования и науки»: Распоряжение Правительства Тюменской области от 06.03.2013 № 306-рп [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 12.05.2016).

<sup>2</sup> План мероприятий («дорожную карту») «Изменения в сфере образования города Тюмени, направленные на повышение эффективности и качества»: Приказ директора департамента Администрации города Тюмени №200 от 08.05.2013г. [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 10.05.2016).

деятельности организаций общего образования на основе показателей эффективности их деятельности.

Во исполнение «дорожной карты» утверждено Постановление Администрации города Тюмени от 20.05.2013 г №46-пк «О формировании оплаты труда муниципальных образовательных учреждений города Тюмени, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования», содержащее показатели эффективности деятельности муниципальных организаций общего образования, их руководителей и основных категорий работников»<sup>1</sup>.

Сохранение соотношения среднемесячной платы педагогических работников общеобразовательных организаций к средней заработной плате региона на уровне 100% предусмотрено за счёт планирования дополнительных расходов местного бюджета на повышение оплаты труда педагогических работников общеобразовательных организаций в соответствии с Указом президента Российской Федерации от 07 мая 2012 года №97 «О мероприятиях по реализации социальной политики»<sup>2</sup>.

С 2015г. началось проведение работы по заключению дополнительных соглашений к трудовым договорам с руководителями муниципальных организаций общего образования в соответствии с типовой формой договора, а также разработка и введение в действие рекомендуемых департаментом образования Администрации города Тюмени условий и примерных критериев осуществления стимулирующих выплат (премий) работникам образовательных учреждений города, при этом ОУ могут осуществить пересмотр условий и критериев оценки деятельности с 01.09.2015 в целях соблюдения требований трудового законодательства РФ.

Критерии оценки для учителей включают такие показатели как: позитивную динамику учебных достижений обучающихся, результатов внешней оценки качества образования (ЕГЭ, ОГЭ, РОКО), в конкурсных мероприятиях интеллектуальной

---

<sup>1</sup> Постановление Администрации города Тюмени от 20.05.2013 г №46-пк [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/> (дата обращения 12.05.2016).

<sup>2</sup> О мероприятиях по реализации государственной социальной политики: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 597 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. - N 19. - Ст. 2334

направленности различного уровня по данным ИС, организацию внеучебной занятости обучающихся, реализацию различных проектов, направленных на формирование здорового образа жизни, на социализацию обучающихся, развитие творческого потенциала ученика, в том числе в техническом направлении и т.п.

Отдельные критерии разработаны для заместителей руководителей, главных бухгалтеров, заведующих хозяйством, педагогов-психологов, социальных педагогов, педагогов-библиотекарей, уборщиков служебных помещений, дворников, рабочих по комплексному обслуживанию зданий, секретарей учебной части в соответствии с их должностными обязанностями.

Сейчас этот процесс находится в апробации. Но однозначно можно сказать из личного опыта, что учёт показателей эффективности деятельности педагогических работников образовательных учреждений при осуществлении ими стимулирующих выплат (премий) повысил мотивацию педагогических работников к достижению более высоких результатов в целом в учебно-воспитательном процессе, как и на деятельность руководителей организаций. Тем не менее, ввод эффективного контракта пока не дал должных ожидаемых эффектов.

Итак, были рассмотрены основные направления реформирования системы образования города Тюмени начиная с 2000 года. Результатами реформирования можно считать переход на нормативное подушевое финансирование образовательных учреждений (деньги идут за учеником); система оплаты труда, ориентированная на результат – переход на эффективный контракт; независимая система оценки учебных достижений учащихся - единый государственный экзамен, государственная итоговая аттестация выпускников 9 классов в новой форме; общественное участие в управлении образованием и оценке его качества; публичная отчетность образовательных организаций. Все эти изменения в первую очередь были нацелены на обеспечение доступности высокого качества российского образования.

### 2.3. Основные направления совершенствования управления в сфере общего образования города Тюмени

Тем не менее, анализ деятельности системы образования города Тюмени высветил ряд проблем, и это касается, прежде всего, снижения качества образования в ряде образовательных учреждений.

Одним из показателей качества образования принято считать результаты независимой внешней экспертизы - результаты ЕГЭ.

Основные результаты ЕГЭ - 2015 представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

Анализ результатов ЕГЭ по отдельным предметам учащихся  
города Тюмени

Предмет	Минимальное количество баллов			Средний балл				% невыполнения		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014
Русский язык	36	36	24	65,1	66,6	67,8	70,5	0,8%	3,2%	0,1%
Математика	24	24	20	48,7	48,4	48,8	-	1,8%	4,1%	6,2%
Физика	36	36	36	44,2	54,9	49,2	52,2	18,4%	4,2%	5,3%
Информатика	40	40	40	70,4	71,8	68,3	60,5	1,0%	5,6%	3,1%
История России	32	32	32	58,6	58,9	54,4	54,2	2,9%	1%	4,6%
Обществознание	39	39	39	56,8	69,8	56,0	56,4	3,1%	0,5%	1,0%

Источник:[1.40.]

Как видно из таблицы, стабильность результатов обучающихся школ города Тюмени на протяжении 3-х последних лет сохраняется по ряду учебных предметов (русский язык, литература, обществознание, история России, биология). Однако настораживает нестабильность результатов по физике: при увеличении количества высокобалльников в 2015 году (свыше 75 баллов) до 62 человек (2014 год – 53 человека), уменьшении количества обучающихся, не справившихся с ЕГЭ на 2,7% по сравнению с предыдущим годом, средний балл в 2015 году достиг значения 52, тогда как в 2013 году равнялся 54,95; по информатике - происходит снижение

среднего балла ЕГЭ (2014 год - 68,3; 2015 год - 60,5), также снижается количество высокобалльников (2014 год- 75 чел.; 2015 год-33 чел.), а количество не справившихся с экзаменом увеличилось по сравнению с прошлым годом на 4,6%<sup>1</sup>. Особое внимание уделяется к сдаче обязательного предмета - математике. По данному предмету с 2015 года у обучающихся появилась возможность сдачи экзамена на двух уровнях – базовом и (или) профильном. Средний балл по математике (профильный уровень) в 2015 году составил 43,5, что говорит о невысоком уровне знаний по математике выпускников школ города Тюмени. Также в настоящее время система профильной подготовки по предметам естественно-математической направленности не дает роста результативности по внешним оценкам качества образования, в том числе и по результатам регионального и заключительного этапов всероссийской олимпиады школьников.

На причины качества образования влияют несколько факторов.

Во-первых, кадровый состав. Анализ кадрового состава педагогических работников в муниципальных общеобразовательных учреждениях свидетельствует в целом об их достаточно высоком профессиональном уровне. Как уже было сказано выше, большинство педагогов имеют высшее профессиональное образование - 85% в 2015 году (83 % в 2014 году). Первую квалификационную категорию по состоянию на 01.09.2015 и в 2014, и в 2015 году имели 28 %, (в 2014 – 28%), высшую квалификационную категорию - 34 % педагогов (в 2014 - 33 %)<sup>2</sup>. В сумме – 61%.

Интересны данные анкетирования родителей, проведенного департаментом образования Администрации города Тюмени в апреле 2016 года общеобразовательных учреждений города Тюмени, с целью выявления степени удовлетворённости населения качеством общего образования.

---

<sup>1</sup> Концепция качественных изменений сети путем реорганизации образовательных учреждений [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 12.05.2016).

<sup>2</sup> Там же

Таблица 2.4.

Анализ удовлетворённости населения качеством общего образования  
в городе Тюмени

Вопросы	2013-2014 гг.	2014-2015 гг.	2015-2016 гг.
Школа дает хороший уровень образования, позволяющий достичь дальнейших образовательных планов	65%	63%	68%
Высокий уровень профессионализма педагогов	57%	57%	63%

Источник:[3.7.]

Данные таблицы показывают, что количество родителей, высоко оценивающих уровень профессионализма педагогов составляет 63%, что совпадает с количеством учителей 1-ой и высшей категориями в процентном отношении: 63% и 61% соответственно. Также родители достаточно высоко оценивают полученный уровень образования своих детей, позволяющий достичь дальнейших образовательных планов – 68% родителей. Тем не менее, остальные 30% родителей придерживаются другого мнения. Возможно, причина заключается в том, что в разных школах доля педагогов 1-й и высшей категорий разная, это значение колеблется по школам от 16 % до 91 %. В Таблице 1 приведены школы, в которых доля педагогов, имеющих квалификационные категории, ниже 50 %.

Таблица 2.5.

Анализ квалификационных категорий педагогических работников школ г. Тюмени

Наименование ОУ	Кол-во обучающихся, чел.	Кол-во педагогических работников, чел.	Доля пед. работников, имеющих квалификационные категории	Доля педагогов, имеющих стаж	
				От 2 до 10 лет	20 лет и более
Средняя школа № 50	409	23	26	30	39
Средняя школа № 67	2069	81	36	27	42
Средняя школа № 72	1503	64	39	25	38
Средняя школа № 29	759	38	42	32	34
Средняя школа № 28	942	48	44	33	46
Средняя школа № 18	339	20	45	20	45
Средняя школа № 31	1004	46	46	41	46
Средняя школа № 92	4321	162	48	23	47
Средняя школа № 94	1895	71	48	37	32
Средняя школа № 38	652	33	48	24	42
Средняя школа № 10	804	41	49	24	41
Средняя школа № 39	763	36	50	31	42

Источник:[1.40.]

Чаще всего небольшое количество педагогических работников, имеющих категорию, наблюдается в школах с небольшим количеством обучающихся, в окраинных школах, где администрация не уделяет должного внимания повышению профессионального уровня педагогов в коллективе. Значит, необходимо администрации школ направить свои усилия на мотивацию педагогов.

В части общеобразовательных организаций наблюдается слабая ориентированность системы внутриорганизационного обучения на повышение методики преподавания предметов, в частности по причине единоличного представительства педагогов по ряду предметов. В ряде школ предметы проводят внешние совместители. Например, внешние совместители проводят уроки химии в школах №№ 26, 50, а в МАОУ СОШ № 3, 4, 6, 7, 13, 14, 18, 25, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 38, 41, 45, 46, 48, 58, 59, 64, 68, 69, 73, гимн.83. Уроки биологии преподают по принципу внутреннего совмещения в школах №№3, 6, 9, 13, 27, 35, 38, 46, 48, 58. В небольших школах уроки по предметам физика, химия, биология, информатика проводят учителя, совмещающие преподавание двух и более предметов.

Другой причиной снижения качества образования является низкая подготовленность педагогов по ряду предметов. Так, по результатам диагностики педагогических и предметных компетенций, проведенной в 2015 году, только 25% учителей математики и 70% учителей обществознания и истории показали высокие результаты. Иные результаты имеют учителя физики: высокие знания по предмету у 90 %, что подтверждает предположение о недостаточно умелом применении современных педагогических технологий, направленных на индивидуализацию образовательного процесса.<sup>1</sup>

Следующей причиной снижения качества образования является большая недельная нагрузка учителя, которая может достигать 30-35 часов в неделю, при нормативной нагрузке в неделю 18 часов, и происходит это во избежание низкого уровня заработной платы. В целом, на протяжении нескольких лет, наблюдается

---

<sup>1</sup> Концепция качественных изменений сети путем реорганизации образовательных учреждений [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/> (дата обращения 12.05.2016).

значительный рост средней заработной платы учителей общеобразовательных учреждений в целях ее доведения до уровня средней заработной платы по экономике региона: 2007 г. – 10361 руб., 2012 г. – 29800 руб., 2013 г. – 33323 руб., 2015- 37500 руб.). Из таблицы 2.6. видно, что среднемесячная заработная плата педагогических работников государственных и муниципальных общеобразовательных организаций превышает среднемесячную заработную плату по экономике региона на 30%.

Таблица 2.6.

Отношение среднемесячной заработной платы педагогических работников государственных и муниципальных общеобразовательных организаций к среднемесячной заработной плате в субъекте РФ

	год	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Всего педагогических работников	процент	128 %	130%	130%
из них учителей	процент	132%	134%	134%

Источник:[3.6]

В таблице 2.7. приведены данные по отдельным школам, в которых часовая нагрузка значительно превышает норму.

Таблица 2.7.

Анализ недельной педагогической нагрузки в школах г. Тюмени.

№ ОУ	Доля педагогов с высшей и I квалификац катерогией	Численность обучающихся на I ставку АУП	Стоимость Госстандарта на I ученика в год	Пед.нагрузка на I учителя
МАОУ СОШ № 9	67	208	43 975	26,81
МАОУ СОШ №39	50	191	44 539	29,18
МАОУ СОШ №69	57	238	38 240	28,22
МАОУ СОШ №44	69	240	36 974	27,66
МАОУ СОШ №59	68	182	43 966	27,56
МАОУ СОШ №51	73	80	56 136	27,37
МАОУ СОШ №20	62	275	38 495	28,21
МАОУ СОШ №27	65	270	38 615	31,31
МАОУ СОШ №10	49	201	44 997	27,03
МАОУ СОШ №42	91	238	38 268	29,83
МАОУ СОШ №31	46	201	38 258	27,30
МАОУ СОШ №89	62	198	39 202	27,09
МАОУ СОШ №66	69	307	36 875	30,06
МАОУлицей №81	80	296	39 659	29,25
МАОУ СОШ №36	73	276	37 451	27,88
МАОУ СОШ №33	57	247	36 974	30,22
МАОУ СОШ №88	51	251	34 733	27,88
МАОУ СОШ №19	53	292	38 228	29,06

Источник:[1.40.]

Однако увеличение недельной нагрузки в 1,5 и 2 раза больше, во столько же раз увеличивается время подготовки, проверки тетрадей и т.п., что не может не влиять на качество самой подготовки.

Так же, учителю приходится тратить значительное время на ведение разного рода документации, в том числе на мониторинги знаний учащихся на бумаге для отчётов, вместо того, чтобы проводить дополнительные индивидуальные консультации.

Следующий ряд причин, обусловивших снижение качества образования в ряде образовательных учреждений, связан с их материально-техническим и финансовым развитием. Прежде всего, это неравномерность развития материально-технической базы общеобразовательных учреждений города, что ведет к ограничению доступа обучающихся к спектру предоставляемых услуг, а также неравномерность распределения финансовых потоков вследствие неравномерной наполняемости контингента детей и педагогов.

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса – одно из важнейших условий, обеспечивающих комфортные условия для полноценного комплексного развития ребенка. По состоянию на 01.09.2015 материально-техническое обеспечение образовательного процесса в целом в городе можно охарактеризовать как достаточное и соответствующее санитарно-гигиеническим и лицензионным требованиям к организациям, осуществляющим образовательную деятельность.

Развитие материально-технической базы проходило не только за счет дополнительных финансовых средств из бюджета, а в т.ч. за счет рационального использования собственных финансовых ресурсов учреждения. Такую возможность стали иметь школы после перехода в статус автономных. Школы заинтересованы в получения больших сумм платежей за оказание дополнительных платных услуг по предметам. С одной стороны, это напрямую влияет на качество предоставляемых услуг, а значит и качество образования, а с другой стороны, делает недоступным для населения с низким уровнем дохода. Анализ доходов ОУ города Тюмени,

полученных от оказания платных услуг (выполнения работ) также свидетельствует о неравных возможностях школ в получении дополнительного источника от оказания платных услуг. Как видно из таблицы 2.8., высокие доходы имеют в основном гимназии.

Таблица 2.8.

Анализ доходов ОУ города Тюмени, полученных от оказания платных услуг  
(выполнения работ)

Образовательные учреждения	Количество штатных единиц автономного учреждения	Средняя заработная плата работников автономного учреждения (в месяц)(тыс.руб.)	Суммы доходов, полученных учреждением от оказания платных услуг (тыс.руб.)
МАОУ Гимназия №1	78/51	43,71	5554,82
МАОУ СОШ №5	54	42,9	1116,9
МАОУ гимназия №5	44	44,5	3755
МАОУ СОШ №7	45	47,1	1472,8
МАОУ гимназия 12	80	43,8	4461
МАОУ СОШ №15	81,31	51,5	11754,3
МАОУ гимназия 16	58	51,2	9343,5
МАОУ СОШ №17	66	38,4	1553,23
МАОУ гимназия 21	67	50,6	7322,3
МАОУ СОШ №26	67	44,4	597
МАОУ СОШ №30	53	43,5	1908
МАОУ лицей 34	75/79	44,9	1570,4
МАОУ СОШ №42	52	45,8	108,9
МАОУ СОШ №43	83/85	42,3	1128,9
МАОУ СОШ №45	39/39	44,5	163,4
МАОУ СОШ №58	31,9	48,0	451,1
МАОУ СОШ №60	75/81	37,1	3282,1
МАОУ СОШ №63	196,33	47,7	2886
МАОУ СОШ №68	45/29	45,27	1673,58
МАОУ СОШ №70	172,12	40,256	15415,78
МАОУ гимназия 83	61	43,400	18485,00
МАОУ СОШ №92	189	47,4	20549,7

Источник: [3.8.]

Общеизвестно, что чтобы успешно сдать ЕГЭ, недостаточно школьной программы, требуются занятия с репетиторами, которые часто проводят всё те же учителя, но более качественно, а финансовое бремя ложится снова на родителей и доступно не всем. Отсюда вытекает прямая зависимость получения качественных образовательных услуг от дохода семьи. Поэтому, решить эту проблему представляется лишь путём повышения зарплаты учителям, чтобы они не хватались

за любую возможность заработать, а несли непосредственную ответственность за результаты, и тогда инструментом для оценивания деятельности организаций общего образования будет служить эффективный контракт, на основе показателей эффективности их деятельности, о котором говорилось ранее.

Другой стороной снижения качества успеваемости учащихся является чрезмерная учебная нагрузка и обучение со 2-ой смены. Начиная с 5-го класса у учащихся каждый день по 6 уроков. Увеличение произошло из-за введения второго иностранного языка, в соответствии с методическими рекомендациями в условиях реализации ФГОС. Целесообразнее было бы вынести изучение второго иностранного языка во внеурочную деятельность для желающих. Другая существенная проблема - снижение качества преподавания физической культуры, так как пропускная способность спортивных залов не была рассчитана на введение 3-го часа физической культуры, в результате, школы с большим количеством учащихся вынуждены были задействовать вторую смену, и даже это не решило проблемы, чтобы проводить уроки физкультуры, в залах одновременно занимаются по два, а то и три класса, что естественно снижает качество занятий. В следующем 2016-2017 учебном году в 6-х классах из-за перегрузки 1 час физической культуры предлагается вынести за рамки аудиторной нагрузки.

Осуществление финансового обеспечения образовательных учреждений осуществляется в рамках нормативно-подушевого финансирования.

В приведенной ниже таблице 2.9. дан сравнительный анализ финансовых затрат на реализацию ФГОС в некоторых образовательных учреждениях.

Таблица 2.9.

Анализ финансовых затрат на реализацию ФГОС МАОУ СОШ г. Тюмени

Образовательные учреждения	Среднегодовая численность обучающихся за 2015, чел.	Норматив	Поправочный коэффициент	Затраты на реализацию ФГОС на 1 ребенка (2015 г).
МАОУ гимн. 1	1 045	26 600	1,54	41 009
МАОУ СОШ № 50	405	26 600	2,02	53 734
МАОУ СОШ № 9	779	26 600	1,65	43 975
МАОУ СОШ № 39	744	26 600	1,67	44 539
МАОУ СОШ № 27	1 023	26 600	1,45	38 615

## Продолжение таблицы 2.19.

Образовательные учреждения	Среднегодовая численность обучающихся за 2015, чел.	Норматив	Поправочный коэффициент	Затраты на реализацию ФГОС на 1 ребенка (2015 г).
МАОУ СОШ № 10	773	26 600	1,69	44 997
МАОУ СОШ № 30	890	26 600	1,56	41 619
МАОУ СОШ № 35	601	26 600	1,70	45 163
МАОУ СОШ № 38	619	26 600	1,67	44 543
МАОУ СОШ № 3	374	26 600	2,04	54 222
МАОУ СОШ № 45	955	26 600	1,56	41 363
МАОУ СОШ № 46	436	26 600	1,87	49 882
МАОУ СОШ № 72	1 361	26 600	1,39	36 875
МАОУ СОШ № 59	754	26 600	1,65	43 966
МАОУ СОШ № 89	979	26 600	1,47	39 202
МАОУ СОШ № 90	279	26 600	2,18	57 902

Источник:[1.40.]

При этом складывается прямая зависимость: чем меньше обучающихся в ОУ, тем больше затраты на реализацию федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС) на одного обучающегося. Таким образом, малокомплектные школы являются финансово затратными. Например, школа № 90 с численностью 279 детей имеет достаточно высокий поправочный коэффициент 2,18, а школа № 46 с численностью 436 обучающихся имеет поправочный коэффициент 1,87. При численности детей 1 361 в школе № 72 поправочный коэффициент составляет уже 1,39. Поправочные коэффициенты к нормативу финансового обеспечения выполнения муниципального задания варьируются от 1,39 до 2,19.<sup>1</sup>

Итак, анализ существующих проблем в системе образования города Тюмени за 2015 год определил ряд причин:

- низкий уровень мотивации педагогических работников общеобразовательных организаций и руководителей школ к реальному повышению своей квалификации, применению современных педагогических технологий, применению интерактивных методов обучения, достижений педагогической науки;

<sup>1</sup>Концепция качественных изменений сети путем реорганизации образовательных учреждений [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 12.05.2016).

- слабая ориентированность системы внутриорганизационного обучения в части общеобразовательных организаций на повышение методики преподавания предметов, в частности по причине единоличного представительства педагогов по ряду предметов;

- неравномерность развития материально-технической базы общеобразовательных учреждений города, что ведет к ограничению доступа обучающихся к спектру предоставляемых услуг;

- неравномерность распределения финансовых потоков вследствие неравномерной наполняемости контингента детей и педагогов.

Поэтому исходя из стратегической цели государственной политики в области образования – повышения доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина департаментом образования Администрации города Тюмени в сентябре 2015 года была принята Концепция качественных изменений системы образования города Тюмени путем реорганизации образовательных учреждений<sup>1</sup>.

В основе стратегической цели Концепции находится идея достижения конкурентного уровня качества образования и эффективного управления имеющихся ресурсов: социально-педагогических, информационных, материально-технических, финансовых и иных ресурсов общеобразовательных учреждений.

Правовыми основаниями реорганизации образовательных учреждений являются:

– Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 30.12.2015) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации";<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Концепция качественных изменений сети путем реорганизации образовательных учреждений [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 12.05.2016).

<sup>2</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления: Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131–ФЗ: по сост. на 10 января 2009 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.

- Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации",<sup>1</sup>
- Федеральный закон от 24.07.1998 N 124-ФЗ "Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации";<sup>2</sup>
- Федеральный закон от 03.11.2006 N 714-ФЗ "Об автономных учреждениях";<sup>3</sup>
- Постановление Правительства Тюменской области от 30.09.2013 N 426-п "Об утверждении Порядка проведения оценки последствий принятия решения о реконструкции, модернизации, об изменении назначения или о ликвидации, о заключении договора аренды объекта системы образования для детей, являющегося государственной собственностью Тюменской области или муниципальной собственностью, а также о реорганизации или ликвидации государственных образовательных организаций Тюменской области, муниципальных образовательных организаций, включая критерии этой оценки (по типам данных образовательных организаций), в том числе порядка создания комиссии по оценке последствий такого решения и подготовки ею заключений";<sup>4</sup>
- Постановление Администрации города Тюмени от 23.12.2010 N 140-пк «Об утверждении Порядка создания, реорганизации, ликвидации муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений, изменения типа муниципальных учреждений, а также утверждения уставов муниципальных

---

<sup>1</sup> Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 23.07.2013) // Собрание законодательства РФ от 31.12.2012. - № 53 (ч. 1). - Ст. 7598.

<sup>2</sup> Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.1998 N 124-ФЗ: по сост. на 28 ноября 2015 г. // Собрание законодательства Российской Федерации от 3 августа 1998 г., - N 31, - Ст. 3802

<sup>3</sup> Об автономных учреждениях: Федеральный закон от 03.11.2006 N 714-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 2012. - № 67. - Ст. 1346.

<sup>4</sup> Об утверждении Порядка проведения оценки последствий принятия решения о реконструкции, модернизации, об изменении назначения или о ликвидации, о заключении договора аренды объекта системы образования для детей, являющегося государственной собственностью Тюменской области или муниципальной собственностью, а также о реорганизации или ликвидации государственных образовательных организаций Тюменской области, муниципальных образовательных организаций, включая критерии этой оценки (по типам данных образовательных организаций), в том числе порядка создания комиссии по оценке последствий такого решения и подготовки ею заключений: Постановление Правительства Тюменской области от 30.09.2013 N 426-п [Электронный ресурс] // Правительство Тюменской области [сайт]. – URL: <http://www.admtymen.ru/>(дата обращения 24.04.2016).

унитарных предприятий и муниципальных учреждений и внесения в них изменений».<sup>1</sup>

Не исключая принципов сетевого взаимодействия школ, декларируемого Федеральным законом от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», когда ресурсы одной образовательной организации усиливаются ресурсами другой, возможно более приемлемым является объединение ресурсов общеобразовательных организаций путем их реорганизации, что упраздняет выстраивание системы договорных отношений между организациями и упрощает управление процессами в них.

Весь 2015-2016 учебный год шёл процесс реорганизации школ города путем присоединения к одному общеобразовательному учреждению другого. Организация инновационной инфраструктуры осуществлялась по трём моделям через создание:

- ресурсных центров (для обеспечения доступности и качества на всех уровнях образования для обучающихся и воспитанников в соответствии с их образовательными потребностями, создание условий для оптимизации предпрофильной, профильной, дополнительной углубленной подготовки, в том числе по предметам естественно-математического, информационного направлений, для решения задачи качественного естественно-математического, технического образования);

- культурно-образовательных центров в микрорайонах города (для консолидации ресурсов 2-х учреждений не только для решения образовательных запросов обучающихся, но и решения задач культурно-просветительского характера со всеми субъектами образовательного процесса, для этого важно выстроить деятельность всех школьных структур, наладить взаимодействие с учреждениями дополнительного образования и иными социальными партнерами (учреждения

---

<sup>1</sup> Об утверждении Порядка создания, реорганизации, ликвидации муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений, изменения типа муниципальных учреждений, а также утверждения уставов муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений и внесения в них изменений: Постановление Администрации города Тюмени от 23.12.2010 N 140-пк [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. – URL:<http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 13.03.2016).

культуры, здравоохранения, спорта и молодежной политики, общественные организации, коммерческие предприятия и др.);

- «укрупнение» образовательных учреждений (школа+школа) (направлено в первую очередь на выравнивание возможностей доступа учащихся к качественному образованию через объединение кадровых, материальных и финансовых ресурсов, а также на повышение эффективности управления финансами на уровне муниципалитета).

В основу процедуры реорганизации положены следующие принципы:

- доступность образовательных услуг для всех жителей города;
- повышение качества образовательных услуг;
- сохранение и приумножение индивидуальности образовательных систем;
- вариативность образовательных систем;
- концентрация ресурсов (речь идет о кадровых, научно- методических, материальных и финансовых ресурсах);
- системность.

Ключевым подходом к реорганизации сети образовательных учреждений города Тюмени в соответствии с действующим федеральными, региональными, муниципальными правовыми актами является территориальная близость общеобразовательных организаций.

Предварительно был проведен анализ результативности общеобразовательных организаций по критериям, характеризующим: качество предоставляемых услуг организациями, оптимальность штатного расписания в соответствии с количественным составом обучающихся, социальную активность образовательного учреждения, материальную базу школ, результативность ОУ по направлениям деятельности за 2014-2015 учебный год. Совокупность вышеуказанных данных рассматривались приоритетными для определения реорганизуемого учреждения в качестве «головного».

С учетом предложенных департаментом образования Администрации города Тюмени моделей и подходов, оценки ресурсности и достигнутых образовательными учреждениями результатов прошло следующее присоединение школе:

по Модели 1 «Школы – ресурсные центры»:

МАОУ гимназия № 1 + МАОУ СОШ №50;

МАОУ СОШ №15+ МАОУ СОШ №31;

МАОУ гимназия №16 + МАОУ СОШ №8;

МАОУ СОШ №25+ МАОУ СОШ №14;

МАОУ СОШ №68+ МАОУ СОШ №64;

МАОУ СОШ №70+ МАОУ СОШ №66;

МАОУ лицей №81+ МАОУ СОШ №36;

МАОУ гимназия №83+ МАОУ СОШ №33;

МАОУ СОШ №88+ МАОУ СОШ №19;

МАОУ лицей №93+МАОУ СОШ №4+МАОУ СОШ №6.

по Модели 2: «Школы - культурно-образовательные центры»:

Центр историко-краеведческого и  
этнокультурного воспитания

МАОУ СОШ № 9  
МАОУ СОШ №39

Центр дополнительного образования по  
спортивному и художественно-эстетическому  
направлению

МАОУ СОШ № 67  
МАОУ СОШ №28

Центр патриотического воспитания детей и  
молодежи

МАОУ СОШ № 72  
МАОУ СОШ №59

Центр гражданско-патриотического и  
духовно-нравственного воспитания детей и  
молодежи

МАОУ СОШ № 69  
МАОУ СОШ №44

Центр здоровьесбережения и спортивно-  
оздоровительной работы

МАОУ СОШ № 22  
МАОУ СОШ №57.

по Модели 3 «Укрупнение» образовательных учреждений:

- МАОУ СОШ №51 и МАОУ СОШ № 18;

- МАОУ СОШ №45 и МАОУ СОШ № 46;

- МАОУ СОШ №7 и МАОУ СОШ № 20;

- МАОУ СОШ №5 и МАОУ СОШ № 29;

- МАОУ СОШ №30 и МАОУ СОШ № 35;

- МАОУ СОШ №3 и МАОУ СОШ № 38;
- МАОУ СОШ №89 и МАОУ СОШ № 90;
- МАОУ СОШ № 27 и МАОУ СОШ № 10;
- МАОУ СОШ № 42 и МАОУ СОШ № 61;
- МАОУ СОШ №58 и МАОУ ДОУ № 143.

На конец 2015-2016 учебного года в городе насчитывается 57 подведомственных учреждений департамента образования Администрации города Тюмени.

Таблица 2.10.

Анализ количества подведомственных учреждений департамента образования  
Администрации города Тюмени

Статус образовательных учреждений	2015 год	2016 год
Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение гимназия	6 (вкл. гимназия Тюменского государственного университета, Гимназия Российской культуры)	9 (вкл. гимназия Тюменского государственного университета, Гимназия Российской культуры)
Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение лицей	3 (+. Общеобразовательный лицей ТюмГНГУ)	3 (+. Общеобразовательный лицей ТюмГНГУ)
Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа	62	37
Муниципальных бюджетных специальных (коррекционных) образовательных учреждений для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья	5	4
Муниципальных вечерних (сменных) общеобразовательных учреждений открытых (сменных) общеобразовательных школ	4	2
Специализированная школа «Аврора» г.Тюмени	1	1
"Школа Виноградова"	1	-
Итого	89	57

Источник:[3.8.]

Ожидаемые результаты в части повышения качества оказываемых услуг образовательными учреждениями:

- Освоение обучающимися программ общего образования в соответствии с федеральными государственными стандартами.
- Положительная динамика результатов обучающихся школ города Тюмени при проведении независимых экспертиз качества образования по предметам естественно-математического цикла, в том числе по результатам международных исследований.
- Рост доли обучающихся по профильным программам обучения и (или) программам углубленного обучения.
- Рост доли участников конкурсных мероприятий различной направленности.
- Реализация социокультурных проектов (не менее одного в год) на базе культурно-образовательных центров.
- Повышение уровня профессиональных компетенций педагогов и административно-управленческого персонала школ.
- Развитие внутришкольных методических объединений, сетевых профессиональных педагогических сообществ.

В части повышения финансово-экономической эффективности и развития материально-технической базы общеобразовательных учреждений:

- Выравнивание размеров расходов на реализацию федеральных государственных образовательных стандартов на одного обучающегося;
- Увеличение финансовых средств, направляемых на развитие материально-технической базы общеобразовательных учреждений;
- Приведение поправочных коэффициентов к единому значению для всех ОУ.

При проведении реорганизации общеобразовательных учреждений ожидается экономия средств благодаря устранению дублирования функций различных работников, централизации ряда услуг, таких как бухгалтерский учет, финансовый контроль, делопроизводство и общему стратегическому управлению учреждением школам. Средства, которые останутся в учреждениях, будут направлены на повышение квалификации педагогов, реализацию эффективных форм

стимулирования их профессионального роста, приобретение компьютерного, цифрового, учебно-лабораторного оборудования, учебно-наглядных пособий, спортивного инвентаря, ученической мебели, новых учебников, которые так необходимы в условиях внедрения федеральных государственных образовательных стандартов.

Оценивая тот факт, что расходы, связанные с реорганизацией общеобразовательных учреждений следующие достаточно высокие, подсчитано, что планируемая после реорганизации экономия фонда оплаты труда составит 47 736 189,72 рублей в год в реорганизуемых учреждениях и полностью останется в общем объеме финансирования сети образования города Тюмени путем направления на прочие расходы.<sup>1</sup>

В городе сложилось неоднозначное отношение к процессу реорганизации школ. Многие считают, что ребенку в школе, где небольшое количество учеников, уделяется больше внимания, в отличие от огромной школы. Второе опасение – в каждой школе своя история, при появлении нового директора могут появиться новые порядки, измениться микроклимат школы. Еще одно опасение, что школы перестроют – в одной будет начальная, в другой – среднее звено. Вплоть до того, что будут перестраивать даже классы. Также детям придется бегать между корпусами. Самое важное опасение — ухудшится качество образования.

Департамент считает, что учебный процесс не пострадает, а даже станет обширнее. В объединенных общеобразовательных учреждениях у педагогов появляется больше возможностей обмена опытом, самореализации, следовательно, для профессионального роста, что в свою очередь сказывается на качестве образования обучающихся; у учащихся появляется больше возможностей для всестороннего развития, т.к. в больших школах более разнообразен спектр внеучебных занятий по различным направлениям (спортивное, интеллектуальное, художественно-эстетическое и т.д.). Только в школе с несколькими классами на

---

<sup>1</sup> Концепция качественных изменений сети путем реорганизации образовательных учреждений [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/> (дата обращения 12.05.2016).

старших параллелях можно организовать полноценное профильное обучение. Кроме того в объединенном коллективе (ученическом и педагогическом) происходит взаимообогащение сложившимися традициями. Объединение будет способствовать созданию в учреждении на основе интеграции имеющихся ресурсов нового содержания и качества образования и, в целом, нового качества школьной жизни.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Образование в РФ является сферой общественной жизни. В стратегической перспективе образование рассматривается как важнейший ресурс развития общества и государства. Отечественная система образования является важным фактором сохранения места России в ряду ведущих стран мира, ее международного престижа как страны, обладающей высоким уровнем культуры, науки, образования. Модернизация и инновационное развитие – единственный путь, который позволит России стать конкурентным обществом в мире XXI века, обеспечить достойную жизнь всем гражданам.

Важнейшим этапом образования является его общая ступень, на которой основной целью выступает подготовка гражданина к жизни в обществе через формирование необходимых для этого личностных качеств, компетенций и вытекающих из них устремлений, намерений, достижений, развитие его склонностей, интересов и способностей к социальному самоопределению.

Управление сферой образования - это целенаправленная деятельность всех субъектов по обеспечению становления, оптимального функционирования и обязательного развития каждого образовательного учреждения, всех звеньев и системы образования в целом.

Данная работа предполагала решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы государственной системы управления образованием в Российской Федерации;
- проанализировать существующую систему управления общим образованием на муниципальном уровне в российской образовательной системе;
- изучить зарубежный опыт управления сферой образования;
- исследовать организационно-правовую основу деятельности департамента образования Администрации города Тюмени;
- определить ведущие тенденции в развитии общего образования на муниципальном уровне под воздействием его реформирования (на примере города Тюмени);

- выявить проблемы и основные направления совершенствования системы образования города Тюмени.

Таким образом, в первой теоретической главе было рассмотрено образование как объект управления, органы управления образованием, государственная политика в данной сфере.

Управление в сфере образования осуществляют федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления в соответствии с определёнными для них полномочиями. При этом федеральные органы разрабатывают наиболее общие стратегические направления, а региональные и местные сосредоточивают усилия на решении конкретных финансовых, кадровых, материальных, организационных и других проблем.

Стратегическая цель государственной политики в области образования – повышение доступности высокого качества образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина.

Во второй главе проанализирована практика управления сферой общего образования города Тюмени под воздействием его реформирования.

Результаты реформирования выразились в переходе на нормативное подушевое финансирование образовательных учреждений; в системе оплаты труда, ориентированной на результат – переход на эффективный контракт; в независимой системе оценки учебных достижений учащихся - единый государственный экзамен, государственная итоговая аттестация выпускников 9 классов в новой форме; в общественном участие в управлении образованием и оценке его качества; в публичной отчетности образовательных организаций.

В ходе анализа были выявлены следующие проблемы:

- снижение качества образования в ряде образовательных учреждений по причине недостаточности педагогов квалификационных категории в отдельных школах (от 16% - 40%), единоличного представительства педагогов по ряду предметов, проведение предметов внешними совместителями или совмещение

преподавания двух и более предметов, низкой подготовленности педагогов по отдельным предметам, большой нагрузкой педагогов во избежание низкого уровня заработной платы, работы в две смены, ведения большого количества разного рода документации и др.

- низкий уровень мотивации педагогических работников общеобразовательных организаций к реальному повышению своей квалификации, применению современных педагогических технологий, применению интерактивных методов обучения, достижений педагогической науки;

- перегруженность школ в микрорайонах новостроек, из-за недостаточного количества школ;

- не высокий уровень профессиональных менеджерских компетенций административно- управленческого персонала школ;

- неравномерность развития материально-технической базы общеобразовательных учреждений города, вследствие не рационального использования собственных финансовых ресурсов учреждения, что приводит к ограничению доступа обучающихся к спектру предоставляемых услуг,

- неравномерность распределения финансовых потоков из-за неравномерной наполняемости контингента детей и педагогов, малокомплектные школы являются финансово затратными.

В работе определены основные направления совершенствования управления в сфере общего образования города Тюмени, к которым относятся:

- реализация Концепции качественных изменений системы образования города Тюмени путем реорганизации образовательных учреждений для достижения конкурентного уровня качества образования и эффективного управления всех имеющихся ресурсов;

- расширение общественного участия в развитии и управлении образованием на профессиональном уровне, через качественную подготовку общественных управляющих по специальным программам обучения, необходимые им для эффективной работе;

- применение эффективного контракта, с целью оценки деятельности как организаций общего образования так и педагогических работников образовательных учреждений на основе показателей эффективности их деятельности при осуществлении им стимулирующих выплат (премий) для повышения мотивации педагогических работников к достижению более высоких результатов в целом в учебно-воспитательном процессе;

- усиление административного корпуса;

в части повышения финансово-экономической эффективности и развития материально-технической базы общеобразовательных учреждений:

- выравнивание размеров расходов на реализацию федеральных государственных образовательных стандартов на одного обучающегося;

- приведение поправочных коэффициентов к единому значению для всех образовательных учреждений;

- увеличение финансовых средств, направляемых на развитие материально - технической базы общеобразовательных учреждений, их строительства;

- использование нового механизма организационной и экономической поддержки образовательных учреждений – аутсорсинга, что даёт возможность за счет эффектов от разделения труда и специализации оптимизировать совокупные затраты муниципалитета на административные расходы учреждений образования и повысить качество образовательной и обеспечивающей деятельности.

«Управление образованием предопределяет будущее образовательной системы. От того, как устроено и срабатывает управление, в решающей мере зависит качество и эффективность системы образования, характер и направление его развития»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Колганова Н.А. Управление образованием на муниципальном уровне: автор. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: 23.12.11. / Н.А.Колганова. - Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. - Санкт-Петербург. – 2011. – С.14

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

### 1. Нормативные правовые акты

1.1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.: по сост. на 21.07.2014г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

1.2. Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.1998 N 124-ФЗ: по сост. на 28 ноября 2015 г. // Собрание законодательства Российской Федерации от 3 августа 1998 г., - N 31, - Ст. 3802

1.3. Об утверждении Федеральной программы развития образования на 2000 -2005 года: Федеральный закон от 10 апреля 2000 г. N 51-ФЗ: по сост. на 15 апреля 2000 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2000. - N 16. - ст. 1639

1.4. Об автономных учреждениях: Федеральный закон от 03.11.2006 N 714-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 2012. - № 67. - Ст. 1346.

1.5. Об общих принципах организации местного самоуправления: Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131–ФЗ: по сост. на 10 января 2009 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.

1.6. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 23.07.2013) // Собрание законодательства РФ от 31.12.2012. - № 53 (ч. 1). - Ст. 7598.

1.7. О национальной доктрине образования в Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 4 октября 2000 г. N 751: по сост. на 11 октября 2000 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2000. - N 41. - Ст. 4089.

1.8. Об организации эксперимента по введению единого государственного экзамена: Постановление Правительства РФ от 16 февраля 2001 г. N 119 // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2001. - N 9. - Ст. 859

1.9. О Федеральной целевой программе развития образования на 2006 - 2010 годы: Постановление Правительства РФ от 23 декабря 2005 г. N 803 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. - N 2. - Ст. 186

1.10. О Федеральной целевой программе развития образования на 2011 - 2015 годы: Постановление Правительства РФ от 7 февраля 2011 г. N 61 Собрании законодательства Российской Федерации от 7 марта 2011 г. N 10 ст. 1377: по сост. на 15.01.2015 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. - N 10. - Ст. 1377

1.11. Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" на 2013 - 2020 годы": Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 295: по сост. на 24.04.2014.г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 17 - Ст. 2058

1.12. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 597: по сост. на 07.05.2012.г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. - N 19. - Ст. 2334

1.13. О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012 - 2017 годы: Указ Президента РФ от 1 июня 2012 года №761: по сост. на 04.6.2012.г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. - N 23. - Ст. 2994

1.14. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года №599: по сост. на 07.05.2012.г. // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2012. - N 19. - Ст. 2336

1.15. О концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. №1662-р: по сост. на 08.08.2009.г. // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2009. - N 33 - Ст. 4127

1.16. О концепции модернизации российского образования на период до 2010 года: Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2001 г. N 1756-р: по сост. на 07.01.2002г. // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2002. - N 1 (Часть II) ст. 119

1.17. О стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 года №2227-р: по сост. на 02.01.2012.г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. - N 1. - Ст. 216

1.18. О концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы: Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2014 № 2765-р. по сост. на 12.01.2015.г. // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2015. - N 2. - Ст. 541

1.19. Направления, основные мероприятия и параметры приоритетного национального проекта "Образование": утв. президиумом Совета при Президенте РФ по реализации приоритетных национальных проектов от 21 декабря 2005 г.[Электронный ресурс]. – Документ опубликован не был. – Доступ из справочно-правовой системы «Гарант» (дата обращения 07.05.2016).

1.20. Направления, основные мероприятия и параметры приоритетного национального проекта "Образование": утв. президиумом Совета при Президенте РФ по реализации приоритетных национальных проектов от 21 декабря 2005 г. [Электронный ресурс]. – Документ опубликован не был. – Доступ из справочно-правовой системы «Гарант» (дата обращения 07.05.2016).

1.21. О Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года: Приказ Минобразования РФ от 11 февраля 2002 г. N 393 // [Электронный ресурс]. - Минобразование РФ в Internet [сайт]. – URL:<http://www.informika.ru> (дата обращения 07.03.2016)

1.22. Об утверждении федерального компонента государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего и среднего (полного) образования: Приказ Министерства образования Российской Федерации от 05.03.2004 г. № 1089 [Электронный ресурс]. - Минобразование РФ в Internet [сайт]. – URL:<http://www.informika.ru> (дата обращения 17.05.2016)

1.23. Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования: Приказ Министерства образования Российской Федерации от 06.10.2009 №373 // [Электронный ресурс]. -

Минобразование РФ в Internet [сайт]. – URL:<http://www.informika.ru> (дата обращения 12.04.2016)

1.24. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего (полного) общего образования: Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. N 413 // "Российская газета" от 21 июня 2012 г. N 139

1.25. Об основах функционирования образовательной системы в Тюменской области: Закон Тюменской области от 28.12.2004 № 328 [Электронный ресурс] // Правительство Тюменской области [сайт]. – URL: <http://www.admtyumen.ru/>(дата обращения 02.06.2016).

1.26. О социальной поддержке отдельных категорий граждан в Тюменской области: Закон Тюменской области от 28.12.2004 № 331 [Электронный ресурс] // Правительство Тюменской области [сайт]. – URL: <http://www.admtyumen.ru/>(дата обращения 12.05.2016).

1.27. О регулировании отдельных отношений в сфере образования в Тюменской области: Закон Тюменской области от 5 июля 2013 года №63[Электронный ресурс] // Правительство Тюменской области [сайт]. – URL: <http://www.admtyumen.ru/>(дата обращения 12.05.2016).

1.28. Об утверждении Порядка проведения оценки последствий принятия решения о реконструкции, модернизации, об изменении назначения или о ликвидации, о заключении договора аренды объекта системы образования для детей, являющегося государственной собственностью Тюменской области или муниципальной собственностью, а также о реорганизации или ликвидации государственных образовательных организаций Тюменской области, муниципальных образовательных организаций, включая критерии этой оценки (по типам данных образовательных организаций), в том числе порядка создания комиссии по оценке последствий такого решения и подготовки ею заключений: Постановление Правительства Тюменской области от 30.09.2013 N 426-п [Электронный ресурс] // Правительство Тюменской области [сайт]. – URL: <http://www.admtyumen.ru/>(дата обращения 24.04.2016).

1.29. Об утверждении отраслевой программы по реализации приоритетного национального проекта «Образование» в Тюменской области на 2009-2013 годы: Распоряжение Правительства Тюменской области от 30.06.2008 №795-рп [Электронный ресурс] // Правительство Тюменской области [сайт]. – URL: <http://www.admtymen.ru/>(дата обращения 02.03.2016).

1.30. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Тюменской области до 2020 года и на перспективу до 2030 года: Распоряжение Правительства Тюменской области от 25 мая 2009 г. N 652-рп [Электронный ресурс] // Правительство Тюменской области [сайт]. – URL: <http://www.admtymen.ru/>(дата обращения 05.04.2016).

1.31. О плане действий по модернизации общего образования в Тюменской области на 2011-2015 годы, направленных на реализацию национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»: Распоряжение Правительства Тюменской области №1450-рп от 05.10.2010 [Электронный ресурс] // Правительство Тюменской области [сайт]. – URL: <http://www.admtymen.ru/>(дата обращения 02.03.2016).

1.32. Об утверждении долгосрочной целевой программы «Основные направления развития образования и науки Тюменской области» на 2013-2015год: Распоряжение Правительства Тюменской области от 30.08.2012 № 1706-рп [Электронный ресурс] // Правительство Тюменской области [сайт]. – URL: <http://www.admtymen.ru/>(дата обращения 15.04.2016).

1.33. О мерах по дальнейшему развитию в Тюменской области системы выявления и поддержки талантливых детей: Распоряжение Правительства Тюменской области от 22.10.2012 №2162-рп [Электронный ресурс] // Правительство Тюменской области [сайт]. – URL: <http://www.admtymen.ru/>(дата обращения 02.04.2016).

1.34. Об утверждении плана мероприятий («дорожные карты») «Изменения в сфере образования Тюменской области, направленные на повышение эффективности образования и науки»: Распоряжение Правительства Тюменской области от 06.03.2013 № 306-рп [Электронный ресурс] // Департамент образования

Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 22.05.2016).

1.35. План мероприятий («дорожной карты») «Изменения в сфере образования Тюменской области, направленные на повышение эффективности и качества услуг: Распоряжение Правительства Тюменской области от 6 марта 2013 года № 306-рп. [Электронный ресурс] // Правительство Тюменской области [сайт]. – URL: <http://www.admtyumen.ru/>(дата обращения 03.03.2016).

1.36. Комплекс мер по модернизации общего образования Тюменской области в 2013 году и период до 2020 года: Распоряжение Правительства Тюменской области от 18 марта 2013 года № 312-рп [Электронный ресурс] // Правительство Тюменской области [сайт]. – URL: <http://www.admtyumen.ru/> (дата обращения 02.04.2016).

1.37. О формировании оплаты труда муниципальных образовательных учреждений города Тюмени, реализующих программы начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования», содержащее показатели эффективности деятельности муниципальных организаций общего образования, их руководителей и основных категорий работников Постановление Администрации города Тюмени от 20.05.2013 г №46-пк [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 17.03.2016).

1.38. Об утверждении Порядка создания, реорганизации, ликвидации муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений, изменения типа муниципальных учреждений, а также утверждения уставов муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений и внесения в них изменений: Постановление Администрации города Тюмени от 23.12.2010 N 140-пк [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. – URL:<http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 13.03.2016).

1.39. О департаменте образования Администрации города Тюмени: Распоряжение Главы Администрации г. Тюмени от 27 сентября 2007 г. N 259-рп

[Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/> (дата обращения 12.05.2016).

1.40. О создании Координационного совета по вопросам введения ФГОС основного общего образования: Приказ департамента образования и науки Тюменской области от 01.10.2013 №463/ОД [Электронный ресурс] // Правительство Тюменской области [сайт]. – URL: <http://www.admtyumen.ru/>(дата обращения 30.04.2016).

1.41. План мероприятий («дорожную карту») «Изменения в сфере образования города Тюмени, направленные на повышение эффективности и качества»: Приказ директора департамента Администрации города Тюмени №200 от 08.05.2013г. [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 02.04.2016).

1.42. Концепция качественных изменений сети путем реорганизации образовательных учреждений [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. – URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 11.05.2016).

1.43. Устав города Тюмени от 16 марта 2005 г. N 162(в ред. от 24.12.2015 N 407) // "Тюменский курьер. - 2005. - N 34(1749)

1.44. Об исполнении бюджета города Тюмени за 2015 год. Решение ТГД от 26.05.2016 № 468 [Электронный ресурс] // Администрация города Тюмени [сайт]. - URL: [http://www.tyumen-city.ru/ekonomika/finansi/budget\\_all/](http://www.tyumen-city.ru/ekonomika/finansi/budget_all/)(дата обращения 14.05.2016).

1.45. О бюджете города Тюмени на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов. Решение ТГД № 391 от 26.11.2015 [Электронный ресурс] // Администрация города Тюмени [сайт].- URL:[http://www.tyumen-city.ru/ekonomika/finansi/budget\\_all/](http://www.tyumen-city.ru/ekonomika/finansi/budget_all/)(дата обращения 15.05.2016).

1.46. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Bereinigte-Amtliche Sammlung der Schulvorschriften des Landes Nordrhein-Westfalen Düsseldorf-Frechen (in der Fassung vom 11. Juli 2012) - [http://www. Gesetze – im -Internet. de/gg/ BJNR 000010949. Htm l#BJNR000010949BJNG000100314](http://www.Gesetze-im-Internet.de/gg/) (дата обращения 02.04.2016)

1.47. Zur Entwicklung nationaler Bildungsstandarts. Bildungsministerium fur Bildung und Forschung. – Berlin, 2003 <http://www.worldcat.org/identities/lccn-no2002073203/> (дата обращения 24.04.2016)

## 2. Научная литература

2.1. Бакурадзе А.Б. Ресурсные ценности управления /Бакурадзе А.Б. // Образование и наука.- 2013. -№ 9. - С.44-52

2.2. Безматерных Т.А. Управление развитием муниципальной системы образования в условиях мегаполиса:автор.диссертации на соискание ученой степени кандидата пед. наук: 13.12.12. /Т.А. Безматерных. - Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования. – Пятигорск. – 2012. – 25 с.

2.3. Буряков Г.У. Государственная политика и управление процессом модернизации российского образования: автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата полит.наук:21.11.13/Г.У. Буряков. - ФГБОУ ВПО «Астраханский государственный университет». – Астрахань. – 2013. – 25 с.

2.4. Волков Н.Н.Развитие государственно-общественного управления образованием через профессионально-общественную оценку инновационной деятельности / Н.Н.Волков//Образование и наука. - 2015. - № 6. – С.39-49.

2.5. Горностаев А.О.Управление крупными проектами в системе общего образования: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук:17.05.12 / А.О.Горностаев. - ФГНУ «Институт управления образованием» РАО. – Москва. – 2012. – 27 с.

2.6. Грунин А.А. Социология социальной сферы / Грунин А.А. // . – Социальная политика и социология. – 2011. - №6. – С.95-102.

2.7. Гузеев В.В. Химеры универсальности в российской политике общего образования / В.В.Гузеев // Народное образование. – 2015. - №9. – С.7-15.

2.8. Данилова Л.Н. Школьные реформы: страны разные, а недовольны все / Л.Н.Данилов // Народное образование. – 2015. - №5. – С.32-36

2.9. Демидюк В.А. «Ретроспективный анализ законодательства в области управления образованием в России и зарубежный опыт» / Демидюк В.А. // Право и образование. – 2016. - №4. – С.24-29

2.10. Зерчанинова Т. Е., Социальный аудит развития муниципальной системы общего образования / Т. Е. Зерчанинова, Т. В. Зубарева // Образование и наука. - 2013.- № 7. – С.49-65.

2.11. Клячко Т.Л. Развитие человеческого капитала - новая социальная политика / Т.Л.Клячко // Издательский дом «Дело». - РАНХиГС - 2013. – С.46-59.

2.12. Колганова Н.А. Управление образованием на муниципальном уровне: автор. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: 23.12.11. / Н.А.Колганова. - Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. - Санкт-Петербург. – 2011. – 24 с.

2.13. Копьёва Н.Н. Информатизация – важнейший ресурс управления муниципальной системы образования / Н.Н.Копьёва // Народное образование – 2012. - №4. – С.130-139

2.14. Кочугина И.В. Индикативный подход в деятельности органа управления как средство развития муниципальной системы общего образования: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук: 22.04.11. / И.В.Кочугина. - ГОУ ВПО «Поволжская социально-гуманитарная академия». – Самара. – 2011. – 27 с.

2.15. Лебедев О.Е. Кто станет лидером? / О.Е.Лебедев // Народное образование. – 2015. - №5. – С.25-31

2.16. Малявина А.Н. Государственное управление приоритетными национальными проектами: автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата полит. наук: 12.07.2009 / А.Н.Малявина. - Северо-Кавказская академия государственной службы. – Ростов –на-Дону. – 2010. – 31 с.

2.17. Медведева Н.В. Управление средним образованием на муниципальном уровне в современной России: автор. дис. соискание ученой степени кандидата соц.наук: 21.04.10./ Медведева Н.В. - Российский государственный социальный университет. – Москва.- 2010. – 22 с.

2.18. Медведева Н.В. Система государственно-общественного управления образованием в Российской Федерации: тенденции и проблемы развития / Медведева Н.В. // Социальная политика и социология. – 2015. - №2. – С.47-54

2.19. Моисеев А.М. Стратегическое управление развитием школы / А.М.Моисеев // Народное образование. – 2015. - №5. – С.72-77

2.20. Писарева Л.И. Управление образованием в Германии: традиции и инновации / Л.И.Писарева // Проблемы современного образования. – 2012. - №3. – С. 60-78

2.21. Поташкин М.М. Чиновничий идеотизм / М.М.Поташкин // Народное образование. – 2015. - №7. – С.35-42.

2.22. Пуденко Т.И. Управление развитием образования на муниципальном уровне в условиях социально-экономической модернизации: автореф. дис. на соискание ученой степени доктора экон. наук: 17.02.11. / Т.И.Пуденко - НОУ ВПО «Московский психолого-социальный институт». – Москва, 2011. – 39 с.

2.23. Рюхова Н.Ф. Информационное обеспечение управления качеством образования на муниципальном уровне: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук: 02.04.15 / Н.Ф.Рюхова. - ФГБОУ ВПО «ЗабГУ». – Чита, 2015. – 26 с.

2.24. Саенко Т.В. Государственно-общественное управление муниципальной образовательной системой: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук:13.03.09. / Т.В.Саенко. -Пятигорский государственный лингвистический университет. – Владикавказ. – 2009. – 23 с.

2.25. Салиенко Н.В. Менеджмент в образовании: основные принципы и приоритеты развития / Н.В.Салиенко // Социальная политика и социология. – 2011. - №6. – С.95-101

2.26. Сигунов Н.В. Воспитательное пространство территориального образовательного комплекса: возможности и перспективы / Н.В.Сигунов // Народное образование. – 2015. - №10. – С.31-38.

2.27. Скирценко Н.В. Роль комплексного мониторинга в управлении региональной системы образования / Н.В. Скирценко // Академический вестник. – 2011. – С.121-124

2.28. Соловьёва В.К. Построение организационных структур как фактор управления качеством образования в регионе: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук:12.04.12./ В.К.Соловьёва. - Тюменский областной государственный институт развития регионального образования. – Тюмень. - 2012. – 23 с.

### 3. Материалы практики

3.1. Информация к публичному докладу. О состоянии и перспективах развития системы образования в городе Тюмени 2010 год. [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. – URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 12.04.2016).

3.2. О результатах реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» за 2012 год в городе Тюмени. [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. – URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/> (дата обращения 10.05.2016).

3.3. Отчет департамента образования Администрации города Тюмени о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования города Тюмени за 2013 год[Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 15.05.2016).

3.4. Доклад о результатах реализации национальной образовательной инициативы "Наша новая школа" за 2013 год[Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 12.05.2016).

3.5. Отчет департамента образования Администрации города Тюмени о результатах анализа состояния и перспектив развития системы образования города Тюмени за 2014 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. – URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 09.05.2016).

3.6. Отчет за 2014 года о ходе выполнения плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения в сфере образования города Тюмени, направленные на повышение эффективности и качества услуг» за 2014 год [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 01.05.2016).

3.7. О результатах анкетирования родителей обучающихся 1-11 классов ОУ г.Тюмени. [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. – URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/>(дата обращения 25.05.2016).

3.8. Отчёты о деятельности образовательных организации города Тюмени [Электронный ресурс] // Департамент образования Администрации города Тюмени [сайт]. - URL: <http://depedu.tyumen-city.ru/> (дата обращения 01.06.2016).