

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Управление малым бизнесом

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка механизма реализации управленческого решения по модернизации образовательного процесса МОУ Нижнебузулинской СОШ

Исполнитель  
студент группы 372-об2 \_\_\_\_\_ Е.А. Велиц

Руководитель  
доцент к.т.н \_\_\_\_\_ Л.В. Рыбакова

Консультант  
по экономической части  
доцент, к.т.н \_\_\_\_\_ Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль  
ассистент \_\_\_\_\_ Е.О. Матеишена

Благовещенск 2017

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 117 с., 11 рисунков, 38 таблиц, 4 приложения, 51 источник.

### ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Цель данной бакалаврской работы заключается в разработке механизма реализации управленческого решения, который будет способствовать модернизации образовательного процесса МОУ Нижнебузулинской СОШ.

В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты образовательного менеджмента, методы реализации управленческих решений и методологические основы эффективности реализации управленческих решений;
- 2) провести диагностику состояния исследуемой образовательной организации;
- 3) провести анализ готовности образовательной организации к поэтапному введению Федерального государственного образовательного стандарта;
- 4) разработать механизм реализации исследуемого управленческого решения;
- 5) оценить эффективность реализации управленческого решения по переходу на ФГОС.

Образовательная организация - МОУ Нижнебузулинская СОШ является в данной бакалаврской работе объектом исследования.

Предметом исследования в данном случае является деятельность организации по модернизации образовательного процесса.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| Введение   | 5   |
| 1 Принятие и реализация управленческих решений в образовательных организациях  | 8   |
| 1.1 Особенности принятия управленческих решений в образовательных организациях   | 8   |
| 1.2 Методы реализации управленческих решений   | 19  |
| 1.3 Методологические основы обеспечения эффективности реализации управленческих решений  | 25  |
| 2 Диагностика состояния исследуемого объекта   | 35  |
| 2.1 Краткая характеристика организации   | 35  |
| 2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации  | 38  |
| 2.3 Анализ готовности образовательной организации к поэтапному введению Федерального государственного образовательного стандарта | 67  |
| 3 Разработка механизма реализации управленческого решения  | 75  |
| 3.1 Разработка дорожной карты для реализации управленческого решения   | 75  |
| 3.2 Организационное, кадровое и информационное обеспечение принятого управленческого решения                                     | 82  |
| 3.3 Материально-техническое и финансово-экономическое обеспечение реализации управленческого решения                             | 92  |
| 3.4 Оценка ожидаемой эффективности реализованного управленческого решения  | 97  |
| Заключение   | 104 |
| Библиографический список   | 108 |
| Приложение А Штатное расписание МОУ Нижнебузулинской СОШ   | 113 |
| Приложение Б Анкета для педагогических работников  | 114 |
| Приложение В Проект приказа по созданию рабочей группы   | 115 |
| Приложение Г Перечень материалов для химической лаборатории  | 117 |

## ВВЕДЕНИЕ

«Образовательный менеджмент - коммуникативный процесс, который реагирует на нужды и потребности индивида, организации и предприятия, формирует эффективную отрасль образовательных услуг, рыночно ориентированную, способную к решению нестандартных ситуаций» (Ф. Деккер).

Тема данной бакалаврской работы: «Разработка механизма реализации управленческого решения по модернизации образовательного процесса МОУ Нижнебузулинской СОШ»

Актуальность темы определена тем, что система образования в настоящее время представляет собой централизованную модель управления, в ней все ярче проявляется степень государственного воздействия на происходящие процессы.

В контексте изучения вопросов эффективности принятия решений в образовательных организациях это означает, что учебные заведения относятся к классу целеориентированных систем, то есть имеют нечетко сформулированные цели, заданные над системой, которые могут в определенных пределах изменяться самой организацией.

В связи с принятием Департаментом общего образования Минобрнауки России управленческого решения «О введении федеральных государственных образовательных стандартов общего образования» (от 19.04.2011 № 03255) всем образовательным организациям среднего общего образования необходимо осуществлять поэтапный переход на ФГОС.

Следовательно, перед менеджерами образовательных учреждений стоит задача: разработать эффективный механизм реализации данного управленческого решения.

Образовательная организация - МОУ Нижнебузулинская СОШ является в данной бакалаврской работе объектом исследования.

Предметом исследования в данном случае является деятельность организации по модернизации образовательного процесса.

Цель данной бакалаврской работы заключается в разработке механизма реализации управленческого решения, который будет способствовать модернизации образовательного процесса МОУ Нижнебузулинской СОШ.

В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи:

1) изучить теоретические аспекты образовательного менеджмента, особенности принятия управленческих решений в образовательных учреждениях, методы реализации управленческих решений и методологические основы эффективности реализации управленческих решений;

2) провести диагностику состояния исследуемой образовательной организации: выполнить анализ внешней и внутренней среды МОУ Нижнебузулинской СОШ;

3) провести анализ готовности образовательной организации к поэтапному введению Федерального государственного образовательного стандарта;

4) разработать механизм реализации исследуемого управленческого решения;

5) оценить эффективность реализации управленческого решения по переходу на ФГОС.

Видение МОУ Нижнебузулинской СОШ определено в работе как:

- востребованное в социуме села Нижние Бузули Свободненского района Амурской области образовательное учреждение с современной системой управления;

- высокопрофессиональной педагогической командой;

- педагогически насыщенным образовательным процессом, ориентированным на реализацию современных задач общего образования и удовлетворение образовательных запросов учащихся и их семей;

- безопасным и комфортным образовательным пространством, предусматривающим охрану и развитие здоровья участников образовательных отношений;

- информационной открытостью для взаимодействия с социумом, что в

совокупности создает оптимальные условия для формирования духовно-нравственной, социально и профессионально адаптированной личности гражданина Российской Федерации.

Миссия МОУ Нижнебузулинской СОШ заключается в стремлении создания образовательного пространства школы, которое позволит обеспечить личностный рост учащегося и его подготовку к полноценному и эффективному участию в общественной и профессиональной жизни в условиях информационного общества.

Образовательный менеджмент - междисциплинарная область научных знаний, интегрирующая психолого-педагогические науки, теории менеджмента и практику управления образовательными системами и образовательными процессами в организациях различного типа.

Менеджер образования - специалист в области управления системами образования, образовательными учреждениями и образовательными процессами в организации.

Менеджер образовательного учреждения выполняет те же функции, что и менеджер в любом другом учреждении.

Таковыми функциями являются:

- анализ и оценка потребностей рынка предоставляемых услуг;
- планирование и прогнозирование развития организации и персонала;
- организация деятельности и комплексное обеспечение её развития;
- контроль за результатами деятельности;

Задача менеджера в образовательной организации заключается в том, чтобы обеспечить максимальное соответствие регламентированных значений показателей фактически достигнутым.

# 1 ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

## 1.1 Образовательный менеджмент и особенности принятия управленческих решений в образовательных организациях

Сущность категории «образовательный менеджмент» имеет большое значение в принятии и реализации управленческих решений.

В обыденном значении у понятия «образовательный менеджмент» существуют такие синонимы, как:

- управление развитием персонала организации;
- менеджмент образовательной системы;
- управление образовательным учреждением и другие.

Образовательный менеджмент является категорией, которая интегрирует сущностные характеристики понятий «образование», «образовательная деятельность» и «менеджмент».

Ведущей характеристикой образования выступает его системный характер и направленность на развитие личности.

Согласно Ф. Деккеру, «образовательный менеджмент» - это управление и организация процесса обучения в различных аспектах: индивидуально-личностном, производственном, социальном, культурном и организационном».

Как отметил Ф. Деккер: «Образовательный менеджмент - коммуникативный процесс, который реагирует на нужды и потребности индивида, организации и предприятия, формирует эффективную отрасль образовательных услуг, рыночно ориентированную, способную к решению нестандартных ситуаций».

По мнению, А.И. Барановского: «Образовательный менеджмент - это специфическая отрасль управленческих наук, вобравшая в себя истоки педагогики, психологии, социологии управления, менеджмента и маркетинга».

«Образовательный менеджмент - это управление, опирающееся на образование как субъектов, так и самой организации; образовательный менеджмент - это управление организационными структурами, их стратегией и культурой,

опирающееся на образование как индивидуумов, так и организации» (Х. Гайслер).

Задачами образовательного менеджмента являются:

- критериальный подход к оценке образования;
- целенаправленное влияние на развитие и совершенствование процесса обучения;
- педагогическое сопровождение и управление процессом обучения;
- личностно-социальное руководство, развитие персонала и организации, создание учебной культуры и совершенствование межличностных отношений;
- реализация и управление процессом планирования, организацией, финансами и маркетингом.

В таблице 1 представлена сравнительная характеристика различных подходов к определению понятия «образовательный менеджмент»

Таблица 1 - Сравнительная характеристика различных подходов к определению понятия «образовательный менеджмент»

| Автор / Критерии | Сущностная характеристика  | Цель  | Объект                     |
|------------------|--|---|----------------------------|
| А.Б. Вифлеемский | Целенаправленная деятельность субъектов управления образованием    | Становление, развитие, функционирование образовательных учреждений                                | Образовательное учреждение |
| А.Т. Глазунов    | Система принципов, методов, технологических управленческих приёмов | Качественная реализация образовательных услуг   | Образовательное учреждение |
| Ф. Деккер        | Коммуникативный процесс  | Формирование эффективной отрасли образовательных услуг  | Предприятие                |
| Х. Гайслер       | Управление организационными структурами                            | Качественное управление организационными структурами  | Предприятие                |
| Ф. Деккер        | Управление процессами обучения                                     | Качественное управление и организация процесса обучения   | Смешанный тип              |
| С.М. Ёлкин       | Междисциплинарная область знаний и профессиональной деятельности   | Развитие профессиональных и личностных компетенций персонала                                      | Предприятие                |
| Г.А. Федотова    | Междисциплинарная область научных знаний                           | Интеграция теории и практики управления образовательными системами в организациях различного типа | Смешанный тип              |
| Р.М. Шерайзина   | Вид менеджмента  | Становление «обучающейся организации»   | «Обучающаяся организация»  |

Обобщив подходы к определению понятия образовательный менеджмент, можно отметить, что образовательный менеджмент - это междисциплинарная область научных знаний, которая интегрирует психолого-педагогические науки, теории менеджмента и практику управления образовательными системами и образовательными процессами в организациях различного типа.

Менеджер образования - специалист в области управления системами образования, образовательными учреждениями и образовательными процессами в организации.

Функции образовательного менеджера:

- 1) анализ, оценка образовательных потребностей, рынка образовательных услуг и образовательный маркетинг;
- 2) планирование и прогнозирование развития организации и персонала;
- 3) организация образовательной деятельности и комплексное обеспечение её развития;
- 4) актуализация образовательного потенциала субъектов организации и управление карьерой ее сотрудников;
- 5) контроллинг и рефлексия результатов образовательной деятельности.

Содержание понятия «менеджмент» многоаспектно (см. рисунок 1).

|                      |  |                               |  |
|----------------------|--|-------------------------------|--|
| наука управления     |  | Процесс                       |  |
| искусство управления | <b>МЕНЕДЖМЕНТ</b><br>определяется как: | функция<br>(вид деятельности) |  |
| категория людей      |  | аппарат управления            |  |

Рисунок 1 – Многоаспектная характеристика менеджмента

Существуют следующие аспекты понятия менеджмент:

- 1) *Менеджмент как процесс.*

В данном случае менеджмент рассматривается как динамично развивающееся явление в целях решения задач организации и удовлетворения запросов потребителей.

2) *Менеджмент как функция.*

Связан в данном случае с выполнением определенных действий: планированием, организацией, мотивацией и контролем.

3) *Менеджмент как наука управления.*

В данном аспекте менеджмент обладает специфическим предметом, методологией, методами и подходами к решению проблем.

4) *Менеджмент как искусство управления.*

Требует от людей, которые решают управленческие задачи в сложных ситуациях мастерства, искусства применения научного подхода в каждом отдельном случае.

5) *Менеджмент* – это люди, которые управляют организацией профессионально.

6) *Менеджмент* – это ещё и аппарат управления, формирующий целостность организации и позволяющий устанавливать связи и координировать деятельность структурных элементов для эффективного достижения поставленных целей.

Процесс принятия решений в образовательных организациях обладает рядом отличительных особенностей, а также определенной спецификой отрасли образования.<sup>1</sup>

В настоящее время система образования представляет собой централизованную модель управления, в которой всё сильнее проявляется степень государственного воздействия на многие происходящие процессы.

Отечественные образовательные системы являются в большей степени централизованными, чем децентрализованными.

Это означает, что большинство полномочий в принятии решений сконцентрировано в Министерствах.

Это означает, что учебные заведения относятся к классу целеориентированных систем, то есть имеют нечетко сформулированные цели, которые зада-

---

<sup>1</sup> Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании / М.А. Гончаров. - М.: Дело, 2012. – 252 с.

ются над системой и могут в определенных пределах изменяться самой организацией.

Отнесение учебных заведений к категории целеориентированных систем социальной деятельности предполагает рациональное поведение субъектов, как заданное, которое необходимо для достижения поставленных целей.

В принятии управленческих решений, касающихся выбора целей учебных заведений и средств их достижения задачи менеджеров, с одной стороны, значительно упрощаются, а с другой - получается так, что целевая ориентация проявляется в поточном производстве, в котором учащийся становится безликим объектом.

Чтобы повысить эффективность деятельности учебного заведения их необходимо представлять не как целеориентированные системы, а как ценностно-ориентированные, в которых:

- будут преобладать педагогические технологии, то есть происходит не просто передача знаний, а совместное обсуждение, доказательство, обоснование;

- развита активность, самостоятельность, инициативность учащихся и педагогов, между коллективной учебной деятельностью и личностными механизмами творчества присутствует гармония.

Представление образовательных организаций, в качестве ценностно-ориентированных систем не нарушает основных принципов функционирования целеориентированных систем, а только вносит элемент творческого подхода к формированию организационной культуры образовательных организаций и усиливает роль критерия воспитательной ценности управленческих решений, которые принимаются в образовательных организациях на всех уровнях управления, а также выделяет главную роль современных педагогических технологий в структуре процесса управления.

Важнейшая роль государства в управлении образовательными организациями в настоящее время закреплена в проекте Национальной Доктрины образования, как основополагающем государственном документе, утверждаемым

федеральным законом и устанавливающим государственный приоритет образования в государственной политике, а также основные направления развития образования на 2000-2025 годах.

Данная Национальная Доктрина определяет цели воспитания и обучения на ближайшие 25 лет, пути достижения этих поставленных целей, а также ожидаемые результаты.

Стратегические цели связаны тесно с проблемами развития российского общества.

Государство берет на себя ответственность за настоящее и будущее образования, а значит, и принимает управленческие решения.

Анализ основных документов, регламентирующих деятельность образовательной организации, к которым можем отнести следующие: Закон РФ «Об образовании», Устав образовательной организации, Положение о Совете образовательной организации, Государственный образовательный стандарт и Положение о государственной аттестации и аккредитации образовательной организации показал, что *доля объектов, по которым образовательное учреждение самостоятельно принимает решения, составляет 10-15 % от всей совокупности объектов управления.*

К основным объектам, относительно которых образовательная организация самостоятельно принимает управленческое решение, можно отнести следующие:

- 1) общее и непосредственное управление образовательной организацией на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности;
- 2) подбор и расстановка педагогических и руководящих кадров;
- 3) порядок и содержание повышения квалификации педагогических и руководящих работников;
- 4) составление сметы расходов и определение стоимости платных образовательных услуг;
- 5) выбор форм, систем оплаты труда, определение надбавок и премий, а также других выплат стимулирующего характера;

б) составление плана-графика учебного процесса, а также расписания занятий.

Разновидности управленческих решений представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Виды управленческих решений

| Наименование управленческих решений   | Содержание управленческих решений   |
|---------------------------------------|---|
| Стратегические управленческие решения | - Стратегические решения выступают в большинстве случаев прерогативой государства, которое рекомендует образовательным организациям порядок и способы их реализации и осуществляет контроль за исполнением решений.           |
| Оперативные управленческие решения    | Оперативные решения находятся в сфере компетенции органов управления самой образовательной организации и требуют применения рационального процесса принятия решения и соблюдения всех принципов эффективности этого процесса. |

Вопросы определения эффективности государственных стратегических решений следует рассматривать с помощью сравнительной оценки соответствия государственных рекомендаций фактически достигнутым результатам.

Так как государство регламентирует и цели, и затраты на их достижение, и показатели, которые должны быть достигнуты.

*Задача менеджера в образовательной организации* заключается в том, чтобы обеспечить максимальное соответствие регламентированных значений показателей фактически достигнутым.

Оперативные решения представляют собой основу для достижения стратегических целей. В этом случае можно вести речь об иерархии целей и их соподчинении.

Залог эффективности государственных стратегических решений в образовательных организациях определяется эффективными оперативными решениями.

Основной поддержкой для принятия оперативных решений в образовательных организациях являются локальные акты, разрабатываемые образовательной организацией, основываясь на законодательных актах, регламентирующих их деятельность.

Таковыми локальными актами образовательных организаций являются: положение о структурных подразделениях, положение о стипендиальной комиссии, положение об аттестации педагогических и руководящих работников.

Управление в образовательных организациях строится на сочетании принципов единоначалия и коллегиальности. Совет является основным выборным органом самоуправления.

Он обладает основными полномочиями в решении следующих вопросов:

- осуществление контроля за реализацией образовательных программ;
- разработка стратегии образовательного процесса и развития техникума;
- принятие и обсуждение локальных актов;
- определение порядка приема и отчисления обучающихся;
- обсуждение отчетов руководителя учебного заведения и его структурных подразделений;
- обсуждение результатов и определение эффективности формирования и использования внебюджетных средств и привлечение спонсоров к финансированию уставной деятельности учебного заведения;
- обсуждение порядка аттестации педагогических и руководящих работников;
- ходатайствовали о мерах морального и материального поощрения обучающихся и работников учебного заведения.

Это означает, что стратегические решения на уровне образовательных организаций принимает коллегиальный выборный орган - Совет. Он формируется из всех участников образовательного процесса и заинтересованных лиц: преподавателей, студентов, сотрудников, родителей студентов, представителей организаций и предприятий.

Оперативные решения принимают конкретные должностные лица, находящиеся на разных уровнях управления и следующие рекомендациям, соответствующих локальных актов, которые утверждены Советом.

Лицу, принимающему решение, необходимо самостоятельно представить, к какому желаемому состоянию объекта управления он стремится, учитывая

при этом все влияющие на решение факторы. Также особенно важно при принятии управленческих решений правильно оценить текущее фактическое состояние объекта и, применяя различные методы оценки возможных вариантов решений, выбрать самый эффективный вариант, с точки зрения достижения поставленной цели.

Процедура организации учебного процесса выступает, как достаточно формализованная, и при принятии управленческих решений в этой сфере возможно применение методов исследования операции, основанных на использовании линейного и динамического программирования, а также методов коллективных экспертных оценок и эвристических (личностных) методов.

В таблице 3 приведены методы и критерии принятия решений, которые в настоящее время применяются в управлении образовательным процессом.

Таблица 3 – Методы и критерии принятия решений в управлении образовательным процессом

| Предмет оптимизации  | Критерии оптимизации   | Метод оптимизации   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- учебный план;</li> <li>- перечень дисциплин;</li> <li>- тематический состав;</li> <li>- объем дисциплин;</li> <li>- доля естественнонаучных, гуманитарных специальных дисциплин;</li> <li>- изложения дисциплин в определенной последовательности;</li> <li>- регулирование распределения учебной нагрузки педагогов</li> </ul> | <p>Суммарная значимость дисциплины для учебной деятельности; временной разрыв между логически связанными дисциплинами;</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- булево программирование;</li> <li>- коллективная экспертная оценка;</li> </ul>   |
| <p>2 Ресурсное обеспечение учебного процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- распределение учебных поручений;</li> <li>- структура штатного расписания;</li> <li>- распределение фонда для почасовой оплаты по педагогам;</li> <li>- распределение нагрузки между педагогами</li> </ul>  | <p>Устойчивость нормативной базы; уровень квалификации педагогического состава; повышение эффективности учебного процесса с помощью привлечения научно-педагогических и производственных кадров; уровень подготовленности преподавателя.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- модель дискретного булевого программирования;</li> <li>- методы декомпозиции;</li> <li>- методы динамического программирования</li> <li>- метод множителей Лагранжа;</li> <li>- коллективная экспертная оценка;</li> </ul> |
| <p>3 Календарное планирование учебного процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- составление недельных графиков занятий; составление расписания на день;</li> </ul>   | <p>Суммарное число «окон» в расписании</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Эвристические процедуры – линейное программирование</li> </ul>   |

Что касается вопроса принятия управленческих решений в сфере управления персоналом учебного заведения, то здесь всё гораздо сложнее.

Ведь человек не относится к системе, которую можно было бы формализовать, и управленческие решения в этой сфере характеризуются высоким уровнем неопределенности, плохой прогнозируемостью возможных результатов, а также применением в основном личностных методов принятия решений.

Но, тем не менее, при принятии управленческих решений в сфере управления персоналом учебного заведения, целесообразно разрабатывать определённую технологию подбора персонала и систему его адаптации, становления, повышения квалификации, продвижения, стимулирования, а также формулировать основные принципы и технологию создания «команд».

Образовательная организация, рассматриваемая с позиции социально-экономического объекта, представляет собой сложную, развивающуюся в динамике, систему социальной деятельности. Вопросы прогнозирования в социально-экономических системах по причине низкой формализуемости характера взаимодействия между элементами систем, представляют значительную сложность. Поэтому в плохо формализуемой сфере образования применение моделирования чаще всего невозможно. В сфере образования зачастую применяется вариантное прогнозирование.

Так истинное состояние должно находиться где-то внутри, между самым плохим и самым хорошим, его точная оценка невозможна, а интервальную оценку мы получить можем, но сначала необходима огромная содержательная работа по представлению, и количественному описанию условий реализации вариантов.

Прогнозирование является основой подготовки решений. В отличие от плана, прогноз не обладает такой строгостью, а содержит в себе определённые суждения, имеющие вероятностный характер.

Точность прогнозирования возможного состояния объекта управления в образовательном учреждении и получение возможного эффекта от реализации управленческих решений связаны неразрывно со степенью осведомленности

менеджера о тенденциях развития и проблемах образования, демографической и социально- политической ситуации в обществе, о современном состоянии.

Прогнозирование в образовании основывается и зависит от планов государства, должно отвечать требованиям рынка, оно также не должно обходить тенденцию всеобщей информатизации современного общества. Internet и мультимедийные средства позволяют не просто повысить эффективность обучения, но и изменить саму природу обучения.

Эффективная система принятия оперативных управленческих решений неразрывно связана с созданием единого информационного пространства.

Формирование единого информационного пространства - это определённые организационные мероприятия, которые точно формируют этапы прохождения документов, потоки информации, хранение и доступность документов.

Возможно реализовать идею создания единого информационного пространства с помощью следующих действий:

1) преодолеть консерватизм и неподготовленность преподавателей, с помощью системы интенсивных курсов в области современных информационных технологий;

2) разработать новые программные комплексы, позволяющие формировать базу данных студентов;

3) создать класс открытого доступа к сети интернет;

4) ввести систему выдачи учебной нагрузки, штатного расписания и поручений для составления расписаний, исключающей дублирование информационных потоков.

Образовательные организации - это сложная, динамично развивающаяся система социальной деятельности, в структуре которой в большинстве находятся информационные процессы. Специфика отрасли образования находит своё отражение и в присутствии в составе основных технологических процессов, и в управлении активного элемента – человека. Это делает систему, с одной стороны, гибкой и адаптивной, а, с другой, всё же вносит большую долю неопределённости в процесс принятия решений.

Уменьшается неопределенность в процессе принятия решений в образовательных организациях с помощью системной информационной проработки управленческих решений, которая может быть реализована путём создания единого информационного пространства образовательной организации.

## 1.2 Методы реализации управленческих решений

На основании принятых управленческих решений разрабатывается программа их реализации, которая также основана на методах.<sup>2</sup>

Существуют несколько видов методов реализации управленческих решений.

К таким методам реализации управленческих решений относятся: методы планирования, организации и контроля выполнения решений.

Классификация данных методов представлена на рисунке 2.

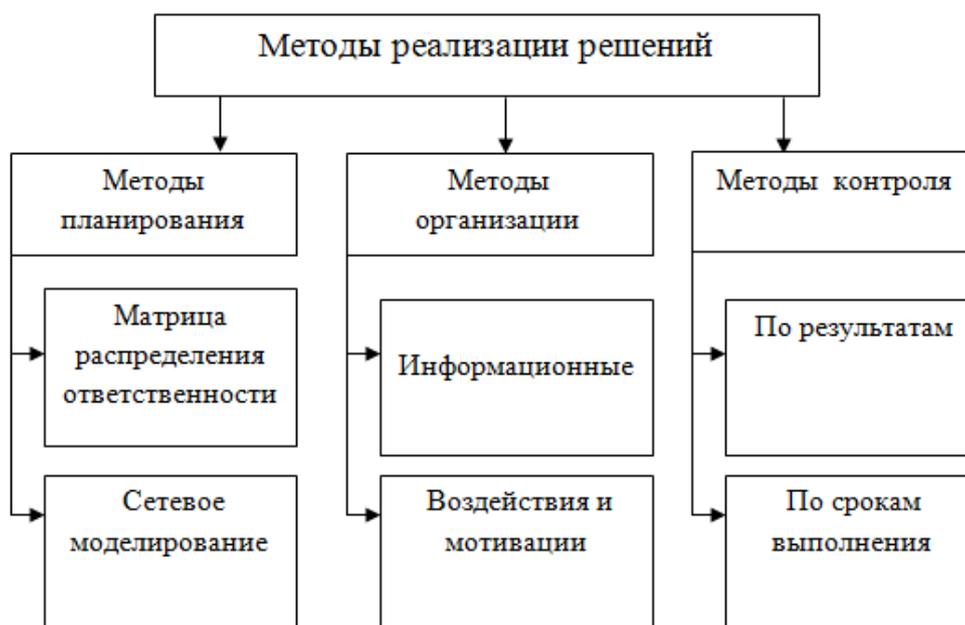


Рисунок 2 – Методы реализации управленческих решений

Во время подготовки плана реализации управленческого решения необходимо:

- определение исполнителей;
- определение сроков, отводимых на разработку и реализацию решений;

<sup>2</sup> Методы реализации решения и контроля [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.studok.net/book>. - 10.05.2017.

- составление инструкции, для лиц, занимающихся реализацией решения;
- разработка схемы взаимодействия иерархических уровней в организации при решении поставленных задач, механизмов контроля исполнения решения;
- разработка системы мотивации (стимулирования) задействованных исполнителей.

Согласно Р. А. Фатхутдинову, составление плана реализации решения предполагает получение ответа на вопросы «что, кому и с кем, как, где и когда делать?»

Ответы на эти вопросы необходимо документально оформить.

К группе методов планирования относят такие, как сетевое моделирование и разделение обязанностей.

Инструментами сетевого моделирования выступают сетевые матрицы, в которых сетевой график совмещается с календарно-масштабной сеткой времени. Сетевая матрица представляет собой таблицу, в которой подлежащие – это перечень должностных лиц, структурных подразделений, выполняющих определенную работу, а в сказуемом оформляются этапы и операции процесса реализации решения, относящиеся к определённому времени.

Основными элементами сетевой матрицы выступают: работа, событие, путь и перечень должностных лиц.

В форме матрицы распределения ответственности оформляется планирование распределения обязанностей, прав и ответственности при реализации решения. Данная матрица представляет собой таблицу, в которой вверху приводится перечень задач и действий по реализации управленческого решения, а сбоку указываются наименования должностных лиц и структурных подразделений, ответственных за выполнение соответствующих решений.

В группу методов реализации включаются методы составления информационной таблицы реализации решений (ИТРР) и методы воздействия и мотивации. Управленческие решения основываются на информации. Носителями информации выступают различные документы.

В ИТРР описывается взаимосвязь задач в процессе их принятия, осуществляется достижение четкого разделения должностных обязанностей и ответственности, определяются виды и формы документов, временные характеристики, а также на основе данного метода ещё проводятся координация и регулирование выполнения решения.

Методы контроля над выполнением решений можно разделить на контроль по промежуточным и конечным результатам и контроль по срокам их исполнения.

Назначение контроля заключается в создании требуемой системы гарантий реализации стратегических решений, системы обеспечения максимально возможного их качества.

Сущность контроля состоит в том, чтобы выявить отклонения при реализации плана, требующих принятия дополнительных решений. Контроль может осуществляться путем организации мониторинга за процессом реализации управленческих решений.

Необходимость в осуществлении контроля способствует организации механизма, который бы мог обнаруживать изменения во внешней и внутренней среде функционирования контролируемых организаций, находить места возникновения проблем и определять меру необходимости принятия дополнительных решений для достижения целей системы.

При проведении контроля по результатам, их главными достоинствами является оценка и сравнение с целевыми плановыми результатами, а также анализ факторов, способствовавших или препятствовавших их получению.

Организация контроля по срокам происходит следующим образом: сначала фактические сроки выполнения сравниваются с запланированными сроками, а затем выявляется отклонение.

Если в процессе сравнения оказывается, что эти работы находятся в критическом состоянии, то тогда лицу, принимающему решения, необходимо принять дополнительное решение, с помощью которого может измениться окончательный срок его реализации.

К контролю также можно отнести сравнение показателей ожидаемого и фактического выполнения планов, проверку допустимости исходных предпосылок и контроль содержательной согласованности планов реализации управленческих решений.

Контроль включает в себя комплекс мероприятий анализа вероятных отклонений от запланированных показателей.

Сравнение и анализ формируют новые процессы принятия управленческих решений, которые в свою очередь способствуют проведению корректирующих мероприятий и, наконец, обеспечивают долгосрочный обучающий эффект.

В теории менеджмента известны методы, которые могли бы не только облегчить управление современными организациями, но и создать подробнейший план – сценарий развития какого-либо объекта.

Одним из малоизученных методов, который представляет собой сценарий развития какого-то определенного объекта, является «дорожная карта».

Данный метод основывается на дедуктивном разложении процесса достижения какой-либо цели на определенные этапы, шаги. Этот процесс носит название «Дорожное картирование».

В общем виде, дорожное картирование является основой для информационной поддержки процесса управления, в частности, данная методика служит для разработки этапов развития объекта и определения времени реализации управленческих решений.

Также она является логическим обоснованием причинно-следственных связей между различными этапами проекта.

Тема дорожного картирования находит своё отражение в работах различных авторов: в работе К.Л. Лидина «Многообразие построения дорожных карт», в которой приводится описание сущности метода дорожного картирования и его применение в действующих организациях; в работе «Дорожные карты российского бизнеса: Аналитический отчёт по исследованию» авторского коллектива Манчулянцева О.А. и другие.

Являясь стратегическим методом проектного управления, дорожное картирование выполняет следующие основные функции:

- предвидение и планирование развития ситуации, включая такие аспекты как: технологический, социальный, экономический и политический аспекты (прогноз будущего);
- управление развитием ситуации в зависимости от сформулированных стратегических целей (конструирование будущего).

Дорожные карты являются представлением долгосрочного развития объекта на срок до 10 лет и отражением получаемых экономических эффектов, а также определяют эффективность альтернативных вариантов использования ресурсов.

Выделяются следующие виды дорожных карт, исходя из целей дорожного картирования:

- корпоративные дорожные карты;
- научные дорожные карты;
- технологические дорожные карты;
- продуктовые дорожные карты.

Любой из выделенных видов дорожных карт представляет собой эволюцию продукта, технологии, научной составляющей организации и создаёт графическое представление разных вариантов развития объекта во временном пространстве.<sup>3</sup>

Различные виды дорожных карт взаимосвязаны и взаимозависимы. Это связано с необходимостью одновременного учёта продуктовых, технологических, отраслевых или корпоративных составляющих.

Виды дорожных карт классифицируются по актуальности в зависимости от конкретных целей и временных периодов. Критерии актуальности основаны на многогранности дорожных карт. Это означает, что чем больше компонентов в себя включает дорожная карта, тем она информативнее для организации. Бла-

---

<sup>3</sup> Дорожная карта, как инструмент управления развитием организации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.cyberleninka.ru/article>. - 10.05.2017.

годаря отсутствию жесткой регламентации дорожное картирование формируется, как процесс с высоким уровнем творчества. Это позволяет сделать дорожные карты простым, наглядным и адаптивным инструментом принятия управленческих решений.

В таблице 4 представлена унифицированная методика дорожного картирования, позволяющая определить последовательность действий в процессе создания дорожных карт.

Таблица 4 – Универсальная методика построения дорожных карт

| Стадия   | Мероприятия   |
|--|---|
| 1 Стадия определения проблемы и постановки стратегической цели | 1 Определение проблемы, которую необходимо решить;<br>2 Объективное обоснование актуальности проблемы;<br>3 Формирование стратегических целей;<br>4 Объективное обоснование рентабельности достижения стратегических целей;   |
| 2 Стадия обеспечения   | 1 Создание рабочей группы, выбор лидера;<br>2 Материальное обеспечение группы;<br>3 Регламентация работы группы;<br>4 Обеспечение доступа группы ко всей необходимой информации в организации;  |
| 3 Стадия сбора информации                                      | 1 Анализ потребностей клиентов;<br>2 Анализ перечня имеющихся и необходимых ресурсов;<br>3 Анализ возможных технологий создания товара или оказания услуги;<br>4 Анализ возможных вариантов производимых товаров или оказываемых услуг;   |
| 4 Стадия конкретизации информации                              | 1 Обозначение конкретного перечня имеющихся ресурсов;<br>2 Определение конкретных технологий;<br>3 Выделение конкретных производимых продуктов, либо осуществляемых услуг;<br>4 Выделение целевых сегментов рынка;<br>5 Определение конкретных типов клиентов;  |
| 5 Стадия графического оформления                               | 1 Расположение элементов дорожной карты в порядке важности;<br>2 Создание цепочек, а именно: установление связей между элементами, которые показывают какие ресурсы, при использовании каких технологий создают некий продукт, который, в свою очередь, направляется в конкретный рыночный сегмент для конкретного потребителя, и какую именно стратегическую цель весь этот процесс реализует. |
| 6 Стадия презентации руководству и обсуждения                  | 1 Выделение положительных и отрицательных сторон каждой цепочки;<br>2 Примерное определение показателей выгоды достижения каждой цели, в ценностном выражении.  |
| 7 Стадия совместного принятия решения                          | 1 Выделение одной или нескольких цепочек, как наиболее результативных методов достижения стратегических целей.  |

Каждый элемент дорожной карты должен содержать в себе исходные документы, или другие объективные основания, с помощью которых будет разрабатываться управленческое решение.

Дорожное картирование выступает эффективным методом, применяемым для развития организации, на основе которого разрабатываются и реализуются управленческие решения.

В данной выпускной квалификационной работе метод дорожного картирования будет применен при разработке механизма реализации рассматриваемого управленческого решения.

### **1.3 Методологические основы обеспечения эффективности реализации управленческих решений**

Обеспечение эффективности принятых управленческих решений связано с такими трудностями, как:

1) субъективизм целей, которые ставятся лицом, принимающим решение, исполнителем в организации, и возможностями скрыть их от подчиненных и окружающих;

2) объективная система факторов, действующих на лицо, принимающее решение, в процессе разработки, принятия решения и последующей его реализации;

3) отсутствие, с одной стороны, строгих методик, определяющих нормативно содержание и порядок действий лица, принимающего решение, а с другой - механизма недопущения их невыполнения и безответственности за содеянное со стороны лиц, принявших решение.

Эффективный означает «приводящий к нужным результатам, действенный». Управленческое решение будет считаться эффективным, если оно реализовано в соответствии с предъявляемыми к нему требованиями, исходящими из законов управления. Но в действительности, особенно при реализации долгосрочных целей, оказывается трудно оценить степень эффективности принятия решений относительно достижения конечных результатов, функционирования лиц, принимающих решения, и их аппарата управления.

Оценка эффективности принятого решения должна выявить:

- 1) возможность выполнения решения с использованием имеющейся системы управления и сложившихся условий в обществе, фирме, окружающей среде;
- 2) уровень готовности персонала фирмы к принятию решения и планированию его подготовки;
- 3) наличие ресурсов для реализации принятых решений, возможность их оценки, прогнозирования развития ситуации;
- 4) целостную систему факторов, повышающих эффективность принятия решений, а также их целенаправленный учет в стратегическом и тактическом управлении.

Цели определяют функции, методы, процесс разработки, принятия и реализации решений, а также эффективность управленческих решений.

В основе оценки эффективности принятия решения в настоящее время находится системный подход в качестве наиболее разработанного и апробированного на практике.

На основании такого подхода выделяют следующие принципы оценки эффективности системы управленческих решений:

1) *Приоритета конечной цели.*

К ним относятся: цели всех структурных элементов системы управления по реализации принятого решения, цели всех людей, входящих в организацию, которые должны быть согласованы и совпадать с вектором общей цели организации.

2) *Единства.*

Этот принцип означает, что все элементы системы принятия и реализации решений находятся во взаимосвязи и взаимозависимости, для достижения общей цели они должны содействовать друг другу.

3) *Связанности.*

Это значит, что все элементы системы управления, реализующей принятое решение, связаны не только между собой, но и с окружающей средой.

4) *Иерархии.*

В данном аспекте все элементы системы разработки, принятия и исполнения решения находятся в иерархической взаимосвязи подчинения и ответственности.

5) *Функциональности* - совместное рассмотрение структуры управления реализацией решений и функциями с приоритетом функции над структурой.

6) *Развития* - учет изменяемости системы управления, ее способность к развитию.

7) *Децентрализации*, то есть сочетание в принятии решения и управлении централизации и децентрализации.

8) *Неопределенности* - учет в реализации решений неопределенности и случайности.

9) *Модульности построения.*

Данный принцип означает, что целесообразно и возможно при изучении деятельности лица, принимающего решение, и персонала управления исходить из возможности выделения в ней модулей.

Оценивая эффективность принятого решения, желательно учитывать абсолютную и относительную эффективность. Под абсолютной эффективностью понимается достигнутый организацией конечный результат.

Результат, оценивающий работу системы управленческих решений, получить количественно достаточно трудно, так как она не производит продукции и не оказывает услуг.

Следовательно, возникает необходимость оценивать этот результат с помощью относительной эффективности.

Оценивая эффективность функционирования системы управленческих решений, следует учитывать требования, как:

- 1) реализацию стратегии и тактики, целей и задач системы управления;
- 2) совместимость, концентрацию, актуализацию функций системы;
- 3) обеспечение оргструктурой целостности, развитие системы за счет ее устойчивости, самоорганизации, адаптации и гибкости;

4) оптимальность конкурентных, экономических, организационных, процессных и функциональных параметров, рациональности иерархической структуры;

5) способность отражать конкурентную, организационную, управленческую, социальную, психологическую и другие составляющие системы общества; надежности адекватно;

6) необходимость оперативного принятия оптимального эффективного решения и его своевременной реализации, а также экономичности.

Система управленческих решений может оцениваться такими показателями, как:

1) затраты времени на цикл реализации управленческого решения;

2) трудозатраты лиц, принимающих решение, и персонала управления на разработку, принятие и реализацию решения;

3) организованность функционирования;

4) соотношение принятия решения и персонала, входящего в аппарат управления;

5) себестоимость и рентабельность принятого решения;

6) установление зависимости принятого решения (его воздействия на различные сферы деятельности организации) от прогнозируемых экономических, экологических и социально-политических последствий.

Оценка эффективности системы управленческих решений предусматривает анализ и расчет ее внутренней и внешней эффективности.

Показатели внутренней эффективности дают возможность оценить системы управленческих решений как инструмент управления и системы деятельности персонала управления.

Показатели внешней эффективности системы управленческих решений отражают ее влияние на организацию конечного результата. Однако эффективность системы управленческих решений должна оцениваться по совокупности показателей внутренней и внешней эффективности, где в приоритете будет считаться внешняя.

Оценивая систему управленческих решений, очень важно, чтобы установленным требованиям отвечали и частные оценки ее эффективности, и общие критерии. Критериями эффективности, которые принимаются для расчетов, являются показатели, по числовому значению которых при реализации принятого решения можно сделать выводы о степени достижения поставленных целей и решения задач. Данные критерии являются единицами измерения степени достижения цели управления и результата деятельности организации. Для того, чтобы использовать критерии, необходимо иметь разработанную методику измерения.

К критериям эффективности относятся показатели, отражающие объективную сторону результатов управления и субъективное отношение людей (имеющих вполне определенные цели) к управлению, способствующие принятию правильных решений. Для объективной оценки эффективности принятого решения необходимо выявить совокупность показателей, характеризующих основные грани системной управленческой деятельности. В данном случае можно сделать определенные количественно-качественные выводы о целесообразности функционирования системы управленческих решений и принятого решения.

Нужно учитывать, что входящие в систему показатели по содержанию и математическому выражению не должны противоречить друг другу. Показатели должны быть связаны между собой таким образом, чтобы они могли служить исходными по отношению к более общим критериям. Общая цель компании способствует определению цели ее структурных частей, которые образуют своеобразное «дерево целей».

Каждый иерархический уровень системы управления должен при принятии решения иметь определённую подсистему критериев, при этом следует учитывать особенности функционирования на стратегическом, оперативном (функциональном) и тактическом уровнях. Критерии различных иерархических уровней связаны между собой и образуют «дерево критериев». Критерии нижних уровней формируются из критериев эффективности более высоких уров-

ней. При принятии управленческого решения на стратегическом уровне образуется «дерево решений» для данной организации. Каждое решение нижнего уровня обязательно соответствует целям и задачам высшего.

Эффективность принятого решения можно оценивать различными способами:

1) ретроспективно - исследование полученных результатов и функционирование системы управленческих решений;

2) прогнозированием. Это означает, что возможно заблаговременно определить необходимый результат принятия решения и системы управленческих решений, а также исследовать объект управления, условия, обстановку, и определить наиболее приемлемый вариант системной деятельности персонала организации.

Наиболее эффективными методами решения этой являются моделирование и комплексные расчеты. В результате чего могут быть получены показатели внутренней и внешней эффективности системы управленческих решений, а также сравнительные оценки различных вариантов решения выбранной альтернативы. В настоящее время наиболее распространено математическое моделирование.

Для получения числовых значений показателей результативности принятия решения или функционирования системы управленческих решений необходимы расчётные методы оценки.

Наиболее распространенным методом получения показателей, характеризующих взаимосвязь между имеющимся и необходимым временем решения различных задач лицом, принимающим решение, является метод построения сетевых графиков определённых работ.

Для сравнительной оценки деятельности системы управленческих решений и принятия решения используются экспертные методы. Эффективность работы лиц, принимающих решения и персонала управления в системе управленческих решений может быть рассчитана с помощью различных методик, которые находят своё применение на практике.

Анализ научных концепций оценки эффективности принятия решения и управления позволяет выделить такие методические подходы, как:

1) персонал управления и лица, принимающие решения, являются совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на деятельность организации, поэтому конечные результаты её деятельности должны служить критериальным показателем эффективности;

2) критериальные показатели должны отражать результативность, качество и сложность труда.

Таковыми показателями оценки персонала являются: производительность труда, удельный вес заработной платы, потери рабочего времени, качество труда рабочих, фондообеспеченность труда, трудоемкость и другие;

3) эффективность труда персонала во многом зависит от его организации, мотивации и социально-психологического климата в коллективе. Критериальными показателями эффективности труда служат: текучесть персонала, уровень его квалификации, дисциплина.

Состав показателей отражает эффективность работы персонала организации. В зависимости от предмета оценки существующие методики подразделяют на две группы: оценки качества труда и оценки результатов труда.

Выявление факторов, влияющих на принятие управленческих решений является одним из основных вопросов при решении проблемы эффективности управленческого решения.

В качестве фактора принимают причину, которая проявляется при принятии решения и оказывает непосредственное влияние на их эффективность. В литературных источниках приводят разные определения факторов, различные их классификации, но чаще всего факторы разделяют на внутренние и внешние. Необходимо их классифицировать для системного анализа влияния факторов на эффективность управленческих решений.

Анализ влияния факторов на деятельность лица, принимающего решение, при принятии управленческих решений даёт возможность представить их в виде взаимосвязанной системы.

Данная система представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Классификация факторов, отражающая их влияние на эффективность принимаемых управленческих решений

Приведенная классификация основана на положениях теории систем, так как все факторы взаимозависимы, являются взаимосвязанными и взаимообусловленными.

Основываясь на результатах практических наблюдений, можно сделать вывод, что любой из факторов может способствовать или препятствовать повышению эффективности реализации решения.

К составляющим человеческого фактора можно отнести такие компоненты, как:

- 1) профессиональный – это уровень образования, профессиональная квалификация, опыт работы, организаторские способности, дисциплинированность, творческая активность;
- 2) духовный - внутренняя культура, правовая и экологическая культура, свобода личности;
- 3) социально-психологический.

К данному аспекту относятся: индивидуально-личностные характеристики, интеллектуально-познавательный, эмоционально-волевой компоненты;

4) социально-психологические качества коллектива, связанные с организационной культурой.

Эти компоненты взаимосвязаны и в комплексе проявляются при принятии управленческих решений через систему ценностей, установок.

Влияние человеческого фактора сказывается на принятии управленческих решений еще и непосредственно через воздействия на социальные, психологические факторы.

Структура информации и система информационного обеспечения относятся к составным частям информационного фактора. При принятии управленческих решений необходимо всегда учитывать риск, характеризующий уровень определенности, с которой можно будет прогнозировать результаты.

Под факторным воздействием средств труда понимаются причины, которые приводят к оптимизации управленческой деятельности лиц, принимающих решения, при внедрении новой техники, механизации и автоматизации процесса управления.

К составным частям системных факторов относятся: фактор соответствия системы, механизм управления и научная организация управленческого труда. Сущность системного воздействия факторов определена положениями теории систем.

Как отдельные элементы, объединенные в систему, придают ей новые качества, так и система факторов воздействует на работу персонала управления, привносит новые характеристики в эффективность принятых решений.

Фактор соответствия управляющей системы, управляемой и целям организации является следствием выполнения требования такого закона, как закон гармонии и необходимого разнообразия в системе управления.

Исследования и анализ практики показывают, что в рамках того или иного механизма можно применить соответствующие методы и средства.

Лицо, принимающее решение, всегда находится в поле отношений.

Оно вынуждено соблюдать писанные и неписанные законы организации, управляемой механизмом управления, соответствующим определенным целям.

Этим объясняется то, что менеджеры, владея современными методами управления и принятия решений, далеко не всегда могут их применять на практике.

Определённые трудности имеют место и в данной бакалаврской работе.

Обзор имеющихся достижений теории менеджмента и особенностей образовательного менеджмента показал, что: разработка механизма реализации управленческого решения, принятого на федеральном уровне, на уровне отдельной образовательной организации, в частности, сельской школы может быть осуществлена, например, методом дорожного картирования. Для требуемой оценки эффективности применение расчётных методов оказывается некорректным.

Все приведённые примеры оценки эффективности управленческих решений в образовательных учреждениях основаны на сравнительно экспертных и критериальных методах оценки эффективности. То есть, изучение теоретических аспектов разработки механизмов реализации принятия управленческих решений определило задачи аналитической и возможности проектной части данной бакалаврской работы.

## 2 ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ ИССЛЕДУЕМОГО ОБЪЕКТА

### 2.1 Краткая характеристика организации

Муниципальное общеобразовательное учреждение «Нижнебузулинская средняя общеобразовательная школа», в дальнейшем именуемое по тексту Образовательная Организация (далее – ОО), является некоммерческим учреждением, создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Официальное наименование ОО: полное: Муниципальное общеобразовательное учреждение «Нижнебузулинская средняя общеобразовательная школа» сокращенное: МОУ Нижнебузулинская СОШ.

Юридический адрес: Россия, 676431, Амурская область, Свободненский район, село Нижние Бузули, улица Ленина, дом 32.

Фактический адрес: Россия, 676431, Амурская область, Свободненский район, село Нижние Бузули, улица Ленина, дом 32.

E-mail: [buzuli@mail.ru](mailto:buzuli@mail.ru).

Сайт: <http://buzuli.ucoz.ru/>.

Факс, телефон 8(41643) 36-5-95.

Лицензия: серия РО №001163 от 28.01.2011 (бессрочно).

Учредитель: администрация Свободненского района. Организация находится в ведении Отдела по управлению образованием администрации Свободненского района, осуществляющего координацию деятельности Организации.

Виды деятельности образовательной организации:

- реализация образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования на занятиях в школе, через сеть Интернет в следующих формах: в очной, очно-заочной (вечерней), заочной формах; в форме семейного образования, самообразования, экстерната. Допускается сочетание различных форм получения образования;

- организация деятельности на каждом уровне образования специальных (коррекционных) классов, групп, обеспечивающих, воспитание и обучение, со-

циальную адаптацию и интеграцию в общество детей и подростков с проблемами здоровья;

- реализация общеобразовательных программ дошкольного образования различной направленности, предшествующее начальному общему образованию, обеспечивающих воспитание и обучение детей в подготовительных классах и т.п.);

- реализация программ дополнительного образования (культурологической, социально-педагогической, социально-экономической, естественнонаучной и др.) для детей в возрасте преимущественно от 6 до 18 лет, основными задачами которого является обеспечение необходимых условий для личностного развития, укрепления здоровья, профессионального самоопределения и творческого труда детей, осуществляемое в кружках, клубах и секциях;

- организация работы по повышению квалификации педагогических работников;

- разработка учебных планов, программ, учебных пособий, научной, методической, справочной литературы;

- иная образовательная деятельность, не запрещенная законодательством РФ.

*Организационно-правовая форма – некоммерческое учреждение.*

Учредителем ОО является администрация Свободненского района, от имени которого соответствующие полномочия осуществляет Отдел по управлению имуществом администрации Свободненского района (далее Уполномоченный орган). ОО находится в ведомственном подчинении Отдела по управлению образованием администрации Свободненского района (далее- Отраслевой орган, который осуществляет функции и полномочия Учредителя ОО в соответствии с настоящим Уставом.

*Миссия и цели организации.*

Педагогический коллектив ставит перед собой основную цель: расширить поле выбора обучающихся в культурно-образовательном пространстве, воспитать у каждого школьника культуру жизненного самоопределения, обозначаю-

щую умение самостоятельно делать осознанный выбор.

Целями деятельности Учреждения также является:

- 1) реализация прав граждан на получение дополнительного образования;
- 2) реализация дополнительных образовательных программ в области музыкального искусства и услуг в интересах личности, общества, государства;
- 3) развитие у детей мотивации личности к познанию и творчеству;
- 4) обеспечение необходимых условий для творческого труда, формирование общей культуры личности;
- 5) социально - педагогическая работа с детьми, подростками, молодежью;
- 6) подготовка одаренных обучающихся для продолжения образования в высших учебных заведениях, средних учебных заведениях и профессионального самоопределения, поддержка юных дарований;
- 7) формирование духовно-нравственной личности.

Видение МОУ Нижнебузулинской СОШ определено в работе как востребованное в социуме села Нижние Бузули Свободненского района Амурской области образовательное учреждение с современной системой управления; высокопрофессиональной педагогической командой; педагогически насыщенным образовательным процессом, ориентированным на реализацию современных задач общего образования и удовлетворение образовательных запросов учащихся и их семей; безопасным и комфортным образовательным пространством, предусматривающим охрану и развитие здоровья участников образовательных отношений; информационной открытостью для взаимодействия с социумом, что в совокупности создает оптимальные условия для формирования духовно-нравственной, социально и профессионально адаптированной личности гражданина Российской Федерации.

Миссия МОУ Нижнебузулинской СОШ заключается в стремлении создания образовательного пространства школы, которое позволит обеспечить личностный рост учащегося и его подготовку к полноценному и эффективному участию в общественной и профессиональной жизни в условиях информационного общества.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации

Для того, чтобы проанализировать внешнюю среду организации, в данной бакалаврской работе был проведён PEST – анализ МОУ Нижнебузулинской СОШ.

PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Для этого первым шагом был составлен перечень факторов, которые могут повлиять на деятельность организации в долгосрочной перспективе (3-5 лет). Сформулированные факторы были разделены на 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

Результаты представлены в таблице 5.

Таблица – 5 Факторы для PEST - анализа МОУ Нижнебузулинской СОШ

| Политические факторы  | Экономические факторы   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Текущие изменения в законодательстве</li><li>- Поддержка молодых педагогов со стороны государства</li><li>- Смена руководства в Министерстве Образования РФ</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>-Рост темпов инфляции</li><li>- Износ основных производственных фондов</li><li>- Спад в экономике РФ</li><li>- Снижение налогов</li></ul>   |
| Социально – культурные факторы  | Технологические факторы   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Высокий уровень образования населения</li><li>- Востребованность профессии педагога</li><li>- Высокая рождаемость и приток населения в с. Нижние Бузули</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Переход на новые образовательные стандарты</li><li>- Повышение требований к качеству образования</li><li>- Развитие информационных технологий</li><li>- Рост спроса на получение качественного среднего полного образования</li></ul> |

После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль предприятия, были выбраны, необходимо было оценить силу влияния каждого фактора.

Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 - влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность организации;

2 - только значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль организации;

3 - влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в деятельности организации.

Далее была рассчитана реальная значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько организации следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность предприятия.

Экспертами выступили:

- 1) директор школы;
- 2) заместитель директора по воспитательной работе;
- 3) заместитель директора по учебной работе.

Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка реальной значимости PEST – факторов

| Описание фактора                                     | Влияние фактора | Экспертная оценка |   |  | Средняя оценка | Оценка с поправкой на вес |
|--|-----------------|-------------------|---|--|----------------|---------------------------|
|  |                 | Директор школы    | Заместитель директора по учебной работе | Заместитель директора по воспитательной работе |                |                           |
| 1  | 2               | 3                 | 4                                       | 5  | 6              | 7                         |
| 1 Политические факторы                               |                 |                   |   |  |                |                           |
| 1 Будущие изменения в Законодательстве РФ            | 3               | 4                 | 3                                       | 5  | 4              | 0,35                      |
| 2 Поддержка молодых педагогов со стороны государства | 3               | 5                 | 5                                       | 4  | 4,6            | 0,40                      |
| 3 Смена руководства в Министерстве Образования РФ    | 1               | 2                 | 3                                       | 1  | 2              | 0,05                      |
| Экономические факторы                                |                 |                   |   |  |                |                           |

Продолжение таблицы 6

| 1   | 2  | 3 | 4 | 5 | 6    | 7    |
|---|----|---|---|---|------|------|
| 1 Рост темпов инфляции  | 2  | 2 | 1 | 2 | 1,6  | 0,09 |
| 2 Износ основных производственных фондов                              | 2  | 3 | 4 | 4 | 3,6  | 0,21 |
| 3 Спад в экономике РФ   | 2  | 4 | 4 | 2 | 3,3  | 0,19 |
| 4 Снижение налогов  | 1  | 2 | 1 | 1 | 1,3  | 0,03 |
| Социально – культурные факторы  |    |   |   |   |      |      |
| 1 Высокий уровень образования населения                               | 3  | 5 | 4 | 4 | 4,3  | 0,38 |
| 2 Востребованность профессии педагога                                 | 3  | 5 | 5 | 4 | 4,6  | 0,40 |
| 3 Высокая рождаемость и приток населения в с. Нижние Бузули           | 3  | 5 | 4 | 5 | 4,6  | 0,40 |
| 4 Влияние СМИ и сети Интернет   | 1  | 2 | 2 | 1 | 1,6  | 0,05 |
| Технологические факторы   |    |   |   |   |      |      |
| 1 Переход на новые образовательные стандарты                          | 2  | 4 | 5 | 4 | 4,3  | 0,25 |
| 2 Повышение требований к качеству образования                         | 2  | 4 | 3 | 4 | 3,6  | 0,21 |
| 3 Развитие информационных технологий                                  | 3  | 4 | 3 | 4 | 3,6  | 0,31 |
| 4 Рост спроса на получение качественного среднего полного образования | 3  | 5 | 4 | 4 | 4,3  | 0,38 |
| Общий итог  | 34 |   |   |   | 51,3 |      |

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в нижеприведенной таблице.

Таблица 7 – Сводная таблица PEST – анализа

| Политические  |      | Экономические   |      |
|---|------|---|------|
| Фактор  | Вес  | Фактор  | Вес  |
| 1 Текущие изменения в законодательстве РФ                   | 0,35 | 1 Рост темпов инфляции  | 0,09 |
| 2 Поддержка молодых педагогов со стороны государства        | 0,40 | 2 Износ основных производственных фондов                              | 0,21 |
| 3 Смена руководства в Министерстве образования РФ           | 0,05 | 3 Спад в экономике РФ   | 0,19 |
|   |      | 4 Снижение налогов  | 0,03 |
| Социально- культурные                                       |      | Технологические   |      |
| Фактор  | Вес  | Фактор  | Вес  |
| 1 Высокий уровень образования населения                     | 0,38 | 1 Переход на новые образовательные стандарты                          | 0,25 |
| 2 Востребованность профессии педагога                       | 0,40 | 2 Повышение требований к качеству образования                         | 0,21 |
| 3 Высокая рождаемость и приток населения в с. Нижние Бузули | 0,40 | 3 Развитие информационных технологий                                  | 0,31 |
|   |      | 4 Рост спроса на получение качественного среднего полного образования | 0,38 |
| 4 Влияние СМИ и сети Интернет                               | 0,05 |   |      |

Для дальнейших исследований будут использоваться только факторы, имеющие вес от 0,21 до 0,40.

После проведения PEST – анализа целесообразно составить таблицу, в которой бы все отобранные факторы были разделены на категории «возможности» и «угрозы». Результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Возможности и угрозы макросреды

| Фактор   | Возможности  | Угрозы |
|--|--|--------|
| 1  | 2  | 3      |
| Политические   |  |        |
| 1 Текущие изменения в законодательстве РФ            | Высокий уровень государственной поддержки образования                                |        |
| 2 Поддержка молодых педагогов со стороны государства | Развитие благоприятных условий для привлечения молодых учителей в сельскую местность |        |

| 1   | 2  | 3  |
|---|--|--|
| Экономические   |  |  |
| 1 Износ основных производственных фондов                              |  | Приводит к старению и выходу из рабочего состояния средств труда |
| Социально – культурные  |  |  |
| 1 Высокий уровень образования населения                               | Изменение базовых ценностей населения  |  |
| 2 Востребованность профессии педагога                                 | Наличие рабочих мест для педагогов   |  |
| 3 Высокая рождаемость и приток населения в с. Нижние Бузули           | Увеличение численности учащихся Нижнебузулинской школы                                   |  |
| Технологические   |  |  |
| 1 Переход на новые образовательные стандарты                          | Повышение качества педагогических кадров, достижение новых образовательных результатов   |  |
| 2 Повышение требований к качеству образования                         | Будет способствовать совершенствованию образовательного процесса                         |  |
| 3 Развитие информационных технологий                                  | Развитие более эффективных подходов к обучению и совершенствованию методики преподавания |  |
| 4 Рост спроса на получение качественного среднего полного образования | Увеличение числа потенциальных потребителей образовательных услуг                        |  |

Полученная интегральная оценка свидетельствует о высоком влиянии социально-культурных и технологических факторов.

Поэтому они заслуживают максимального внимания руководства МОУ Нижнебузулинской СОШ.

Для успешного анализа окружения организации методом SWOT важно уметь не только вскрывать угрозы и возможности, но и оценивать их в отношении важности и степени влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей целесообразно применять метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей.

Результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Матрица возможностей

| Вероятность использования возможности | Влияние   |  |  |
|---------------------------------------|---|--|--|
|                                       | Сильное (С)   | Умеренное (У)  | Малое (М)  |
| Высокая (В)                           | Высокий уровень государственной поддержки образования             | Развитие благоприятных условий для привлечения молодых учителей в сельскую местность   | Развитие более эффективных подходов к обучению и совершенствованию методики преподавания |
| Средняя (С)                           | Увеличение числа потенциальных потребителей образовательных услуг | Повышение качества педагогических кадров, достижение новых образовательных результатов | -  |
| Низкая (Н)                            | -   | -  | -  |

Возможности, указанные на полях ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их необходимо обязательно использовать.

Таковыми возможностями являются:

- 1) высокий уровень государственной поддержки образования;
- 2) развитие благоприятных условий для привлечения молодых учителей в сельскую местность;
- 3) развитие более эффективных подходов к обучению и совершенствованию методики преподавания;
- 4) увеличение числа потенциальных потребителей образовательных услуг;
- 5) повышение качества педагогических кадров, достижение новых образовательных результатов.

Далее была составлена матрица угроз.

Сверху по горизонтали располагают возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»).

Слева по вертикали откладывают вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

Результаты представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Матрица угроз

| Вероятность реализации угрозы | Возможные последствия                  |                       |                   |                |
|-------------------------------|--|-----------------------|-------------------|----------------|
|                               | разрушение                             | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «легкие ушибы» |
| Высокая                       | Износ основных производственных фондов | -                     | -                 | -              |
| Средняя                       |  | -                     | -                 | -              |
| Низкая                        | -                                      | -                     | -                 | -              |

Угрозы, которые указаны на полях ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения.

Такой угрозой является:

- 1) износ основных производственных фондов.

Также к угрозам МОУ Нижнебузулинской СОШ можно отнести следующее:

- 1) в условиях ФЗ-83 вероятна низкая рентабельность;
- 2) объективное «старение» педагогического коллектива.

*Анализ мезосреды. Профиль среды.*

Оценка влияния макросреды в организации проводится с помощью построения профиля среды.

В нём представлены:

- 1) важность для отрасли (3-большая, 1-слабая);
- 2) влияние на организацию (3-сильное, 0-отсутствует);
- 3) направленность влияния (позитивное и негативное).

Далее определяется степень важности каждого фактора, с использованием каждого вышеперечисленного компонента.

Результаты представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Таблица профиля среды

| Факторы среды  | Важность для отрасли, А | Влияние на организацию, В | Направленность влияния, С | Степень важности, D<br>$D=A*B*C$ |
|--|-------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| <b>Политические</b>  |                         |                           |                           |                                  |
| 1 Текущие изменения в законодательстве РФ                            | 3                       | 2                         | +                         | +4                               |
| 2 Поддержка молодых педагогов со стороны государства                 | 2                       | 3                         | +                         | +6                               |
| <b>Экономические</b>   |                         |                           |                           |                                  |
| 1 Износ основных производственных фондов                             | 3                       | 3                         | -                         | -9                               |
| <b>Социально – культурные</b>  |                         |                           |                           |                                  |
| 1 Высокий уровень образования населения                              | 2                       | 2                         | +                         | +4                               |
| 2 Востребованность профессии педагога                                | 2                       | 3                         | +                         | +6                               |
| 3 Высокая рождаемость и приток населения в с. Нижние Бузули          | 1                       | 2                         | +                         | +2                               |
| <b>Технологические</b>   |                         |                           |                           |                                  |
| 1 Переход на новые образовательные стандарты                         | 3                       | 3                         | +                         | +9                               |
| 2 Повышение требований к качеству образования                        | 3                       | 2                         | +                         | +6                               |
| 3 Развитие информационных технологий                                 | 3                       | 3                         | +                         | +9                               |
| 4 Рост спроса на получение качественного среднего общего образования | 3                       | 2                         | +                         | +6                               |

Потребителями образовательных услуг МОУ Нижнебузулинской СОШ являются родители учащихся (законные представители).

Поставщиками для МОУ Нижнебузулинской СОШ являются:

- 1) издательство «Просвещение» - предоставляет учебную литературу для школы, располагается в г. Москва;
- 2) книжный магазин «Дом» - предоставляет учебную литературу для школы, располагается в г. Свободный;
- 3) магазин «Логика» - поставка компьютерной техники для школы, располагается в г. Свободный.

Данные поставщики сотрудничают с организацией уже долгие годы.

На территории Свободненского района осуществляют образовательную деятельность несколько школ. Основными конкурентами для МОУ Нижнебузулинской СОШ являются:

- 1) МОАУ Черновская СОШ имени Н.М. Распоповой;
- 2) МБОУ СОШ № 7 ЗАТО Углегорск.

При анализе мезосреды важным этапом является выявление конкурентных преимуществ организации.

Для этого была составлена таблица 12.

Таблица 12 – Анализ конкурентных преимуществ МОУ Нижнебузулинской СОШ

| Виды конкурентных преимуществ                                       | МОУ Нижнебузулинская СОШ  | МБОУ СОШ № 7 ЗАТО Углегорск   | МОАУ Черновская СОШ имени Н.М. Распоповой                                      |
|---|---|---|--|
| 1   | 2   | 3   | 4  |
| 1 Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах  | Выгодное расположение школы - близость к газоперерабатывающему заводу       | Выгодное расположение школы - непосредственная близость к государственной стройке Космодрому Восточному | Конкурентные преимущества не выявлены  |
| 2 Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах   | Конкурентные преимущества не выявлены                                       | Конкурентные преимущества не выявлены   | Конкурентные преимущества не выявлены  |
| 3 Технические (технологические) преимущества                        | Переход школы на новые образовательные стандарты – ФГОС                     | Переход школы на новые образовательные стандарты – ФГОС   | Переход школы на новые образовательные стандарты – ФГОС                        |
| 4 Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах | Решение жилищных проблем и улучшение качества жизни сотрудников и их семей. | 1) Решение жилищных проблем и улучшение качества жизни сотрудников и их семей.                          | 1) Решение жилищных проблем и улучшение качества жизни сотрудников и их семей. |

| 1   | 2   | 3  | 4   |
|---|---|--|---|
|   |   | 2) Высокая численность населения города, в котором расположена школа |   |
| 5 Конкурентные преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры | Хорошо развита система транспорта и связи | Хорошо развита система транспорта и связи                            | Хорошо развита система транспорта и связи |
| 6 Конкурентные преимущества структурного характера                        | Интеграционных процессов не выявлено      | Интеграционных процессов не выявлено                                 | Интеграционных процессов не выявлено      |
| 7 Конкурентные преимущества, определяемые хорошей информированностью      | Имеет сайт                                | Имеет сайт   | Имеет сайт                                |
| 8 Конкурентные преимущества, вызванные административными мерами           | Конкурентные преимущества не выявлены     | Конкурентные преимущества не выявлены                                | Конкурентные преимущества не выявлены     |
| 9 Конкурентные преимущества, основанные на нормативно – правовых актах    | Конкурентные преимущества не выявлены     | Конкурентные преимущества не выявлены                                | Конкурентные преимущества не выявлены     |

*Анализ внутренней среды.*

Для исследования внутренней среды образовательной организации были проведены организационный, кадровый, финансовый и производственный срезы.

*Организационный срез.*

Организационная структура МОУ Нижнебузулинской СОШ представлена на рисунке 4.

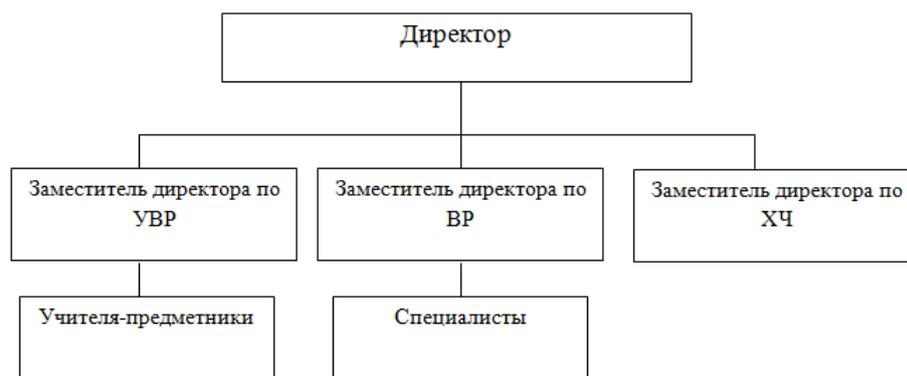


Рисунок 4 – Организационная структура образовательной организации

В приложении А приведено штатное расписание работников МОУ Нижнебузулинской СОШ.

Должностные обязанности директора школы:

- осуществляет общее руководство всеми направлениями деятельности школы в соответствии с ее Уставом и законодательством Российской Федерации, обеспечивает системную образовательную и административно-хозяйственную работу школы с использованием информационных технологий в управленческой деятельности, различных информационных источников и ресурсов;

- определяет стратегию, цели и задачи развития школы, принимает решения о программном планировании ее работы, участии школы в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности учреждения и качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении;

- осуществляет подбор, прием на работу и расстановку кадров. Принимает меры по обеспечению школы квалифицированными кадрами и их рациональному использованию, обеспечивает формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в школе;

- утверждает расписания занятий обучающихся, графики работы и педагогическую нагрузку работников школы, тарификационные списки и графики

отпусков;

- принимает локальные нормативные акты образовательного учреждения, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников;

- обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами государственной власти, местного самоуправления, предприятиями и организациями, общественностью, родителями (лицами, их заменяющими), гражданами;

- обеспечивает учет, сохранность и пополнение учебно-материальной базы, учет и хранение документации; организует делопроизводство, ведение бухгалтерского учета и статистической отчетности.

МОУ Нижнебузулинская СОШ нацелена на обеспечение гарантий прав граждан на получение общедоступного качественного образования.

Для осуществления данной цели созданы кадровые условия (81 % педагогов имеют высшее образование, 50 % педагогов имеют первую квалификационную категорию), материально-технические (на 3 обучающихся - 1 компьютер, доступ к сети Интернет, современное учебно-наглядное оборудование) условия.

Содержание образования, технологии обучения и методы оценки качества образования приводятся в соответствие требованиям современного общества: в школе введены предпрофильная подготовка и сетевое профильное обучение (социально-гуманитарный и информационно-технологический профили), 100 % учителей в учебном процессе используют информационно-коммуникативные технологии, активно внедряются тестовые технологии.

Организация с одной стороны, имеет стабильный педагогический коллектив, опытный и творчески работающий; с другой стороны, наблюдается старение кадров: 38 % коллектива пенсионного и предпенсионного возраста, но в течение 2013 года в коллектив влилось 3 молодых специалиста (19 %).

Ученический коллектив состоит из детей школьного возраста как села Нижние Бузули, так и села Новоострополь (6,9 классы).

### Кадровый срез.

Состав педагогического коллектива МОУ Нижнебузулинской СОШ на период 2015-2016 учебного года представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Состав педагогического коллектива по стажу работы

| Стаж работы        | 1-3 | 4-10 | 11-20 | 21-30 | Свыше 30 |
|--------------------|-----|------|-------|-------|----------|
| Количество человек | 3   | 2    | 2     | 2     | 7        |

На рисунке 5 наглядно представлены данные выше приведенной таблицы.

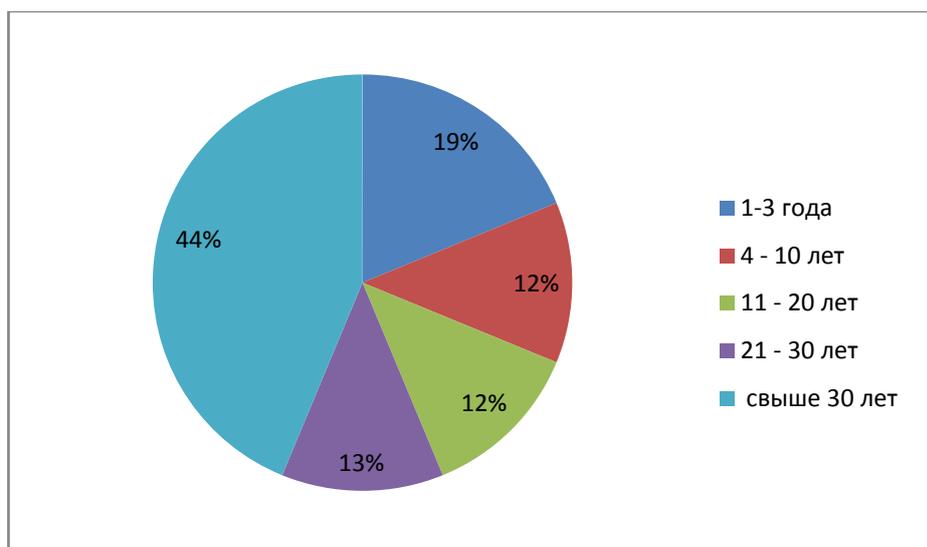


Рисунок 5 – Состав по стажу работы

В МОУ Нижнебузулинской СОШ работают 3 педагога в возрасте до 30 лет, 2 человека- в возрасте от 31 до 40 лет, 3 человека в возрасте 41-50; и 8 педагогов в возрасте 51 и выше.

Эти данные наглядно представлены на рисунке 6.

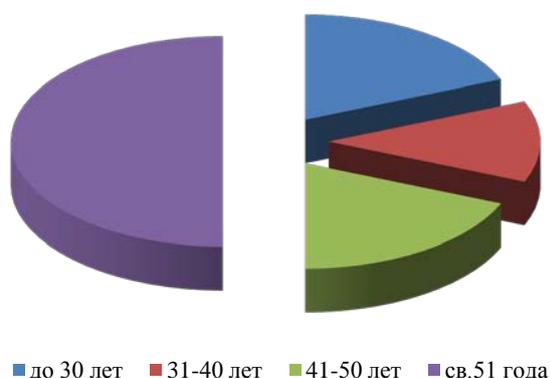


Рисунок 6 – Состав педагогического коллектива по возрасту

Характеристика мероприятий по повышению квалификации персонала.

Педагоги МОУ Нижнебузулинской СОШ проходят курсы повышения квалификации с периодичностью один раз в три года.

Данные о прохождении педагогами МОУ Нижнебузулинской СОШ курсовой подготовки за 2012 – 2016 годы представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Прохождение курсовой подготовки за 2012 – 2016 гг.

| ФИО учителя        | Предметы                  | Курсовая подготовка по предмету (предметам) | Курсовая подготовка в рамках внедрения ФГОС ООО | Курсовая подготовка по использованию ИКТ в работе учителя | Дистанционные курсы (по предмету) |          | Специфика работы с детьми 7 и 8 вида | ОР КС Э | Подготовка учащихся к ГИА, ЕГЭ |
|--------------------|---------------------------|---|---|---|-----------------------------------|----------|--------------------------------------|---------|--------------------------------|
|                    |                           |   |   |   | ФГОС НО О                         | ФГОС ООО |                                      |         |                                |
| 1                  | 2                         | 3   | 4   | 5   | 6                                 | 7        | 8                                    | 9       | 10                             |
| 1 Бабенко Е.А.     | Физкультура               | -   | 2013 г.   | -   | -                                 | -        | 2015                                 | -       | -                              |
| 2 Бугаев В.А.      | Физика                    | 2016  | -   | -   | -                                 | -        | 2015                                 | -       | -                              |
|                    | Информатика               | 2012 (ФГОС)                                 | -   | -   | -                                 | -        | 2015                                 | -       | -                              |
|                    | Математика                | 2014 (ФГОС)                                 | -   | -   | -                                 | -        | -                                    | -       | 2013                           |
| 3 Бугаева М.В.     | Начальные классы          | 2016  | -   | -   | -                                 | -        | 2014                                 | -       | -                              |
| 4 Велиц Н.А.       | История/ обществознание   | 2015  | 2013  | -   | -                                 | -        | 2015                                 | -       | -                              |
| 5 Гальцева Л.В.    | Химия / биология          | 2012  | 2015  | 2013  | -                                 | -        | 2015                                 | -       | -                              |
| 6 Елхова А.В.      | Начальные классы          | 2016  | -   | -   | -                                 | -        | 2013                                 | -       | -                              |
| 7 Завьялалова Л.М. | Русский язык и литература | 2013  | 2014  | -   | -                                 | -        | 2015                                 | -       | -                              |
| 8 Лапачкова О.А.   | Начальные классы          | -   | -   | -   | 2013                              | -        | -                                    | -       | -                              |
|                    | Английский язык           | 2015  | 2013  | -   | -                                 | -        | 2015                                 | -       | -                              |
| 9 Лизунова М.В.    | Начальные классы          | 2014  | -   | -   | -                                 | -        | -                                    | -       | -                              |
| 10 Намойлик В.В.   | математика                | 2013 (ФГОС)                                 | -   | -   | -                                 | -        | 2015                                 | -       | -                              |

| 1                  | 2                          | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9 | 10 |
|--------------------|----------------------------|------|------|------|------|------|------|---|----|
| 11 Нево-дова И.И.  | начальные классы           | 2013 | 2013 | -    | -    | -    | 2015 | - | -  |
| 12 Пет-ренко Л.И.  | Геогра-фия/биология        | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | -    | 2015 | - | -  |
| 13 Пуш-карева Н.С. | Русский язык и литература  | 2014 | 2013 | -    | -    | -    | 2015 | - | -  |
| 14 Рих-новец Н.Л.  | Русский язык и литература  | 2015 | 2013 | -    | -    | -    | 2015 | - | -  |
| 15 Сива-ев А.А.    | Технология (совмести-тель) | -    | -    | -    | -    | -    | 2015 | - | -  |
| 16 Фи-липпова Н.А. | Технология                 | -    | -    | -    | -    | 2013 | 2015 | - | -  |
|                    | ИЗО                        | -    | -    | -    | -    | -    | -    | - | -  |
|                    | ОБЖ                        | -    | -    | -    | -    | -    | -    | - | -  |

*Анализ кадрового потенциала.*

Главная цель системы управления персоналом в МОУ Нижнебузулинской СОШ лежит в развитии организации.

Задачами управления персоналом в данной организации является наличие в преподавательском составе необходимой профессии и квалификации, а также оптимального соотношения числового и качественного состава кадров в структуре организации.

Большое значение в управлении персоналом занимает эффективное использование потенциала работника и коллектива в целом; правильное развитие кадров для повышения трудовой дисциплины и карьерного роста и контроль за исполнением решений руководства.

Управление персоналом основывается на возрастающей роли личности работника, умении руководителя направлять его работу в правильное русло.

Развитие творческого потенциала человека, разработка научных критериев оценки кадров, чуткий подход к анализу потребностей персонала - являются приоритетными ценностями для руководителя исследуемой образовательной организации.

В основе организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений МОУ Нижнебузулинской СОШ лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников с целью максимального их использования. Для того, чтобы обеспечить эффективную работу кадровой политики необходимо учитывать поставленные цели, специфику работы коллектива, стимулирующие факторы, компетентность сотрудников, желание работать в коллективе.

Поступающие в образовательную организацию лица проходят предварительное медицинское обследование и дополнительно к перечню документов, предусмотренных статьей 65 Трудового кодекса России, представляют медицинское заключение о возможности работы в данной организации.

Принимая на работу сотрудников МОУ Нижнебузулинская СОШ знакомит работников с Уставом, действующими в школе правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором и другими локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работников. К педагогической деятельности в образовательной организации допускаются только лица, имеющие соответствующее высшее или среднее профессиональное образование, отвечающие требованиям характеристик нужной квалификации, определенных для соответствующих должностей работников.

Образовательный ценз работников подтверждается документами государственного образца о соответствующем уровне образования и квалификации. Укомплектование персонала осуществляет директор МОУ Нижнебузулинской СОШ согласно штатному расписанию. В настоящее время в организации работают 28 человек, в том числе: директор, заместители – 2 чел., преподаватели – 13 чел., библиотекарь, технический персонал- 12 чел. (дежурные, уборщицы, рабочие).

Структура и подчиненность преподавательского персонала:

- 1) преподаватели с высшим профессиональным образованием – 12 человек;
- 2) преподаватели со средним специальным образованием – 4 человек;

- 3) преподаватели с высшей квалификационной категорией: 1 человек;
- 4) преподаватели с первой квалификационной категорией – 12 человек;
- 5) молодые специалисты: 3 человека;
- 6) работающих пенсионеров преподавателей – 7 человек.

В МОУ Нижнебузулинской СОШ подбором кадров занимается директор и его заместитель. При подборе персонала на вакантные должности учитывается компетентность, наличие высшего профессионального образования, стаж работы, продолжительность работы на одном месте, достижения, деловые и личные качества, состояние здоровья. Подбор на должности проводится из числа работающих и вновь претендующих на должность.

При подборе персонала используются анкетирование, позволяющее собрать основную информацию о кандидате, имеющую значение при принятии решения, первичное собеседование, с помощью которого становится возможным проверить достоверность информации, содержащейся в анкете и оценить поведение кандидата, психологическое тестирование, с помощью которого оценивается степень соответствия психометрических характеристик кандидата специфике рабочего места, а также совместимость кандидата с социально-психологическим климатом организации.

Для того, чтобы проверить, как человек справляется с заданиями, проводят стажировку на рабочем месте. Важной составляющей в данном случае является наличие рекомендательных писем.

В образовательной организации уделяется большое внимание адаптации новых работников, которых можно разделить на две категории: молодые, не имеющие опыта работы (это, как правило, выпускники учебных заведений) и имеющие опыт работы лица.

У лиц, имеющих опыт работы, определяют те знания, которые можно применить в данной организации. В МОУ Нижнебузулинской СОШ действует программа по адаптации работников. Она направлена на то, чтобы сделать труд работника более продуктивным, а также способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполне-

нию заданий, стоящих перед организацией.

Главными функциями управления персоналом являются: развитие организационной структуры и морального климата в организации, способствующих проявлению творческой активности каждого работника; создание комфортных условий труда в коллективе.

Руководитель образовательной организации, выполняющий функции управления персоналом, анализирует имеющийся кадровый потенциал и планирует его развитие с учетом перспективы, также руководитель исследуемой организации рассматривает и выбирает возможности наилучшего использования работников и мотивирует их для дальнейшей работы.

Для этого разрабатывают критерии стимулирующих доплат.

Для оценки персонала в МОУ Нижнебузулинской СОШ применяют квалификационные экзамены. Постоянно проводятся курсы повышения квалификации.

Управленческий аппарат решает частные вопросы психологической совместимости сотрудников в коллективе и стимулирует их на внесение максимального вклада в развитие образовательной организации.

Ознакомившись с деятельностью данной образовательной организации, проанализировав состав персонала, можно сделать вывод о стабильной работе кадрового состава.

Текущести кадров преподавательского состава нет, текущест дают только технический персонал (уборщицы) в связи с низкой заработной платой и сезонные работники (гардеробщицы).

*Финансовый срез.*

Для осуществления деятельности МОУ Нижнебузулинской СОШ выделяются межбюджетные трансферты, а также средства из местного бюджета.

Данные основных экономических показателей МОУ Нижнебузулинской СОШ представлены в плане финансово-хозяйственной деятельности на 2014, 2015 и 2016 годы. Единица измерения: рубли.

Расчеты представлены в таблице 15.

Таблица 15 – План финансово-хозяйственной деятельности

| Наименование показателя                                     | Код бюджетной классификации операции сектора государственного управления | Код субсидии | К В Ф О | Всего 2014 год | В том числе  |   | Всего 2015 год | В том числе  |   | Всего 2016 год | В том числе  |      |
|---|--|--------------|---------|----------------|--|---|----------------|--|---|----------------|--------------|------|
|   |  |              |         |                | Операции по лицевым счетам, открытым в органах ФК или ФО | Операции по лицевым счетам, открытым в кредитных организациях |                | Операции по лицевым счетам, открытым в органах ФК или ФО | Операции по лицевым счетам, открытым в кредитных организациях |                |              |      |
| 1   | 2  | 3            | 4       | 5              | 6  | 7   | 8              | 9  | 10  | 11             | 12           | 13   |
| Планируемый остаток средств на начало планируемого года     | 130  | 0            | 2       | 0,00           | 0,00   | 0,00  | 0,00           | 0,00   | 0,00  | 0,00           | 0,00         | 0,00 |
| 1.1.0 СУБСИДИИ НА ВЫПОЛНЕНИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ЗАДАНИЯ         | 180  | 0            | 4       | 16 494 353,40  |  | 0,00  | 16 770 700,00  |  | 0,00  | 17 443 100,00  |              | 0,00 |
| 1.1.1 Субсидия АУ на выполнение муниципального задания (МБ) | 180  | 621          | 4       | 0,00           | 0,00   | 0,00  | 0,00           | 0,00   | 0,00  | 0,00           | 0,00         | 0,00 |
| 1.1.2 Субсидия БУ на выполнение муниципального задания (МБ) | 180  | 611          | 4       | 6 796 808,30   | 6 796 808,30   | 0,00  | 7 296 100,00   | 7 296 100,00   | 0,00  | 7 968 400,00   | 7 968 400,00 | 0,00 |
| 1.1.3 Субсидия АУ на выполнение муниципального задания (ОБ) | 180  | 621          | 4       | 0,00           | 0,00   | 0,00  | 0,00           | 0,00   | 0,00  | 0,00           | 0,00         | 0,00 |
| 1.1.4 Субсидия БУ на выполнение муниципального задания (ОБ) | 180  | 611          | 4       | 9 697 545,20   | 9 697 545,20   | 0,00  | 9 474 600,00   | 9 474 600,00   | 0,00  | 9 474 600,00   | 9 474 600,00 | 0,00 |
| 1.3.6 Доходы от платных услуг (родительская плата в ДОУ)    | 130  | 0            | 2       | 0,00           | 0,00   | 0,00  | 0,00           | 0,00   | 0,00  | 0,00           | 0,00         | 0,00 |
| 2.1.6 Прочие выплаты – суточные                             | 212  | 058          | 5       | 0,00           | 0,00   | 0,00  | 0,00           | 0,00   | 0,00  | 0,00           | 0,00         | 0,00 |
| 212 суточные по служ команд в рамках проекта модернизации   | 212  | 058          | 5       | 0,00           | 0,00   | 0,00  | 0,00           | 0,00   | 0,00  | 0,00           | 0,00         | 0,00 |

Продолжение таблицы 15

| 1  | 2   | 3         | 4 | 5                       | 6                       | 7    | 8                   | 9                      | 10   | 11                  | 12                     | 13   |
|--|-----|-----------|---|-------------------------|-------------------------|------|---------------------|------------------------|------|---------------------|------------------------|------|
| 1.2.0 СУБСИДИИ<br>НА ИНЫЕ ЦЕЛИ   | 151 | 0         | 0 | 551<br>021,1<br>9       | 551<br>021,<br>19       | 0,00 | 237<br>000,0<br>0   | 237<br>000,<br>00      | 0,00 | 237<br>000,0<br>0   | 237<br>000,<br>00      | 0,00 |
| 1.2.1 Субсидия АУ<br>на денежное вознаграждение за классное руководство (ОБ)     | 151 | 051       | 5 | 0,00                    | 0,00                    | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 |
| 1.2.2 Субсидия БУ<br>на денежное вознаграждение за классное руководство (ОБ)     | 151 | 051       | 5 | 36<br>564,4<br>2        | 36<br>564,<br>42        | 0,00 | 237<br>000,0<br>0   | 237<br>000,<br>00      | 0,00 | 237<br>000,0<br>0   | 237<br>000,<br>00      | 0,00 |
| 1.2.3 Субсидия АУ<br>на модернизацию региональных систем общего образования (ФБ) | 151 | 058       | 5 | 346<br>823,8<br>8       | 346<br>823,<br>88       | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 |
| 2.5.9.5.оплата канц.товаров пришкол.лагерь                                       | 340 | 0         | 2 | 10<br>600,0<br>0        | 10<br>600,<br>00        | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 |
| 1.3.2 Доходы от оказания платных услуг (подготовка к ЕГЭ)                        | 130 | 611       | 2 | 0,00                    | 0,00                    | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 |
| 1.3.3 Доходы от платных услуг (сдача в аренду спортивного зала)                  | 130 | 621       | 2 | 0,00                    | 0,00                    | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 |
| 2.1.0 ОПЛАТА ТРУДА И НАЧИСЛЕНИЯ НА ВЫПЛАТЫ ПО ОПЛАТЕ ТРУДА                       | 210 | 0         | 0 | 10<br>459<br>930,7<br>1 | 10<br>459<br>930,<br>71 | 0,00 | 9 924<br>340,0<br>0 | 9<br>924<br>340,<br>00 | 0,00 | 9 924<br>340,0<br>0 | 9<br>924<br>340,<br>00 | 0,00 |
| 1.2.4 Субсидия БУ<br>на денежное вознаграждение за классное руководство (ФБ)     | 211 | 051.<br>1 | 5 | 120<br>608,9<br>8       | 120<br>608,<br>98       | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 |
| 1.2.4 Субсидия БУ<br>на денежное вознаграждение за классное руководство (ФБ)     | 213 | 051.<br>1 | 5 | 36<br>423,9<br>1        | 36<br>423,<br>91        | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 |
| 2.1.1 Заработная плата   | 211 | 611       | 4 | 7 824<br>004,1<br>7     | 7<br>824<br>004,<br>17  | 0,00 | 7 424<br>200,0<br>0 | 7<br>424<br>200,<br>00 | 0,00 | 7 424<br>200,0<br>0 | 7<br>424<br>200,<br>00 | 0,00 |
| 2.1.2 Заработная плата (за классное руководство ОБ)                              | 211 | 051       | 5 | 28<br>083,2<br>7        | 28<br>083,<br>27        | 0,00 | 165<br>400,0<br>0   | 165<br>400,<br>00      | 0,00 | 165<br>400,0<br>0   | 165<br>400,<br>00      | 0,00 |

Продолжение таблицы 15

| 1  | 2   | 3   | 4 | 5                   | 6                      | 7    | 8                   | 9                      | 10   | 11                  | 12                     | 13   |
|--|-----|-----|---|---------------------|------------------------|------|---------------------|------------------------|------|---------------------|------------------------|------|
| 2.1.4 Заработная плата - платные услуги                        | 211 | 0   | 2 | 40<br>921,8<br>3    | 40<br>921,<br>83       | 0,00 | 18<br>595,0<br>0    | 18<br>595,<br>00       | 0,00 | 18<br>595,0<br>0    | 18<br>595,<br>00       | 0,00 |
| 2.1.5 Прочие выплаты   | 212 | 611 | 4 | 25<br>000,0<br>0    | 25<br>000,<br>00       | 0,00 | 19<br>800,0<br>0    | 19<br>800,<br>00       | 0,00 | 19<br>800,0<br>0    | 19<br>800,<br>00       | 0,00 |
| 2.1.6 Прочие выплаты – суточные                                | 212 | 611 | 4 | 11<br>600,0<br>0    | 11<br>600,<br>00       | 0,00 | 6<br>400,0<br>0     | 6<br>400,<br>00        | 0,00 | 6<br>400,0<br>0     | 6<br>400,<br>00        | 0,00 |
| 2.1.8 Начисление на выплаты по оплате труда                    | 213 | 611 | 4 | 2 362<br>849,2<br>3 | 2<br>362<br>849,<br>23 | 0,00 | 2 210<br>300,0<br>0 | 2<br>210<br>300,<br>00 | 0,00 | 2 210<br>300,0<br>0 | 2<br>210<br>300,<br>00 | 0,00 |
| 2.1.9 Начисление на выплаты по оплате труда (ОБ)               | 213 | 051 | 5 | 8<br>481,1<br>5     | 8<br>481,<br>15        | 0,00 | 71<br>600,0<br>0    | 71<br>600,<br>00       | 0,00 | 71<br>600,0<br>0    | 71<br>600,<br>00       | 0,00 |
| 2.1.9.2 Начисления на выплаты по оплате труда – платные услуги | 213 | 0   | 2 | 12<br>358,1<br>7    | 12<br>358,<br>17       | 0,00 | 8<br>045,0<br>0     | 8<br>045,<br>00        | 0,00 | 8<br>045,0<br>0     | 8<br>045,<br>00        | 0,00 |
| 2.2.0 ОПЛАТА РАБОТ, УСЛУГ                                      | 220 | 0   | 4 | 4 996<br>023,8<br>8 | 4<br>996<br>023,<br>88 | 0,00 | 5 971<br>200,0<br>0 | 5<br>971<br>200,<br>00 | 0,00 | 6 586<br>600,0<br>0 | 6<br>586<br>600,<br>00 | 0,00 |
| 2.2.1.1 Услуги связи – интернет                                | 221 | 611 | 4 | 40<br>000,0<br>0    | 40<br>000,<br>00       | 0,00 | 40<br>000,0<br>0    | 40<br>000,<br>00       | 0,00 | 40<br>000,0<br>0    | 40<br>000,<br>00       | 0,00 |
| 2.2.1.2 Услуги связи – телефон                                 | 221 | 611 | 4 | 9<br>900,0<br>0     | 9<br>900,<br>00        | 0,00 | 10<br>600,0<br>0    | 10<br>600,<br>00       | 0,00 | 10<br>600,0<br>0    | 10<br>600,<br>00       | 0,00 |
| 2.2.2 Транспортные услуги                                      | 222 | 611 | 4 | 101<br>160,0<br>0   | 101<br>160,<br>00      | 0,00 | 41<br>200,0<br>0    | 41<br>200,<br>00       | 0,00 | 41<br>300,0<br>0    | 41<br>300,<br>00       | 0,00 |
| 2.2.2.1 Транспортные услуги - подвоз по МУПУ                   | 222 | 611 | 4 | 56<br>000,0<br>0    | 56<br>000,<br>00       | 0,00 | 46<br>500,0<br>0    | 46<br>500,<br>00       | 0,00 | 46<br>500,0<br>0    | 46<br>500,<br>00       | 0,00 |
| 2.2.3 Коммунальные услуги                                      | 223 | 611 | 4 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 | 0,00                | 0,00                   | 0,00 | 224<br>800,0<br>0   | 224<br>800,<br>00      | 0,00 |
| 2.2.3.1 Коммунальные услуги - водоснабжение и водоотведение    | 223 | 611 | 4 | 42<br>300,0<br>0    | 42<br>300,<br>00       | 0,00 | 46<br>900,0<br>0    | 46<br>900,<br>00       | 0,00 | 20<br>700,0<br>0    | 20<br>700,<br>00       | 0,00 |

Продолжение таблицы 15

| 1   | 2   | 3   | 4 | 5            | 6            | 7    | 8            | 9            | 10   | 11           | 12           | 13   |
|---|-----|-----|---|--------------|--------------|------|--------------|--------------|------|--------------|--------------|------|
| 2.2.3.2 Коммунальные услуги - теплоэнергия                                  | 223 | 611 | 4 | 4 514 000,00 | 4 514 000,00 | 0,00 | 5 010 600,00 | 5 010 600,00 | 0,00 | 5 561 700,00 | 5 561 700,00 | 0,00 |
| 2.2.3.3 Коммунальные услуги – электроэнергия                                | 223 | 611 | 4 | 182 400,00   | 182 400,00   | 0,00 | 202 500,00   | 202 500,00   | 0,00 | 31 500,00    | 31 500,00    | 0,00 |
| 2.2.5 Работы, услуги по содержанию имущества                                | 225 | 611 | 4 | 240 000,00   | 240 000,00   | 0,00 | 74 800,00    | 74 800,00    | 0,00 | 80 000,00    | 80 000,00    | 0,00 |
| 2.2.5.1 Работы, услуги по содержанию имущества – дератизация                | 225 | 611 | 4 | 125 800,00   | 125 800,00   | 0,00 | 135 200,00   | 135 200,00   | 0,00 | 144 600,00   | 144 600,00   | 0,00 |
| 2.2.5.2 Работы, услуги по содержанию имущества – ремонтной аудит            | 225 | 611 | 4 | 141 500,00   | 141 500,00   | 0,00 | 152 100,00   | 152 100,00   | 0,00 | 162 600,00   | 162 600,00   | 0,00 |
| 2.2.5.3 Работы, услуги по содержанию имущества - т.о. пожарной сигнализации | 225 | 611 | 4 | 81 000,00    | 81 000,00    | 0,00 | 87 100,00    | 87 100,00    | 0,00 | 93 100,00    | 93 100,00    | 0,00 |
| 2.2.5.4 Работы, услуги по содержанию имущества – ТБО                        | 225 | 611 | 4 | 57 800,00    | 57 800,00    | 0,00 | 62 100,00    | 62 100,00    | 0,00 | 66 400,00    | 66 400,00    | 0,00 |
| 2.2.5.6 Работы, услуги по содержанию имущества (ФБ)                         | 225 | 058 | 5 | 98 000,00    | 98 000,00    | 0,00 | 0,00         | 0,00         | 0,00 | 0,00         | 0,00         | 0,00 |
| 2.2.6 Прочие работы, услуги   | 226 | 611 | 4 | 184 751,00   | 184 751,00   | 0,00 | 44 800,00    | 44 800,00    | 0,00 | 44 800,00    | 44 800,00    | 0,00 |
| 2.2.6.1 Прочие работы, услуги - пожарная 01                                 | 226 | 611 | 4 | 15 700,00    | 15 700,00    | 0,00 | 16 800,00    | 16 800,00    | 0,00 | 18 000,00    | 18 000,00    | 0,00 |
| 2.2.6.2 Прочие работы, услуги (ОБ)  | 226 | 058 | 5 | 29 000,00    | 29 000,00    | 0,00 | 0,00         | 0,00         | 0,00 | 0,00         | 0,00         | 0,00 |
| 2.4.0 ПРОЧИЕ РАСХОДЫ  | 290 | 0   | 4 | 471 000,00   | 471 000,00   | 0,00 | 505 100,00   | 505 100,00   | 0,00 | 541 900,00   | 541 900,00   | 0,00 |
| 2.4.1 Прочие расходы  | 290 | 611 | 4 | 171 000,00   | 171 000,00   | 0,00 | 182 600,00   | 182 600,00   | 0,00 | 197 100,00   | 197 100,00   | 0,00 |
| 2.4.3 Прочие расходы - налог на имущество                                   | 290 | 611 | 4 | 300 000,00   | 300 000,00   | 0,00 | 322 500,00   | 322 500,00   | 0,00 | 344 800,00   | 344 800,00   | 0,00 |

Продолжение таблицы 15

| 1  | 2   | 3   | 4 | 5          | 6          | 7    | 8          | 9          | 10   | 11         | 12         | 13   |
|--|-----|-----|---|------------|------------|------|------------|------------|------|------------|------------|------|
| 2.5.0 ПОСТУПЛЕНИЕ НЕФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ   | 300 | 0   | 0 | 0,00       | 0,00       | 0,00 | 0,00       | 0,00       | 0,00 | 0,00       | 0,00       | 0,00 |
| 2.5.8 Увеличение стоимости материальных запасов (ФБ)                                       | 340 | 058 | 5 | 85 000,00  | 85 000,00  | 0,00 | 0,00       | 0,00       | 0,00 | 0,00       | 0,00       | 0,00 |
| 2.5.1 Увеличение стоимости основных средств  | 310 | 611 | 4 | 141 000,00 | 141 000,00 | 0,00 | 151 700,00 | 151 700,00 | 0,00 | 153 400,00 | 153 400,00 | 0,00 |
| 2.5.4 Увеличение стоимости основных средств – учебники                                     | 310 | 611 | 4 | 250 000,00 | 250 000,00 | 0,00 | 48 000,00  | 48 000,00  | 0,00 | 48 700,00  | 48 700,00  | 0,00 |
| 2.5.9.5.оплата канц.товаров пришк.лагерь   | 262 | 611 | 4 | 77 335,20  | 77 335,20  | 0,00 | 0,00       | 0,00       | 0,00 | 0,00       | 0,00       | 0,00 |
| 2.5.9.5.оплата канц.товаров пришк.лагерь   | 340 | 0   | 2 | 17 073,00  | 17 073,00  | 0,00 | 0,00       | 0,00       | 0,00 | 0,00       | 0,00       | 0,00 |
| 2.2.6.5 Субсидия БУ на возмещение занятости граждан оплата по договорам                    | 340 | 612 | 5 | 137 500,00 | 137 500,00 | 0,00 | 0,00       | 0,00       | 0,00 | 0,00       | 0,00       | 0,00 |
| 2.5.6 Увеличение стоимости материальных запасов  | 340 | 611 | 4 | 900 000,00 | 900 000,00 | 0,00 | 365 300,00 | 365 300,00 | 0,00 | 383 100,00 | 383 100,00 | 0,00 |
| 2.5.9 Увеличение стоимости материальных запасов - питание за счет родительской платы в ДОУ | 340 | 611 | 4 | 68 700,00  | 68 700,00  | 0,00 | 68 700,00  | 68 700,00  | 0,00 | 68 700,00  | 68 700,00  | 0,00 |

Исследуемая организация относится к некоммерческому типу.

В результате анализа плана финансово-хозяйственной деятельности МОУ Нижнебузулинской СОШ на 2014, 2015 и 2016 годы были сделаны следующие выводы о данной образовательной организации:

1) субсидии на выполнение муниципального задания увеличились в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 948746,6 руб.;

2) оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда в 2016 году по сравнению с 2014 годом уменьшились на 535590,71 руб.;

3) увеличение стоимости основных средств в 2016 году в сравнении с 2014 годом составило 12400 рублей;

4) оплата работ, услуг (услуги связи-интернет, услуги связи-телефон, коммунальные услуги, транспортные услуги, работы услуги по содержанию имущества) увеличилась в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 1590576, 12 рублей.

МОУ Нижнебузулинская СОШ, являясь образовательным учреждением, обладает следующими основными характеристиками:

- относится к некоммерческому типу организаций;
- обладают правом собственности на доходы от собственной деятельности.

Основным признаком некоммерческой организации является отсутствие извлечения прибыли в качестве основной цели деятельности такой организации.

МОУ Нижнебузулинская СОШ не занимается ни одним из видов деятельности, приносящий доход, но имеет такое право.

Виды основной деятельности, позволяющие получить внебюджетные средства подразделяются на:

1) образовательные услуги:

- обучение по дополнительным образовательным программам (за пределами государственных образовательных стандартов);
- репетиторство;
- обучение на курсах по отдельным дисциплинам;
- углубленное изучение отдельных дисциплин сверх учебных программ;
- дополнительное образование, включая кружки, секции, клубы, коллективы;
- прочие образовательные услуги.

2) научная – методическая деятельность:

- создание и передача научной (научно-методической) продукции, объектов интеллектуальной собственности;
- выполнение научно-исследовательских работ на конкурсной основе, включая гранты.

3) деятельность по обеспечению образовательного процесса:

- учебно-производственная деятельность, реализуемая учебными и учебно-производственными мастерскими, предприятиями и подразделениями общественного питания, предприятиями по оказанию услуг и др.;
- предоставление услуг библиотек, транспортных, спортивных сооружений, вычислительной техники, оргтехники;
- проведение культурных, спортивно-оздоровительных мероприятий и выставок;
- вложение денежных средств на депозитные счета;
- долевое участие в деятельности других учреждений и организаций;
- предоставление ресурсов образовательного учреждения – помещений, оборудования, земельных участков, юридического адреса – в аренду (субаренду), пользование.

Основными факторами, определяющими направления и эффективность внебюджетной деятельности образовательного учреждения, являются характеристики его потенциальных возможностей для осуществления различных видов внебюджетной деятельности – учебной, научной и иной.

В МОУ Нижнебузулинской СОШ осуществляется процесс оказания образовательных услуг.

Показателями эффективной деятельности МОУ Нижнебузулинской СОШ являются результаты успеваемости учащихся и результаты государственной итоговой аттестации.

Администрация МОУ Нижнебузулинской СОШ направляет деятельность педагогического коллектива на реализацию образовательных, развивающих и воспитательных задач школы.

Также к деятельности администрации образовательной организации относится поддержка успеваемости и качества знаний на среднем уровне.

Успеваемость учащихся МОУ Нижнебузулинской СОШ (начальная школа, основная школа, средняя школа) за 2012-2015 учебные годы представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Успеваемость учащихся

| Учебный год                | 2012-2013 | 2013–2014 | 2014-2015 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Успеваемость(по школе)     | 98 %      | 100 %     | 99 %      |
| Начальная школа            | 100       | 100       | 100       |
| Основная школа             | 99        | 100       | 98        |
| Средняя школа              | 94        | 100       | 100       |
| Качество знаний (по школе) | 36 %      | 36 %      | 40 %      |
| Начальная школа            | 57        | 47        | 45        |
| Основная школа             | 30        | 26        | 33        |
| Средняя школа              | 24        | 63        | 50        |

Результаты государственной итоговой аттестации выпускников 9 классов за 2012-2016 учебные годы представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Государственная итоговая аттестация выпускников 9 классов

| Год выпуска | Количество Выпускников | Из них аттестовано | Из них с отметками «4» и «5» |
|-------------|------------------------|--------------------|------------------------------|
| 2012        | 9                      | 9                  | 2                            |
| 2013        | 15                     | 15                 | 4                            |
| 2014        | 11                     | 11                 | 2                            |
| 2015        | 21                     | 21                 | 5                            |
| 2016        | 13                     | 13                 | 6                            |

Результаты государственной итоговой аттестации выпускников одиннадцати классов за 2012 – 2016 учебные годы соответственно представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Государственная итоговая аттестация выпускников 11 классов

| Год выпуска | Количество Выпускников | Из них аттестовано | Из них с отметками «4» и «5» |
|-------------|------------------------|--------------------|------------------------------|
| 2012        | 6                      | 6                  | 4                            |
| 2013        | 10                     | 9                  | 4                            |
| 2014        | 9                      | 6                  | 2                            |
| 2015        | 5                      | 5                  | 3                            |
| 2016        | 4                      | 4                  | 2                            |

На основании данных о количестве учащихся, их успеваемости и активной деятельности в школе были сделаны выводы о результативности деятельности ОО:

1) школа является социокультурным центром.

Это означает, что она генерирует возможности учреждения здравоохранения, культуры для формирования личности обучающихся;

2) уровень внеучебных достижений свидетельствует о систематической, целенаправленной внеклассной работе, эффективном функционировании системы дополнительного образования.

Уровень воспитанности, уровень социализации обучающихся выше среднего районного показателя (школа – 4 балла на уровень среднего по району);

3) школа обеспечивает безопасность и сохранение здоровья обучающихся. Отсутствуют случаи травматизма во время образовательного процесса;

4) демографические данные свидетельствуют, что намечается тенденция к росту контингента;

5) школа предоставляет качественные образовательные услуги не только по основным базовым программам, но и по специальной (коррекционной) программе VIII вида;

6) процент успеваемости в данной образовательной организации находится в пределах 98 % - 100 %

Качество знаний в основном остается стабильным – это результат добросовестной работы педагогов школы.

При анализе деятельности МОУ Нижнебузулинской СОШ были выявлены сильные и слабые стороны организации.

Сильными сторонами в МОУ Нижнебузулинской СОШ являются:

1) стабильный опытный коллектив;

2) современное здание с комфортными условиями;

3) единственный в районе спортивный зал размером 648 м<sup>2</sup>.

Слабыми сторонами МОУ Нижнебузулинской СОШ являются:

1) материально-техническая база, требующая модернизации;

- 2) низкая заработная плата младшего техперсонала способствует текучести кадров;
- 3) отсутствие источников дополнительного финансирования;
- 4) отсутствие свободного жилищного фонда для предоставления молодым специалистам.

SWOT - анализ является ситуационным методом.

Исходными данными для построения SWOT-матрицы являются результаты анализа матрицы возможностей и матрицы угроз, а также резюме стратегических факторов анализа внутренней среды.

С их помощью была составлена таблица SWOT – анализа (см. таблица 19) для исследуемой образовательной организации.

Таблица 19 – SWOT – анализ МОУ Нижнебузулинской СОШ

| S (Сильные стороны)  | W (Слабые стороны)   |
|--|--|
| 1 Стабильный опытный коллектив;<br>2 Близость к крупным государственным стройкам: Космодрому Восточному и Газоперерабатывающему заводу;<br>3 Переход школы на ФГОС, повышающий качество предоставляемых образовательных услуг;   | 1 Отсутствие источников дополнительного финансирования;<br>2 Отсутствие свободного жилищного фонда для предоставления молодым специалистам;              |
| O (Возможности)  | T (Угрозы)   |
| 1 Развитие благоприятных условий для привлечения молодых учителей в сельскую местность;<br>2 Увеличение числа потенциальных потребителей образовательных услуг;<br>3 Развитие более эффективных подходов к обучению и совершенствованию методики преподавания;<br>4 Высокий уровень государственной поддержки образования; | 1 Износ основных производственных фондов;<br>2 В условиях ФЗ – 83 вероятно низкая рентабельность;<br>3 Объективное «старение» педагогического коллектива |

Данные таблицы 19 позволяют создать комплексную матрицу SWOT-анализа МОУ Нижнебузулинской СОШ.

Сформированная матрица SWOT – анализа исследуемой образовательной организации представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Матрица SWOT-анализа МОУ Нижнебузулинской СОШ

| Внешние факторы /<br>Внутренние факторы  | Возможности  | Угрозы   |
|--|--|--|
|  | <p>1 Развитие благоприятных условий для привлечения молодых учителей в сельскую местность;</p> <p>2 Увеличение числа потенциальных потребителей образовательных услуг;</p> <p>3 Развитие более эффективных подходов к обучению и совершенствованию методики преподавания;</p> <p>4 Высокий уровень государственной поддержки образования;</p>  | <p>1 Износ основных производственных фондов;</p> <p>2 В условиях ФЗ – 83 вероятно низкая рентабельность;</p> <p>3 Объективное «старение» педагогического коллектива</p>  |
| Сильные стороны  | СИВ  | СИУ  |
| <p>1 Стабильный опытный коллектив;</p> <p>2 Близость к крупным государственным стройкам: Космодрому Восточному и Газоперерабатывающему заводу;</p>     | <p>2.2 Близость к крупным государственным стройкам: Космодрому Восточному и Газоперерабатывающему заводу может способствовать увеличению числа потенциальных потребителей образовательных услуг;</p>   | <p>1.3 С помощью стабильного опытного коллектива школы сформировать «институт наставничества» как способ решения проблемы «старения» педагогического коллектива;</p>   |
| <p>3 Переход школы на ФГОС, повышающий качество предоставляемых образовательных услуг;</p>   | <p>3.3 Переход школы на ФГОС, повышающий качество предоставляемых образовательных услуг поможет развитию более эффективных подходов к обучению и совершенствованию методики преподавания;</p> <p>1.4 Высокий уровень государственной поддержки образования дает возможность стабильному опытному коллективу школы получать различные социальные гарантии и принимать участие в социальных программах;</p> <p>2.1 Близость к крупным государственным стройкам: Космодрому Восточному и Газоперерабатывающему заводу может стать одним из благоприятных условий для привлечения молодых учителей в сельскую местность;</p> | <p>1.2 Расширение сфер транслирования уникального педагогического опыта стабильного коллектива, в том числе и посредством тиражирования печатных и электронных изданий для снижения вероятности низкой рентабельности;</p> |
| Слабые стороны   | СЛВ  | СЛУ  |
| <p>1 Отсутствие источников дополнительного финансирования;</p> <p>2 Отсутствие свободного жилищного фонда для предоставления молодым специалистам.</p> | <p>2.1 Развитию благоприятных условий для привлечения молодых учителей в сельскую местность может помешать отсутствие свободного жилищного фонда для предоставления молодым специалистам;</p> <p>1.3 Причиной замедления развития более эффективных подходов к обучению и совершенствованию методики преподавания может стать отсутствие источников дополнительного финансирования.</p>  | <p>1.1 Износ основных производственных фондов может увеличиться из-за отсутствия источников дополнительного финансирования.</p>  |

Таким образом, с помощью проведенного SWOT – анализа были выявлены сильные и слабые стороны образовательной организации, определены возможности и пути их использования, а также угрозы и способы их преодоления.

### **2.3 Анализ готовности образовательной организации к поэтапному введению Федерального государственного образовательного стандарта общего образования (ФГОС)**

В связи с тем, что целью данной бакалаврской работы является разработка механизма реализации требований ФГОС по модернизации рассматриваемого образовательного учреждения, в аналитической части работы представляется целесообразным выполнить анализ готовности образовательной организации к переходу на ФГОС.

В общеобразовательном учреждении должен быть обеспечен комплекс условий для реализации основной образовательной программы, соответствующей требованиям ФГОС СОО:

- 1) кадровых;
- 2) финансово-экономических;
- 3) материально-технических;
- 4) психолого-педагогических;
- 5) информационно-методических.

В связи с этим в первую очередь руководящий аппарат МОУ Нижнебузулинской СОШ должен:

- 1) создать условия для материально-технического обеспечения ОУ в соответствии с требованиями ФГОС СОО, санитарными и противопожарными нормами, нормами охраны труда работников ОУ, нормами охраны здоровья обучающихся;

- 2) осуществить внесение дополнений и изменений в локальные акты общеобразовательного учреждения;

- 3) провести мониторинг готовности педагогических кадров к введению ФГОС СОО и обеспечить поэтапное повышение квалификации учителей и членов администрации ОУ по вопросам ФГОС;

4) разработать локальные акты, регламентирующие установление заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующих надбавок и доплат, порядка и размеров премирования.

В образовательном учреждении созданы материально-технические условия для организации проведения учебно-воспитательного процесса:

1) укомплектование оборудованием, необходимым для выполнения образовательной программы школы кабинеты химии, физики, географии, истории, начальных классов, биологии, русского языка и литературы, информатики, математики;

2) постоянно из средств субвенции на образовательный процесс выделяются средства на оборудование и инвентарь для спортивного зала, технологии.

Показатели информатизации образовательного процесса представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Показатели информатизации образовательного процесса

| Наименование показателя   | фактическое значение  |
|---|---|
| Количество компьютеров всего  | 31, в том числе «ноутбуков» - 11                              |
| Наличие классов, предназначенных для реализации учебного предмета «Информатика и ИКТ» | 1 класс   |
| Количество классов, оборудованных мультимедиа проекторами, электронными досками       | 15  |
| Наличие в ОУ подключения к сети Inter net (да/нет)                                    | Да  |
| Наличие локальных сетей в организации (да/нет)  | Да  |
| Наличие официального сайта ОУ (да/нет)  | <a href="http://buzuli.ucoz.ru/">http:// buzuli ucoz. ru/</a> |

Показатели, характеризующие инфраструктуру образовательной организации представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Инфраструктура образовательной организации

| Наименование показателя   | Фактическое значение |
|---|----------------------|
| Количество компьютеров в расчете на одного учащегося  | 0,27ед.              |
| Количество экземпляров учебной и учебно-методической литературы из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, состоящих на учете, в расчете на одного учащегося | 43,36                |
| Наличие в образовательной организации системы электронного документо-оборота  | Да                   |
| Наличие читального зала библиотеки, в том числе:  | Да                   |
| С обеспечением возможности работы на стационарных компьютерах или использования переносных компьютеров  | Да                   |
| С медиатекой  | Нет                  |
| Оснащенного средствами сканирования и распознавания текстов   | Да                   |
| С выходом в Интернет с компьютеров, расположенных в помещении библиотеки  | Да                   |
| С контролируемой распечаткой бумажных материалов  | Да                   |
| Численность/удельный вес численности учащихся, которым обеспечена возможность пользоваться широкополосным Интернетом (не менее 2 Мб/с), в общей численности учащихся        | 80 %                 |
| Общая площадь помещений, в которых осуществляется образовательная деятельность, в расчете на одного учащегося   | 14 кв. м             |

3) учебно – методическое обеспечение:

- фонд учебной литературы школы на 01.08.2016 года составлял 4900 экземпляров (учебники - 2940, методическая литература - 2000);

- обеспеченность учебниками школьников 1-4 классов составляет 100 %, учащихся 5-9 – классов - 100 %, 10-11 классов - 100 %

- количество выписываемых школой периодических изданий – 2.

Образовательная организация на 100 % укомплектована кадрами.

Общая численность сотрудников в школе – 26. из них 13 – педагогический персонал, 3- административный, 10 – вспомогательный и технический персонал.

Три педагога награждены грамотой министерства образования и науки РФ (Бугаева М.В., Завьялова Л.М., Пушкарева Н.С.).

Образовательный ценз педагогических работников представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Образовательный ценз педагогических работников

| Наименование показателя   | Фактическое значение |
|---|----------------------|
| Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих высшее образование, в общей численности педагогических работников   | 13/81 %              |
| Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих высшее образование педагогической направленности (профиля), в общей численности педагогических работников                   | 13/81 %              |
| Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих среднее профессиональное образование, в общей численности педагогических работников   | 3/19 %               |
| Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих среднее профессиональное образование педагогической направленности (профиля), в общей численности педагогических работников | 3/19 %               |

Удельный вес педагогических кадров по квалификационной категории представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Квалификационные категории педагогических кадров

| Наименование показателя   | Фактическое значение |
|---|----------------------|
| Численность/удельный вес численности педагогических работников, которым по результатам аттестации присвоена квалификационная категория, в общей численности педагогических работников, в том числе: | 9/56 %               |
| Высшая  | 1/6 %                |
| Первая  | 8/50 %               |
| Соответствие  | 5/31 %               |

Педагогический стаж и повышение квалификации работников образовательной организации представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Педагогический стаж и повышение квалификации работников

| Наименование показателя  | Фактическое значение |
|--|----------------------|
| 1  | 2                    |
| Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников, педагогический стаж работы которых составляет: |                      |
| До 5 лет   | 4/25 %               |
| Свыше 30 лет   | 8/50 %               |

| 1  | 2       |
|--|---------|
| Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников в возрасте до 30 лет  | 2/13 %  |
| Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников в возрасте от 55 лет  | 6/38 %  |
| Численность/удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших за последние 5 лет повышение квалификации/профессиональную переподготовку по профилю педагогической деятельности или иной осуществляемой в образовательной организации деятельности, в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников | 15/94 % |
| Численность/удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших повышение квалификации по применению в образовательном процессе федеральных государственных образовательных стандартов, в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников  | 15/94 % |

Используя на своих учебных и внеурочных занятиях современные педагогические технологии, приёмы системно-деятельностного обучения, педагоги школы формируют у учащихся социально-значимые компетентности, позволяющие каждому учащемуся добиваться и личностного успеха.

Ученики школы достигают высоких результатов в творческих конкурсах:

- 11 призовых мест на муниципальном уровне;
- 1 – на региональном;
- 1 – на всероссийском (дистанционно).

Практически все педагоги применяют в урочной и внеурочной деятельности информационно-коммуникационные технологии, учебные пособия на электронных носителях, контролирующие и репетиционные программы.

Также педагогические работники разрабатывают собственные цифровые образовательные ресурсы.

Для определения готовности или не готовности работников образовательной организации к переходу на ФГОС было проведено анкетирование педагогов.

Разработанная анкета представлена в приложении Б.

Анкетирование проводилось для 16 педагогических работников исследуемой образовательной организации.

Полученные результаты определения влияния введения ФГОС на развитие и образовательные результаты обучающихся представлены на рисунке 7.

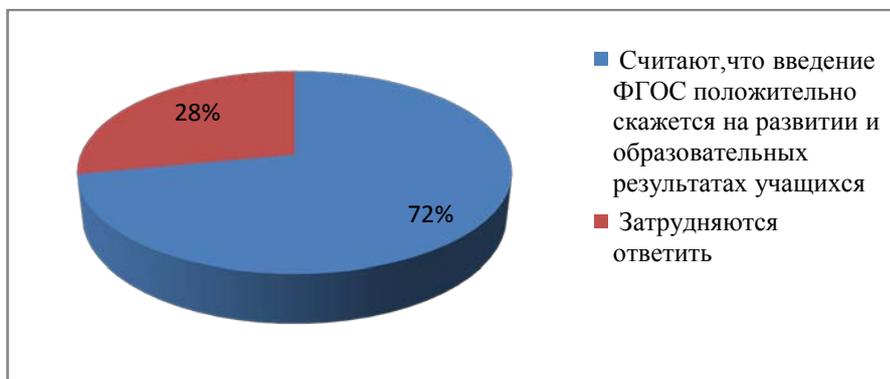


Рисунок 7 – Определение влияния введения ФГОС на образовательные результаты обучающихся

Из данных диаграммы видно, что большинство педагогических работников – 72 % (14 человек) считают, что введение ФГОС положительно скажется на развитии и образовательных результатах учащихся; 28 % работников затрудняются в ответе на данный вопрос.

Также было установлено влияние введения ФГОС на материально-технические, финансовые и иные условия в образовательной организации.

Результаты представлены на рисунке 8.

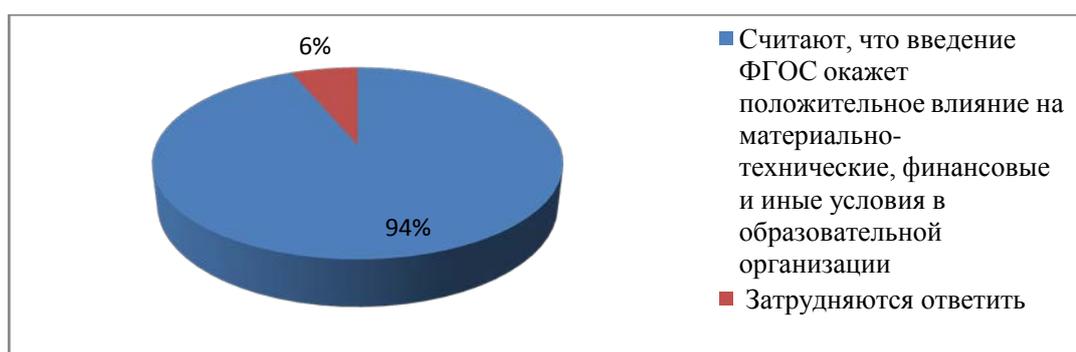


Рисунок 8 – Влияние введения ФГОС на материально-технические, финансовые и иные условия в образовательной организации

Согласно полученным результатам, 94 % педагогических работников считают, что введение ФГОС положительно скажется на материально-

технических, финансовых и иных условиях в образовательной организации; 6 % из числа опрошенных затрудняются в ответе на данный вопрос.

Данные определения готовности к введению ФГОС самих работников представлены на рисунке 9.

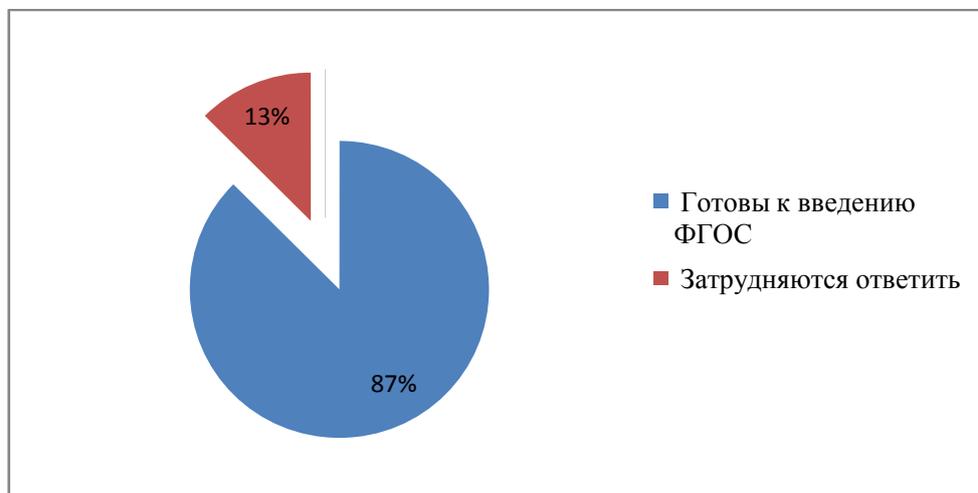


Рисунок 9 – Определение готовности работников образовательной организации к введению ФГОС

Таким образом, 87 % работников образовательной организации считают себя готовыми к введению ФГОС и только 13 % затрудняются ответить на данный вопрос.

Среди сформулированных работниками затруднений, которые они могут испытывать в связи с введением ФГОС, были указаны следующие:

- внедрение эффективных приемов организации образовательной деятельности обучающихся;
- использование на занятиях с обучающимися высокотехнологичного оборудования.

В ответе на вопрос: «Какую помощь по преодолению возможных затруднений вы бы хотели получить?» работники указали:

- создание творческих групп по проблемам внедрения ФГОС;
- проведение методических семинаров участниками рабочей группы.

Таким образом, при анализе готовности образовательной организации к поэтапному введению Федерального государственного образовательного стандарта общего образования было выявлено, что в образовательной организации

созданы все материально-технические условия для осуществления педагогической деятельности и внедрению ФГОС; образовательная организация на 100 % укомплектована необходимыми кадрами; большинство работников в ходе опроса (87 %) определили свою готовность к внедрению ФГОС.

Это значит, что исследуемое образовательное учреждение готово к осуществлению введения Федерального государственного образовательного стандарта общего образования.

При разработке и реализации данного управленческого решения следует учесть указанные работниками возможные затруднения и оказать им необходимую помощь в их преодолении с целью повышения эффективности деятельности образовательной организации.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

#### 3.1 Разработка дорожной карты для реализации управленческого решения по переходу образовательной организации на ФГОС СОО

Как было показано в теоретической части данной бакалаврской работы, основным инструментом разработки требуемого механизма реализации, будет являться метод дорожной карты.

Метод «Дорожная карта» основывается на дедуктивном разложении процесса достижения какой-либо цели на шаги;

Данный процесс называется «дорожное картирование».

В общем виде, дорожное картирование служит основой информационной поддержки процесса управления, а в частности, данная методика предназначена для разработки этапов развития объекта и определения времени принятия управленческих решений.

Данная методика служит для логического обоснования причинно-следственных связей между различными этапами проекта.

Оптимальной формой дорожной карты является график, который дает ответы на вопросы о том: что именно, каким образом, в какой промежуток времени и почему приведет к достижению стратегических целей организации.

В соответствии с Федеральным Государственным образовательным Стандартом среднего полного общего образования в исследуемом образовательном учреждении должен поэтапно осуществляться переход на ФГОС всех классов.

Переход на ФГОС ступеней общего образования осуществляется в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 07.09.10 №1507-р «О плане действий по модернизации общего образования».

График перехода на ФГОС представлен на рисунке 10.

Обязательное введение ФГОС выделено на рисунке красным цветом; введение ФГОС по мере готовности – синим цветом; продолжение обучения по ФГОС, введенного по мере готовности – зелёным цветом.

| Учебный год | Классы, переходящие на ФГОС |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|-------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 2010/11     | 1                           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| 2011/12     | 1                           | 2 |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| 2012/13     | 1                           | 2 | 3 |   | 5 |   |   |   |   |    |    |
| 2013/14     | 1                           | 2 | 3 | 4 |   | 6 |   |   |   | 10 |    |
| 2014/15     | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 |   | 7 |   |   |    | 11 |
| 2015/16     | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |   | 8 |   |    |    |
| 2016/17     | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |   | 9 |    |    |
| 2017/18     | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |   | 10 |    |
| 2018/19     | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |    | 11 |
| 2019/20     | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 2020/21     | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 2021/22     | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

Рисунок 10 – Поэтапное ведение ФГОС в образовательной организации

Обязательное введение ФГОС выделено на рисунке красным цветом; введение ФГОС по мере готовности – синим цветом; продолжение обучения по ФГОС, введенного по мере готовности – зелёным цветом.

Таким образом, в данной бакалаврской работе ставим задачу: разработать эффективный механизм реализации по переходу на ФГОС СОО с 2017 по 2021 год.

В рамках реализации данного управленческого решения разработана дорожная карта перехода на ФГОС СОО МОУ Нижнебузулинской СОШ.

При разработке исходим из:

- локальных актов образовательного учреждения;
- Приказа Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 761н;
- Закона РФ «Об образовании»;
- Распоряжения Правительства РФ от 07.09.10;
- Приказа Минобрнауки России от 4 октября 2010 г. N 986;
- Федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования, утверждённого Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 декабря 2010 г. N 1897.

Механизм реализации будет включать в себя пять основных этапов (шагов):

- 1) создание совета и рабочей группы для разработки и управления программой изменений и дополнений образовательной системы школы;

- 2) определение изменений и дополнений в образовательную систему Школы;
- 3) разработка единичных проектов изменений в сводную программу изменений и дополнений;
- 4) разработка плана-графика изменений и дополнений образовательной системы основной ступени школы;
- 5) контроль за реализацией запланированных изменений в образовательной системе школы.

Для реализации первого этапа дорожной карты были разработаны необходимые мероприятия в связи с созданием совета и рабочей группы, а также определены сроки их выполнения.

Реализация первого этапа Дорожной карты по введению ФГОС СОО представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Создание совета и рабочей группы для разработки и управления программой изменений и дополнений образовательной системы школы

| Мероприятия   | Сроки                             |
|---|-----------------------------------|
| 1 Создание Координационного совета, обеспечивающего координацию действий коллектива и отвечающего за информационное, научно-методическое, экспертное сопровождение процесса   | Июнь 2017 г.                      |
| 2 Формирование банка нормативно-правовых документов федерального, регионального уровней, регламентирующих введение и реализацию ФГОС  | С июня 2017 по июнь 2021 г.       |
| 3 Организация изучения нормативно-правовых документов, регламентирующих введение и реализацию ФГОС среднего общего образования членами совета педагогическим коллективом школы.   | В течении 2016-2017 учебного года |
| 4 Мониторинг уровня готовности старшей школы к введению ФГОС  | Апрель 2017 г.                    |
| 5 Создание рабочей группы в составе педагогов-предметников, классных руководителей 10-х классов, руководителей структурных подразделений с целью выработки новых нестандартных решений в рамках введения ФГОС для старшей школы | Апрель 2017 г.                    |
| 6 Изучение уровня готовности учителей к переходу на ФГОС старшей школы  | Апрель 2017 г.                    |
| 7 Обеспечение профессиональной переподготовки администрации школы, педагогов-предметников, классных руководителей 10-х классов по внедрению ФГОС  | 2017-2019 гг.                     |
| 8 Обеспечение участия членов рабочей группы в семинарах, конференциях и других мероприятиях по введению ФГОС старшей школы  | Постоянно                         |
| 9 Разработка и утверждение плана работы по введению ФГОС  | Май 2017                          |

Так как дорожное картирование является стратегическим методом реализации управленческих решений, оно выполняет функции предвидения и планирования развития ситуации, включая технологический, социальный, экономический и политический аспекты.

Поэтому для реализации второго этапа дорожной карты были определены изменения и дополнения, вносимые в образовательную систему, которые были сформулированы и разработаны по следующим направлениям:

- организационное обеспечение управленческого решения;
- финансово – экономическое обеспечение управленческого решения;
- информационное обеспечение управленческого решения;
- кадровое обеспечение управленческого решения;
- материально – техническое обеспечение управленческого решения.

Реализация второго этапа дорожной карты представлена в таблице 27.

Таблица 27 – Определение изменений и дополнений, вносимых в образовательную систему

| Мероприятия  | Сроки                   |
|--|-------------------------|
| 1  | 2                       |
| Организационное обеспечение управленческого решения  |                         |
| 1 Приведение нормативной базы школы в соответствие с требованиями ФГОС старшей школы   | Сентябрь 2017 г.        |
| 2 Определение списка учебников и учебных пособий, используемых в образовательном процессе в соответствии с ФГОС среднего общего образования  | Март – сентябрь 2017 г. |
| 3 Разработка Образовательной программы школы   | Июль – август 2017 г.   |
| 4 Организация обсуждения примерной основной образовательной программы среднего общего образования в рамках ФГОС второго поколения с последующим обсуждением с учителями предметниками и классными руководителями 10-х классов. | Июнь 2017 г.            |
| 5 Разработка плана методической работы, обеспечивающей сопровождение введения ФГОС   | Июнь 2017 г.            |
| 6 Определение оптимальной для реализации модели организации образовательного процесса, обеспечивающей организацию внеурочной деятельности обучающихся  | Май – сентябрь 2017 г.  |
| 7 Определение форм поощрения сотрудников за полученные результаты в рамках ФГОС СОО  | Постоянно               |

Продолжение таблицы 27

| 1   | 2                     |
|---|-----------------------|
| <b>Финансово-экономическое обеспечение управленческого решения</b>  |                       |
| 1 Расчёт потребностей в расходах образовательного учреждения в условиях реализации ФГОС СОО   | Май 2017 г.           |
| 2 Организация работ по внесению изменений в локальные акты, регламентирующих установление заработной платы  | Сентябрь 2017 г.      |
| 3 Приведение в соответствие с требованиями ФГОС среднего общего образования и новыми тарифно-квалификационными характеристиками должностных инструкций работников образовательного учреждения | Сентябрь 2017 г.      |
| <b>Информационное обеспечение управленческого решения</b>   |                       |
| 1 Размещение информации о ходе введения ФГОС СОО на страницах сайта образовательного учреждения   | Постоянно             |
| 2 Внесение информации о ходе введения в ФГОС СОО в Публичный отчет школы  | Июль – август 2018 г. |
| <b>Кадровое обеспечение управленческого решения</b>   |                       |
| 1 Осуществление повышения квалификации всех учителей основной школы   | Поэтапно              |
| <b>Материально – техническое обеспечение управленческого решения</b>  |                       |
| 1 Приобретение оборудования кабинетов для 10-11 классов в соответствии с требованиями ФГОС СОО  | Поэтапно              |

Далее, для реализации третьего шага дорожной карты были сформулированы единичные проекты в сводную программу изменений и дополнений, определены ожидаемые результаты (продукты, услуги) и назначены ответственные (руководители проектных групп).

Реализация третьего шага дорожной карты представлена в таблице 28.

Таблица 28 – Разработка единичных проектов изменений в сводную программу изменений и дополнений

| Единичные проекты по реализации ФГОС (Наименование мероприятий)     | Ожидаемые результаты (продукты, услуги)                                  | Ответственные, Руководители Проектных групп |
|---|--|---|
| 1 Разработка программы формирования у обучающихся УУД               | Паспорт-алгоритм, программы формирования у обучающихся УУД               | Заместитель по УВР                          |
| 2 Разработка предметных образовательных программ                    | Рабочие образовательные программы  | Заместитель по УВР                          |
| 3 Разработка модели внеурочной деятельности                         | модель внеурочной деятельности, программы курсов внеурочной деятельности | Заместитель по УВР                          |
| 4 Разработка планируемых результатов (10-11 класс)                  | Раздел ООП СОО   | Директор школы, заместитель по УВР          |
| 5 Разработка программы формирования культуры здорового образа жизни | Программа формирования культуры здорового образа жизни                   | Заместитель по УВР, Заместитель по ВР       |

Для реализации четвертого этапа дорожной карты необходимо было разработать план – график изменений и дополнений образовательной системы образовательной организации.

В данном плане-графике были сформулированы единичные проекты по внедрению ФГОС и распределены по времени реализации принятого управленческого решения.

Реализация четвертого этапа дорожной карты представлена в таблице 29.  
Таблица 29 – Разработка плана-графика изменений и дополнений образовательной системы СОО

| Единичные проекты по Реализации ФГОС<br>Наименование мероприятий    | Годы и месяцы         |    |    |    |    |    |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|-----------------------|----|----|----|----|----|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|   | 2017-2018 учебный год |    |    |    |    |    | 2018-2019 учебный год |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 08                    | 09 | 10 | 11 | 12 | 01 | 02                    | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 |
| 1 Разработка программы формирования у обучающихся УУД               | ■                     | ■  |    |    |    |    |                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 2 Разработка предметных Образовательных программ                    | ■                     |    |    |    |    |    |                       |    |    | ■  | ■  | ■  |    |    |    |    |    |
| 3 Разработка модели внеурочной деятельности                         | ■                     | ■  |    |    |    |    |                       |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  |    |    |    |    |
| 4 Разработка планируемых результатов (10-11 класс)                  | ■                     | ■  |    |    |    |    |                       |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  |    |    |    |    |
| 5 Разработка программы формирования культуры здорового образа жизни | ■                     |    |    |    |    |    |                       |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  |    |    |    |    |

В соответствии с пятым этапом дорожной карты необходимо было разработать систему контроля за реализацией управленческого решения.

Данная система включает в себя определение:

- объектов контроля;

- субъектов контроля;
- сроков реализации;
- методов сбора информации.

В качестве субъектов контроля за реализацией управленческого решения были определены:

- Директор образовательной организации;
- Заместитель по УВР;
- Заведующий по АХЧ;
- Руководители МО.

Реализация пятого этапа дорожной карты представлена в таблице 30.

Таблица 30 – Контроль за реализацией запланированных изменений в образовательной системе школы

| Объект контроля  | Субъект контроля                                    | Сроки                      | Методы сбора информации   |
|--|---|----------------------------|---|
| 1 Степень освоения педагогами новой образовательной программы  | Заместитель по УВР                                  | Декабрь 2017 – май 2018 г. | собеседование с педагогами, изучение документации, тестирование |
| 2 Степень обеспеченности необходимыми материально – техническими ресурсами   | Директор школы                                      | 2-3 раза в Год             | Изучение документации, рейд по кабинетам                        |
| 3.Проект образовательной программы   | Заместитель по УВР, директор школы                  | Июнь 2017 г.               | Изучение документации, семинар, педсовет, собеседования         |
| 4 Разработка системы оценки планируемых результатов освоения программы основного образования   | Заместитель по УВР, директор школы, руководители МО | Июнь-август 2017 г.        | Изучение документации   |
| 5 Приведение нормативной базы школы в соответствие с требованиями ФГОС   | Директор школы, заместитель по УВР                  | Постоянно                  | Изучение документации   |
| 6 Мониторинг сформированности навыков обучающихся по результатам каждой четверти   | Заместитель по УВР, учителя предметники             | По графику                 | Квалиметрия   |
| 7 Организация работ по выполнению методических рекомендаций по внесению изменений в локальные акты, регламентирующих установление заработной платы | Директор школы                                      | Сентябрь 2017 г.           | изучение документации   |
| 8 Осуществление повышения квалификации учителей - предметников   | Директор школы, завуч по УВР                        | По графику                 |   |
| 9 Проведение работ по укреплению материально- технической базы школы   | Директор школы, заведующий по АХЧ                   | Поэтапно                   | Изучение документации   |

Далее было составлена схема задач для реализации принятого управленческого решения.

Схема изображена на рисунке 11.

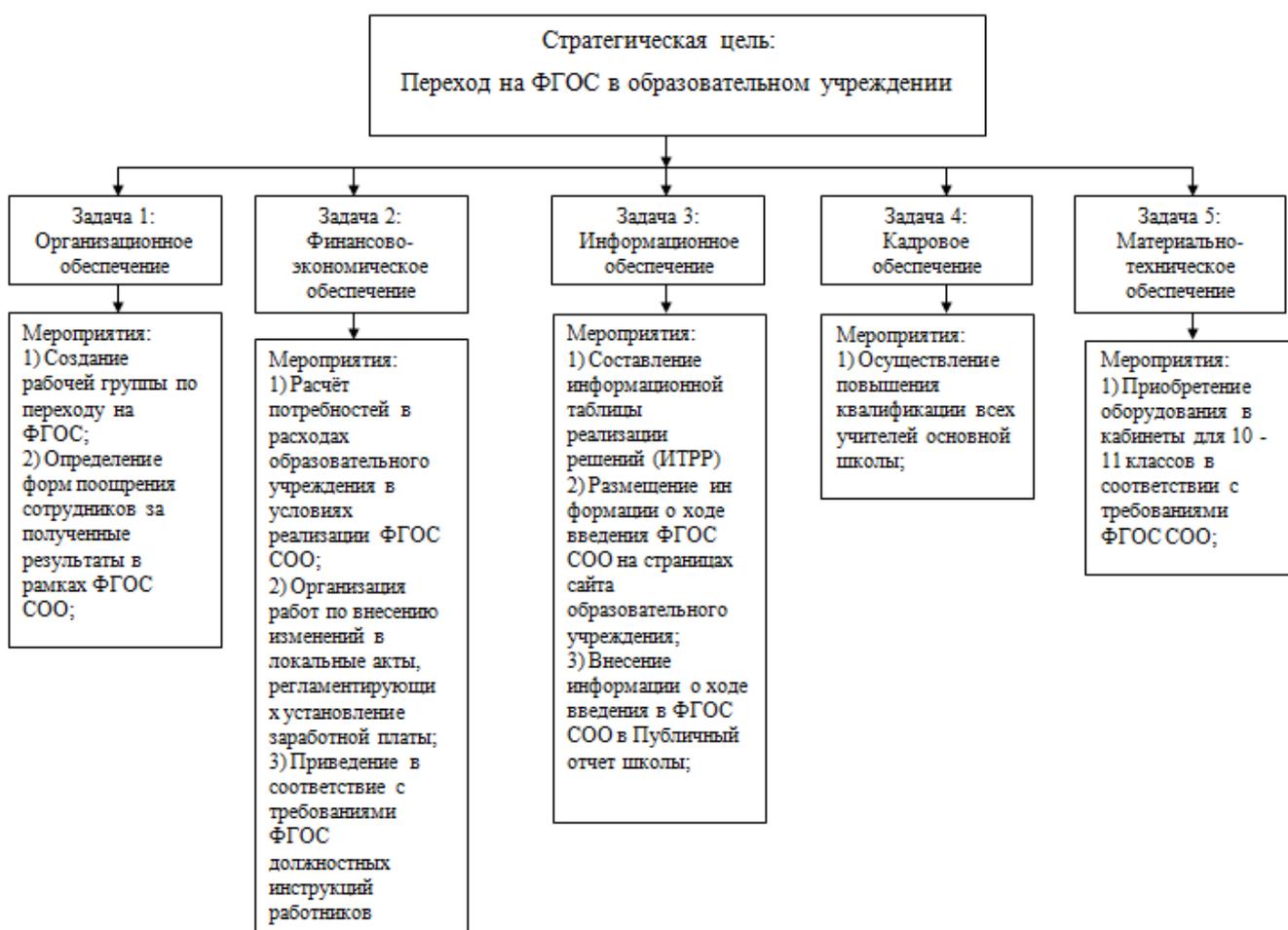


Рисунок 11 – Задачи для разработки управленческого решения

В разработанной схеме представлена взаимосвязь задач и предложенных мероприятий в достижении реализации исследуемого управленческого решения и в соответствии со стратегической целью образовательной организации.

### 3.2 Организационное обеспечение, кадровое и информационное обеспечение реализации принятого управленческого решения

Согласно первой задаче организационного обеспечения (см рисунок 5) одним из главных мероприятий в разработке механизма реализации управленческого решения является создание рабочей группы по переходу образовательного учреждения на ФГОС.

Рабочая группа в целях выполнения возложенных на нее задач должна выполнять определенные функции.

Перечень функций представлен в таблице 31.

Таблица 31 – Функции рабочей группы

|   |
|---|
| Содержание функции  |
| Формирование перечня критериев экспертной оценки результатов деятельности учителей и их объединений по введению новых ФГОС общего образования на ступенях общеобразовательного учреждения |
| Изучение опыта введения новых ФГОС общего образования других общеобразовательных учреждений.  |
| Обеспечение необходимых условий для реализации проектных технологий при введении новых ФГОС общего образования на ступенях общеобразовательного учреждения.                               |
| Участие в разрешении конфликтов при введении новых ФГОС.  |
| Информирование педагогического совета о ходе и результатах введения новых ФГОС общего образования на ступенях общеобразовательного учреждения.  |
| Принятия решений в пределах своей компетенции по рассматриваемым вопросам.  |

Рабочая группа создаётся для разработки и реализации проекта модернизации образовательной системы основной системы общего образования в соответствии с требованиями ФГОС.

Участниками создаваемой рабочей группы были определены работники, список которых представлен в таблице 32.

Таблица 32 – Состав рабочей группы

| ФИО педагога   | Занимаемая должность                  |
|----------------|---------------------------------------|
| Велиц Н.А.     | Директор школы                        |
| Пушкарёва Н.С. | Заместитель директора по УВР          |
| Неводова И.И.  | Заместитель директора по ВР           |
| Рихновец Н.Л.  | Психолог                              |
| Петренко Л.И.  | Библиотекарь                          |
| Гальцева Л.В.  | Руководитель МО учителей предметников |

Данный список участников рабочей группы, а также их обязанности оформляются в приказе.

Проект данного приказа представлен в приложении В.

Следующим мероприятием в организационном обеспечении механизма реализации управленческого решения является: определение форм поощрения сотрудников за полученные результаты.

Мотивационный механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного, *стимулирующего воздействия* (побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней *психологической предрасположенности* к той или иной деятельности.

Для стимулирования профессионального развития педагогов была выявлена и учтена индивидуальная мотивация, поскольку для одного педагога наиболее значимым стимулом может являться публичное признание заслуг и возможность презентации опыта, а для другого - предоставление особых условий труда и дополнительных дней к отпуску.

Система поощрений, основанная на гибких механизмах вознаграждения, является не альтернативой, а возможным дополнением к фонду стимулирования и существующим надбавкам, предусмотренным коллективным договором, и для большинства педагогов становится значимым фактором, влияющим на стремление к деятельности, развивающей профессиональную компетентность.

Таким образом, в задаче организационного обеспечения была разработана система поощрения работников, которая может способствовать формированию их позитивного отношения к реализации принятого управленческого решения.

Разработанный перечень поощрений работников образовательной организации включает в себя:

- 1) благодарность в приказе;
- 2) публичная похвала в докладе или выступлении на собрании, представительном совещании, конференции;
- 3) предоставление к почётному званию «Заслуженный учитель»;
- 4) предоставление максимально удобного для педагога расписания занятий;
- 5) присвоение более высокого разряда по итогам аттестации;

- б) выдвижение на обобщение накопленного педагогического опыта педагога;
- 7) направление на муниципальные конкурсы профессионального мастерства;
- 8) рекомендация для участия педагога в конкурсном отборе лучших педагогов, активно внедряющих инновационные образовательные программы;
- 9) выдвижение педагога на грант или другую форму финансовой поддержки;
- 10) предоставление к почетному званию «Заслуженный учитель»;
- 11) организация персональной выставки творческих работ педагога;
- 12) предложение возглавить профессиональное педагогическое сообщество (методическое объединение, творческую группу);
- 13) приглашение методическими центрами, институтами повышения квалификации в качестве лектора при проведении курсовой подготовки и семинаров различного уровня, открытых уроков в форме мастер-класса с целью повышения квалификации других педагогов (работа оплачивается дополнительно);
- 14) предоставление дополнительных дней, освобожденных от работы (творческого отпуска в дни осенних, весенних, зимних каникул), педагогам, обучающимся на курсах, получающим высшее образование, обучающимся в магистратуре и аспирантуре, являющимся соискателями;
- 15) отгул или предоставление дополнительных дней к ежегодному отпуску;
- 16) выделение бесплатной туристической путевки или путевки в дом отдыха;
- 17) публикация о педагоге в СМИ, на сайте ОО;
- 18) оплата участия педагога в региональных, всероссийских, международных конференциях;
- 19) подготовка передачи о достижениях педагога на радио или местном телевидении;

20) подготовка видеофильма о достижениях педагога и его воспитанников (выпускников);

21) предоставление педагогу возможности пройти обучение у известных ученых и практиков;

22) направление на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации.

Таким образом, разработанный перечень поощрений может способствовать повышению мотивации работников.

Ведь положительная мотивация педагога возникает тогда, когда он знает, что школа может вознаградить его.

Причем формы вознаграждения могут быть самыми разными: и материальными (получение более высокой категории или премии), и моральными (хорошие отношения с коллегами, администрацией и начальством, возможность влиять на деятельность школы).

Моральное стимулирование, обеспечивает получение следующих эффектов:

- 1) повышение производительности труда;
- 2) повышение удовлетворенности трудом;
- 3) создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- 4) снижение текучести кадров и повышение приверженности;
- 5) предотвращение или ограничение нежелательных для ОО действий работников (саботаж, обман, воровство и др.).

Система поощрений продуктивной педагогической деятельности учителей и их саморазвития, позволяет рассчитывать на активное участие своих подчиненных в достижении целей школы.

Система разнообразных форм и их жизненность будет обеспечивать сильный мотивирующий эффект, если их применение в школе станет носить систематический, а не эпизодический характер, при этом будет учитываться возможность их получения в школе за участие в инновационной деятельности и их значимость для учителя с учетом его потребностей.

Система поощрений, учитывающая реальные потребности педагогов образовательного учреждения, значительно повысит эффективность деятельности образовательной организации.

В соответствии с дорожной картой в задаче кадрового обеспечения (см. рисунок 11) основным мероприятием является осуществление повышения квалификации всех работников образовательной организации.

Был разработан план прохождения курсовой подготовки на 2017 – 2021 годы, который приведён ниже.

В таблице 33 приведены данные о прохождении педагогами МОУ Нижнебузулинской СОШ курсовой подготовки за 2012 – 2016 и плановые периоды 2017-2021 годы.

Таблица 33 – Планирование курсовой подготовки на 2017 – 2021 гг.

| ФИО учителя     | Предметы               | Курсовая подготовка по предмету (предметам) | Курсовая подготовка в рамках внедрения ФГОС СОО | Курсовая подготовка по использованию ИКТ в работе учителя | Дистанционные курсы (по предмету) СОО | Подготовка учащихся к ГИА, ЕГЭ |
|-----------------|------------------------|---|---|---|---------------------------------------|--------------------------------|
| 1               | 2                      | 3   | 4   | 5   | 6                                     | 7                              |
| 1 Бабенко Е.А.  | Физкультура            | 2019  | 2017 г.   | -   | 2019 г.                               | -                              |
| 2 Бугаев В.А.   | Физика                 | 2019  | 2018  | -   | -                                     | -                              |
|                 | Информатика            | 2020  | 2019  | 2021  | 2017                                  | 2019                           |
|                 | Математика             | 2017  | 2020  | -   | 2017                                  | 2018 г.                        |
| 3 Бугаева М.В.  | Начальные классы       | 2019  | -   | 2018  | -                                     | -                              |
| 4 Велиц Н.А.    | История/обществознание | 2017  |   | 2018  | 2017                                  | 2019                           |
| 5 Гальцева Л.В. | Химия / биология       | 2017  | 2018  | 2019  | 2018                                  | 2020                           |

| 1                    | 2                                   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |
|----------------------|-------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 6 Елхова А.В.        | Началь-<br>ные клас-<br>сы          | 2019 | -    | -    | -    | -    |
| 7 Завьялова Л.М.     | Русский<br>язык и ли-<br>тература   | 2019 | 2018 | -    | -    | 2018 |
| 8 Лапачкова О.А.     | Началь-<br>ные клас-<br>сы          | -    | -    | -    | -    | -    |
|                      | Англий-<br>ский язык                | 2018 | 2019 | -    | -    | 2018 |
| 9 Лизунова М.В.      | Началь-<br>ные клас-<br>сы          | 2019 | -    | 2018 | -    | -    |
| 10 Мордасова Т.В     | математи-<br>ка                     | 2018 | -    | -    | 2017 | 2017 |
| 11 Неводова И.И.     | начальные<br>классы                 | 2019 | -    | 2018 | -    | -    |
| 12 Петренко Л. И.    | Геогра-<br>фия/биоло<br>гия         | 2017 | 2019 | 2018 | -    | 2020 |
| 13 Пушкарева<br>Н.С. | Русский<br>язык и ли-<br>тература   | 2018 | -    | -    | 2018 | 2019 |
| 14 Рихновец Н.Л.     | Русский<br>язык и ли-<br>тература   | 2018 | -    | -    | 2019 | 2019 |
| 15 Сиваев А.А.       | Техноло-<br>гия (со-<br>вместитель) | 2019 | -    | -    | -    | -    |
| 16 Филиппова<br>Н.А. | Техноло-<br>гия                     | 2020 | -    | -    | -    | -    |
|                      | ИЗО                                 | 2019 | -    | -    | -    | -    |
|                      | ОБЖ                                 | 2018 | -    | -    | 2020 | -    |

Таким образом, при планировании курсовой подготовки на 2017 – 2021 гг. было учтено, что все работники образовательной организации будут проходить курсы повышения квалификации в указанные периоды по следующим направлениям:

- курсовая подготовка по предмету (предметам);
- курсовая подготовка в рамках внедрения ФГОС СОО;
- курсовая подготовка по использованию ИКТ в работе учителя;
- дистанционные курсы (по предмету) СОО;
- подготовка учащихся к ГИА, ЕГЭ.

В задаче информационного обеспечения (см. рисунок 11) реализации управленческого решения дорожной карты основным мероприятием является составление информационной таблицы реализации решений (ИТРР).

В ИТРР описывается взаимодействие задач в процессе их принятия, достигается четкое разделение должностных обязанностей и ответственности, определяются виды и формы документов, временные характеристики, на основе данного метода проводятся координация и регулирование выполнения решения.

При разработке информационной таблицы реализации решений были определены:

- 1) содержание информации, необходимой для решения задачи;
- 2) источники информации, необходимые для решения задачи;
- 3) документы, получаемые в результате решения;
- 4) исполнители задачи (документа);
- 5) срок исполнения задачи;
- 6) потребители разработанных документов.

Полученная ИТРР представлена в таблице 34.

В данной таблице представлены такие задачи исследуемой организации как: организационное обеспечение; финансово-экономическое обеспечение; информационное обеспечение; кадровое и материально-техническое обеспечение.

Таблица 34 – Информационная таблица реализации решений по переходу на ФГОС СОО

| Разделы ИТРР   | Наименование задачи, решаемой в процессе управления   |   |  |  |   |
|--|---|---|--|--|---|
|  | Организа-<br>ционное<br>обеспече-<br>ние  | Финансово-<br>экономическое<br>обеспечение  | Информацион-<br>ное обеспече-<br>ние   | Кадровое<br>обеспече-<br>ние   | Матери-<br>ально-<br>техниче-<br>ское обес-<br>печение  |
| 1  | 2   | 3   | 4  | 5  | 6   |
| 1 Со-<br>держа-<br>ние ин-<br>форма-<br>ции, не-<br>обхо-<br>димой<br>для ре-<br>шения<br>задачи | 1)Создани<br>е рабочей<br>группы по<br>переходу<br>на ФГОС;<br>3)Определ<br>ение форм<br>поощрения<br>сотрудни-<br>ков за по-<br>лученные<br>результаты<br>в рамках<br>ФГОС<br>СОО; | 1) Расчѐт потреб-<br>ностей в расходах<br>образовательного<br>учреждения в ус-<br>ловиях реализации<br>ФГОС СОО;<br>2)Организация ра-<br>бот по внесению<br>изменений в ло-<br>кальные акты, рег-<br>ламентирующих<br>установление за-<br>работной платы;<br>3)Приведение в<br>соответствие с<br>требованиями<br>ФГОС должност-<br>ных инструкций<br>работников | 1)Составление<br>информацион-<br>ной таблицы<br>реализации ре-<br>шений (ИТРР)<br>2)Размещение<br>информации о<br>ходе введения<br>ФГОС СОО на<br>страницах сайта<br>образовательно-<br>го учреждения;<br>3)Внесение ин-<br>формации о хо-<br>де введения в<br>ФГОС СОО в<br>Публичный от-<br>чет школы; | 1)Осущест-<br>вление по-<br>вышения<br>квалифи-<br>кации всех<br>учителей<br>основной<br>школы;                              | 1) Приоб-<br>ретение<br>оборудо-<br>вания в<br>кабинеты<br>для 10 -11<br>классов в<br>соответст-<br>вии с тре-<br>бованиями<br>ФГОС<br>СОО; |
| 2 Ис-<br>точники<br>инфор-<br>мации,<br>необхо-<br>димой<br>для ре-<br>шения<br>задачи           | ФГОС<br>СОО; По-<br>ложение<br>об оплате<br>труда   | ФГОС СОО; План<br>финансово-<br>хозяйственной<br>деятельности;  | ФГОС СОО;<br>учебно-<br>воспитательная<br>деятельность<br>ОО в рамках<br>внедрения<br>ФГОС СОО   | ФГОС<br>СОО; пер-<br>спектив-<br>ный план<br>курсов по-<br>вышения<br>квалифи-<br>кации;<br>должност-<br>ные инст-<br>рукции | ФГОС<br>СОО; мо-<br>ниторинг<br>оснащен-<br>ности ка-<br>бинетов,<br>реали-<br>зующих<br>программу<br>СОО;                                  |

| 1   | 2   | 3  | 4  | 5  | 6   |
|---|---|--|--|--|---|
| 3 Документ, получаемый в результате решения | Приказ о создании рабочей группы;<br>Дорожная карта внедрения ФГОС СОО;<br>Внесение изменений в Положение об оплате труда | Смета расходов ОО для реализации ФГОС СОО;<br>Внесение изменений в Положение об оплате труда;<br>Новая редакция должностных инструкций | ИТТР; Вкладка на сайте ОО;<br>Публичный доклад ОО; | Удостоверение педагогических работников о прохождении курсов повышения квалификации; | Заключение муниципальных контрактов на приобретение оборудования; |
| Исполнитель задачи (документа)              | Заместитель директора по УВР;   | Директор   | Заместитель директора по ВР                        | Заместитель директора по УВР   | Директор  |
| Срок исполнения задачи                      | Март-сентябрь 2017 года   | Март-сентябрь 2017 года  | Апрель-сентябрь 2017 года                          | 2017 – 2021 годы   | 2017 – 2021 годы  |
| Потребители данного документа               | Участники образовательных отношений   | Участники образовательных отношений  | Участники образовательных отношений                | Педагогические работники   | Участники образовательных отношений                               |

Таким образом, с помощью разработанной информационной таблицы реализации исследуемого управленческого решения были определены: содержание информации; источники информации; документы, получаемые в результате решения; исполнители; сроки исполнения задачи и потребители создаваемых документов.

Все вышеперечисленные элементы ИТТР были разработаны в соответствии с видами задач, решаемыми в процессе управления:

- организационное обеспечение;
- финансово-экономическое обеспечение;
- информационное обеспечение;
- кадровое обеспечение;
- материально-техническое обеспечение.

### **3.3 Материально-техническое и финансово-экономическое обеспечение реализации управленческого решения**

В задаче материально-технического обеспечения (рисунок 11) одним из основных мероприятий является приобретение необходимого оборудования для 10-11 классов в соответствии с требованиями ФГОС СОО.

В исследуемой образовательной организации таким необходимым оборудованием является:

- 1) химическая микролаборатория;
- 2) лабораторные комплекты для кабинета физики:
  - лабораторный комплект по механике;
  - лабораторный комплект по молекулярной физике и термодинамике;
  - лабораторный комплект по электродинамике;
  - лабораторный комплект по квантовым явлениям.

В качестве поставщика учебного оборудования была выбрана компания ООО «Химлабо».

ООО «Химлабо» - единственное в России предприятие, которое разрабатывает и производит весь комплекс лабораторного оборудования и методического обеспечения для ученического эксперимента по естественнонаучным дисциплинам: физике, химии, биологии и естествознанию.

Всё выбранное оборудование соответствует необходимым требованиям ФГОС.

Был составлен перечень необходимого оборудования, которое следует приобрести в рамках внедрения ФГОС.

Весь перечень лабораторных комплектов с их стоимостью представлен в таблице 35.

Таблица 35 – Перечень лабораторных комплектов

в рублях

| Наименование  | Стоимость |
|---|-----------|
| Химическая микролаборатория   | 10502     |
| Лабораторный комплект (набор) по механике   | 8732      |
| Лабораторный комплект (набор) по молекулярной физике и термодинамике                            | 7375      |
| Лабораторный комплект (набор) по электродинамике  | 18939     |
| Лабораторный комплект (набор) по оптике   | 8614      |
| Лабораторный комплект (набор) по квантовым явлениям (в комплекте с индикатором радиоактивности) | 19529     |
| Итого:  | 73691     |

Перечень содержимого для химической микролаборатории представлен в приложении Г.

Таким образом, для приобретения необходимого оборудования для 10-11 классов в соответствии с требованиями ФГОС СОО понадобится 73691 руб.

В задаче финансово-экономического обеспечения реализации управленческого решения (см. рисунок 11) основным мероприятием является расчёт потребностей в расходах образовательного учреждения в условиях реализации исполнения решения. Была определена структура расходов, необходимых для реализации основной образовательной программы и достижения планируемых результатов за счет средств бюджета.

Полученная структура расходов представлены в таблице 36.

Таблица 36 – Структура расходов образовательной организации на реализацию управленческого решения

в рублях

| Статьи затрат  | Сумма           |                 |                 |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|  | 2017г.          | 2018г.          | 2019г.          | 2020г.          | 2021г.          |
| 1  | 2               | 3               | 4               | 5               | 6               |
| Расходы на оплату труда  | 103777<br>15,32 | 10389751,3<br>2 | 1038975<br>1,32 | 10389751,<br>32 | 10389751,<br>32 |
| в том числе:<br>стимулирующие надбавки   | 89964           | 102000          | 102000          | 102000          | 102000          |
| Расходы на приобретение учебной и методической литературы, необходимого оборудования | 123691          | 100000          | 100000          | 100000          | 100000          |

| 1  | 2               | 3           | 4               | 5               | 6               |
|--|-----------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Расходы на повышение квалификации педагогических работников  | 53400           | 75200       | 50000           | 30000           | 30000           |
| Затраты на приобретение расходных материалов и хоз. нужд (за исключение расходов на содержание зданий и коммун. расходов;) | 60000           | 50000       | 50000           | 50000           | 50000           |
| Итого  | 1061480<br>6,32 | 10614951,32 | 10589751<br>,32 | 10569751,3<br>2 | 10569751,3<br>2 |

Еще одним мероприятием, разработанным в задаче в финансово-экономические обеспечения реализации управленческого решения, является организация работ по внесению изменений в локальные акты, регламентирующие установление заработной платы.

В данном случае, исходим из того, что заработная плата педагогического работника состоит из базовой (тарифной) ставки (оклада) и компенсационных и стимулирующих выплат.

В базовую часть оплаты труда педагога входит тарифная ставка (оклад) и компенсационные выплаты, включающие доплаты за специфику работы в специальных учебно-воспитательных учреждениях для воспитанников с девиантным поведением, за индивидуальное обучение на дому больных детей и др.; за работу в ночное время, в выходные и праздничные дни, за работу в неблагоприятных условиях труда (в том числе работу в полевых условиях), заведование кабинетами, мастерскими и др.

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются за:

- достижение обучающимися высоких показателей в сравнении с предыдущим периодом;
- подготовку призеров олимпиад, конкурсов, соревнований и т.д.;
- внедрение новых методов и разработок в образовательный процесс, использование современных информационных технологий и инновационных авторских программ;

- сохранение и укрепление здоровья детей, формирование здорового и безопасного образа жизни;
- сложность и напряженность работы;
- уровень профессионализма и качества выполняемой работы;
- качественную подготовку и проведение мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения, и др.

Оклад педагогического работника, осуществляющего учебный процесс, рассчитывается по формуле (1):

$$O = C_{\text{тп}} \times Y \times \Pi \times K \times A, \quad (1)$$

где  $O$  - оклад педагога, осуществляющего учебный процесс;

$C_{\text{тп}}$  - расчетная стоимость бюджетной образовательной услуги (руб./ученико-час);

$Y$  - количество обучающихся по предмету в каждом классе;

$\Pi$  - количество часов по предмету по учебному плану в месяц в каждом классе;

$K$  - повышающий коэффициент за сложность предмета;

$A$  - повышающий коэффициент за квалификационную категорию педагога.

Заработная плата руководителя образовательного учреждения устанавливается учредителем на основании трудового договора, исходя из средней заработной платы педагогических работников данного учреждения и группы оплаты труда, по следующей формуле (2):

$$З_{\text{Пр}} = З_{\text{Пср}} \times K, \quad (2)$$

где  $З_{\text{Пр}}$  - заработная плата руководителя образовательного учреждения;

$З_{\text{Пср}}$  - средняя заработная плата педагогических работников данного учреждения;

$K$  - коэффициент, установленный по группам оплаты труда руководителей

образовательных учреждений, установленный органом управления образованием субъекта Российской Федерации.

Механизм реализации управленческого решения учитывает, что будут происходить изменения в оплате труда педагогов, осуществляющих данный переход, а также изменения, касающиеся внеурочной деятельности. За реализацию внеурочной деятельности предлагается установить доплату компенсационного характера в размере 150 рублей за 1 час. В зависимости от количества у педагога часов сумма доплат будет варьироваться. За реализацию ФГОС планируется установить ежемесячная доплата в размере 100 рублей.

При разработке механизма реализации управленческого решения были разработаны критерии распределения стимулирующей части заработной платы при переходе на ФГОС.

Данные критерии со стоимостной оценкой представлены в таблице 37.

Таблица 37 – Критерии распределения стимулирующей части заработной платы

| Критерии распределения   | Стоимостная оценка, руб. |
|--|--------------------------|
| Активное участие в разработке:<br>- Программы школы (ФГОС НОО, ООО, СОО)<br>- Рабочих программ учебных предметов<br>- Нормативно-правовых и локальных актов  | 0 – 1000                 |
| Представление описания положительных эффектов апробации, тиражирование и обобщение опыта в рамках школы, района, области.  | 0 – 1000                 |
| Применение новых инструментов оценивания предметных, метапредметных умений и индивидуального прогресса учащихся.<br>Осуществление непрерывного мониторинга личностных, предметных и метапредметных компетенций учащихся  | 0 – 1000                 |
| Организация образовательного процесса на основе новых форм и методов образовательного процесса, использования информационных и других современных образовательных технологий   | 0 – 1000                 |
| Разработка курсов дистанционного обучения; осуществление преподавания предмета в дистанционной форме; осуществление дистанционной поддержки учащихся: временно не посещающих школу, слабоуспевающих учащихся.  | 0 – 1000                 |
| Деятельность в экспериментальной творческой группе педагогов по следующим направлениям:<br>- описание организации работы с родителями при переходе и реализации ФГОС;<br>- формирование системы оценки достижений планируемых результатов освоения образовательной программы ФГОС; | 0 – 1000                 |
| Реализация метапредметных модулей в преподавании предметов:<br>- формирование УУД<br>- формирование компетенций проектной исследовательской деятельности   | 0 – 1000                 |
| Активная работа над формированием информационно-образовательной среды в основной школе   | 0 – 1000                 |

Еще одним мероприятием, разработанным в задаче финансово-экономического обеспечения реализации управленческого решения, является приведение в соответствие с требованиями ФГОС должностных инструкций работников образовательной организации.

Следуя нормативам, установленным в Федеральном государственном образовательном стандарте среднего (полного) общего образования был разработан проект должностной инструкции педагога МОУ Нижнебузулинской СОШ, внедряющего ФГОС СОО.

В данной должностной инструкции были внесены изменения в соответствии с требованиями ФГОС, регламентирующие методику учебной и воспитательной работы.

Таким образом, разработанные мероприятия для решения данной задачи будут способствовать обеспечению финансово-экономической стабильности и успешной деятельности образовательной организации.

### **3.4 Расчет эффективности реализации управленческого решения**

Оценка эффективности управленческих решений на стадии разработки и реализации осуществляется с использованием количественных и качественных показателей, норм и стандартов.

К качественным показателям эффективности разработки управленческих решений относятся:

- своевременность представления проекта управленческого решения;
- степень научной обоснованности решений, многовариантность их расчетов и применение технических средств в процессе разработки;
- ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта.

Количественная оценка эффективности управленческих решений на стадии разработки и реализации довольно затруднена по причине специфических особенностей управленческого труда, которые заключаются в следующем:

- управленческий труд, включая разработку и принятие решений, преимущественно творческий; он трудно поддается нормированию и учету;

– реализация решения сопряжена с определенными социально – психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических;

– результаты реализации решений проявляются через деятельность коллектива организации в целом, в которой сложно выделить долю затрат управленческого труда. Поэтому отождествляются результаты труда разработчиков решений и исполнителей, на которых направлено управленческое воздействие;

– также затрудняет оценку эффективности решений временной фактор, так как их реализация может быть, как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение дней, недель, месяцев и даже лет);

– затруднено и количественное выражение характеристик качества самих решений, как основной предпосылки их эффективности, а также действий и взаимодействия отдельных работников.

Также можно рассматривать такие оценки эффективности решений, как теоретическую (априорную), на основе которой делается обоснованный выбор альтернативы для реализации, и фактическую (апостериорную) эффективность решения, определяемую по результатам его реализации.

Так для оценки эффективности реализации данного управленческого решения, а именно – переход на ФГОС СОО образовательной организации, было определено использовать фактическую (апостериорную) эффективность решения.

Оценка эффективности реализации решения проводится на основе критериев.

Была разработана и адаптирована система критериев и индикаторов эффективности внедрения ФГОС для учреждения среднего общего образования.

Разработка критериев выполнялась по рекомендациям группы экспертов от Ассоциации классических университетов России (АКУР), Ассоциации технических университетов (АТУ), Института комплексных исследований проблем образования МГУ имени М.В. Ломоносова, РОО «Центр изучения проблем профессионального образования».

Выбор и группировка критериев и индикаторов эффективности внедрения ФГОС были нацелены на оценку выполнения задач введения ФГОС в систему среднего образования. Показатели (индикаторы), соответствующие тому или иному критерию, были ориентированы на оценку эффективности в двух аспектах: наличие условий и интенсивность процессов.

Таким образом, каждый из индикаторов может быть отнесен к одному из трёх типов: *индикаторы условий, индикаторы процесса и индикаторы «лучшей практики»*.

Разработанные критерии и индикаторы эффективности внедрения ФГОС для МОУ Нижнебузулинской СОШ представлены в таблице 38.

Таблица 38 – Критерии и индикаторы эффективности внедрения ФГОС СОО

| Критерий  | Индикатор (показатель) выполнения критерия  |
|---|---|
| 1 Организация перехода на уровневую систему подготовки кадров на основе ФГОС  | 1.1 Наличие в образовательной организации утвержденной программы перехода на уровневую систему подготовки на основе ФГОС, год её утверждения и доступность для общественности.              |
| 2 Разработка нормативно-правового и организационно-методического обеспечения для проектирования и реализации ООП на основе ФГОС | 2.1 Полнота обеспеченности образовательной организации нормативно-правовыми документами, их доступность для общественности.   |
|   | 2.2 Полнота обеспеченности образовательной организации организационно-методическими документами, их доступность для общественности.   |
| 3 Подготовка педагогического и учебно-методического персонала к реализации ФГОС.  | 3.1 Доля численности педагогических работников, освоивших программы повышения квалификации по проектированию и реализации ООП на основе ФГОС.   |
|   | 3.2 Наличие в образовательной организации системной организационно-методической поддержки педагогов при реализации методологии ФГОС.  |
| 4 Обеспечение образовательной организации необходимыми материально-техническими и информационными ресурсами.                    | 4.1 Степень оснащённости образовательной организации учебно-лабораторным оборудованием и современными программными продуктами в соответствии с требованиями ФГОС к условиям реализации ООП. |
| 5 Создание механизмов гарантии качества образовательных программ, реализуемых на основе ФГОС.                                   | 5.1 Наличие в образовательной организации стратегии по обеспечению качества подготовки, в том числе по программам, реализуемым на основе ФГОС.  |

Далее была проведена прогнозная оценка эффективности реализации исследуемого управленческого решения, как соответствие или несоответствие

выполнения индикаторов каждому заданному критерию.

Так, в соответствии с первым критерием - организация перехода на уровневую систему подготовки кадров на основе ФГОС, в образовательной организации должна быть утвержденная программа перехода на уровневую систему подготовки на основе ФГОС. Такая программа в ходе разработке механизма реализации была создана. Она носит название дорожной карты перехода на ФГОС СОО. Также, согласно этой программе был разработан план прохождения курсовой подготовки всех педагогических работников образовательной организации на 2017 – 2021 годы.

В соответствии со вторым критерием - разработка нормативно-правового и организационно-методического обеспечения для проектирования и реализации ООП на основе ФГОС было обеспечено выполнение заданных индикаторов 2.1 и 2.2 с помощью организации работ по внесению изменений в локальные акты, регламентирующие установление заработной платы педагогических работников и приведения в соответствие с требованиями ФГОС должностных инструкций работников.

Согласно третьему критерию - подготовка педагогического и учебно-методического персонала к реализации ФГОС и индикатору 3.1 был проведён расчёт доли численности педагогических работников, освоивших программы повышения квалификации по проектированию и реализации ООП на основе ФГОС. Доля численности таких работников составила: 31% (5 педагогов в 2017 году уже прошли курсы повышения квалификации)

Согласно индикатору 3.2 в образовательной организации была организована системная организационно-методическая поддержка педагогов при реализации методологии ФГОС с помощью создания рабочей группы.

В соответствии с четвертым критерием - обеспечение образовательной организации необходимыми материально-техническими и информационными ресурсами в результате разработки механизма реализации управленческого решения был проведён расчёт потребностей в расходах образовательного учреждения в условиях реализации ФГОС СОО и организовано приобретение необ-

ходимого оборудования в кабинеты для 10-11 классов в соответствии с ФГОС. Потребность в приобретении необходимого оборудования составила: 73691 рублей.

В соответствии с пятым критерием и индикатором 5.1 была разработана стратегия по обеспечению качества подготовки, в том числе по программам, реализуемым на основе ФГОС.

Проект стратегии представляет собой долгосрочный нормативно-управленческий документ, характеризующий имеющиеся достижения и проблемы, главные цели, задачи и направления учебно-воспитательного процесса, особенности ресурсного обеспечения педагогического процесса и его инновационных преобразований, основные планируемые цели, сроки и технологии их реализации для конкретного образовательного учреждения.

Обоснованием для разработки стратегии по обеспечению качества перехода на ФГОС стали:

- федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (п. 7 ч. 3 ст. 28);

- государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утв. Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014г. №295;

- письмо Минобрнауки России от 01.04.2013 № ИР-170/17 «О Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» (вместе с Рекомендациями субъектам Российской Федерации по подготовке к реализации Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»;

- концепции модернизации Российского образования на период до 2020гг. Целевая программа. Проект;

- муниципальная программа «Развитие образования Свободненского района на 2015-2020 годы» от 27.03.15 № 143.

Этапы реализации стратегии:

- 1) первый этап (2015-2016 гг.) – констатирующий;

- 2) второй этап (2017-2019 гг.) – формирующий;

3) третий этап (2019-2020 гг.) – обобщающий.

Цели стратегии заключаются в:

- обеспечении высокого качества образования обучающихся в соответствии с перспективными задачами развития экономики Свободненского района;
- совершенствовании практики работы образовательной организации, определяемой уставными целями и задачами;
- обеспечении условий и создания предпосылок для динамичного развития школы в современных условиях.

Основные задачи стратегии:

- фиксация и включение в контекст внешней среды существующего состояния и перспектив развития образовательной организации;
- выявление возможностей и ограничений, угроз и рисков, достижений и инновационного потенциала исполнителей, а также существующих проблем и недостатков;
- определение и описание образа желаемого будущего состояния образовательной организации для формулирования ее стратегических и тактических целей развития;
- определение и описание стратегии развития и разработка конкретного плана действий образовательной организации, обеспечивающих достижение спланированных желаемых результатов, достижения целей и реализация задач.

Ожидаемые результаты реализации стратегии:

- повышение результатов, обучающихся организации;
- повышение удовлетворённости населения поселения качеством образовательных услуг;
- повышение уровня квалификации педагогических кадров образовательной организации;
- создание условий, соответствующих требованиям федеральных государственных образовательных стандартов.

В целом, разработанный механизм реализации соответствует требованиям, предъявленным к эффективности управленческого решения:

- условия реализации соответствуют оценочным критериям;
- задачи, поставленные в бакалаврской работе выполнены;
- цель бакалаврской работы достигнута.

Результаты данной бакалаврской работы имеют практическое значение и находятся на стадии внедрения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«Образовательный менеджмент - коммуникативный процесс, который реагирует на нужды и потребности индивида, организации и предприятия, формирует эффективную отрасль образовательных услуг, рыночно ориентированную, способную к решению нестандартных ситуаций» (Ф. Деккер).

Актуальность данной бакалаврской работы определена тем, что система образования в настоящее время представляет собой централизованную модель управления и в ней все ярче проявляется степень государственного воздействия на происходящие процессы. Это означает, что образовательные организации относятся к классу целеориентированных систем, то есть имеют нечетко сформулированные цели, заданные над системой, которые могут в определенных пределах изменяться самой организацией.

В связи с принятием Департаментом общего образования Минобрнауки России управленческого решения «О введении федеральных государственных образовательных стандартов общего образования» (от 19.04.2011 № 03255) всем образовательным организациям среднего общего образования необходимо осуществлять поэтапный переход на ФГОС.

Таким образом, в данной бакалаврской работе была поставлена и достигнута цель: разработать эффективный механизм реализации управленческого решения, который будет способствовать модернизации образовательного процесса МОУ Нижнебузулинской СОШ.

В данной бакалаврской работе представлены теоретические аспекты образовательного менеджмента, особенности принятия управленческих решений в образовательных учреждениях, методы реализации управленческих решений и методологические основы эффективности реализации управленческих решений;

В данной работе проведена диагностика состояния исследуемой образовательной организации: выполнен анализ внешней и внутренней среды МОУ Нижнебузулинской СОШ.

Также проведён анализ готовности образовательной организации к поэтапному введению Федерального государственного образовательного стандарта.

В результате данного анализа было выявлено, что:

- в данной образовательной организации созданы все материально – технические условия для осуществления педагогической деятельности и внедрения ФГОС;

- образовательная организация на 100 % укомплектована необходимыми кадрами;

- большинство работников в ходе опроса (87 %) положительно определили свою готовность к внедрению ФГОС.

В бакалаврской работе был разработан механизм реализации исследуемого управленческого решения.

Первым этапом стала разработка дорожной карты, представляющая собой график с необходимыми мероприятиями, определением сроков их выполнения и распределением обязанностей в контроле за реализацией управленческого решения.

Следующим этапом стала детальная разработка организационного, кадрового и информационного обеспечения принятого управленческого решения.

В рамках данного аспекта были определены функции, состав рабочей группы, разработан проект приказа о создании рабочей группы.

Также был сформирован перечень форм поощрений работников образовательной организации, который может способствовать повышению мотивации педагогов и формированию их позитивного отношения к реализации данного управленческого решения.

В соответствии с дорожной картой в задаче кадрового обеспечения основным мероприятием является осуществление повышения квалификации педагогических работников.

Поэтому в выпускной квалификационной работе был разработан план прохождения курсовой подготовки на 2017 – 2021 годы.

Была составлена информационная таблица реализации решений, в которой были определены:

- источники информации, необходимые для решения поставленных задач;
- документы, получаемые в результате решения;
- исполнители задач;
- срок исполнения задач;
- потребители разработанных документов.

Проведена оценка ожидаемой эффективности реализации управленческого решения по переходу на ФГОС.

Третьим этапом в формировании механизма реализации стала разработка материально-технического и финансово-экономического обеспечения реализации управленческого решения.

В рамках данного аспекта была выявлена:

- необходимость в приобретении оборудования для 10 и 11 классов, в соответствии с требованиями ФГОС;
- был определён перечень необходимых лабораторных комплектов, выбран поставщик и утверждена общая стоимость приобретаемого оборудования. Стоимость составила 73691 рублей. Также был произведён расчёт потребностей в расходах образовательного учреждения в период 2017 – 2021 годы в условиях реализации исполнения решения.

Последним мероприятием в данном аспекте стала разработка критериев распределения стимулирующей части заработной платы работников. Каждому критерию была присвоена стоимостная оценка от 0 до 1000 рублей. Также был разработан проект должностной инструкции педагога, внедряющего ФГОС.

В данной выпускной квалификационной работе была произведена оценка ожидаемой эффективности реализации данного управленческого решения. Для данной оценки была разработана и адаптирована система критериев и индикаторов по внедрению ФГОС в учреждение среднего общего образования. Согласно разработанным критериям и индикатором анализировался весь процесс реализации управленческого решения. Было выявлено соответствие всем уста-

новленным показателям. Доля численности педагогических работников на июнь 2017 года из числа освоивших программы повышения квалификации по проектированию и реализации ООП на основе ФГОС составила: 31 % (5 педагогов в 2017 году уже прошли курсы повышения квалификации)

Таким образом, разработанный механизм реализации соответствует требованиям, предъявленным к эффективности управленческого решения:

- условия реализации соответствуют оценочным критериям;
- задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе выполнены;
- цель выпускной квалификационной работы достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акулов, В. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента / В. Акулов, М. Рудаков // Международный журнал (Проблемы теории и практики управления). – 2014. – №3. – С. 26-30.
- 2 Амвросова, Н.С. Пути и средства реализации ФГОС ООО: способы решения проблем [Электронный ресурс]. – В., 2017. – Режим доступа: <http://www.u14.edu35.ru/fgos/fgosoo>. – 05.04.2017.
- 3 Андрианова, Т. Программа внедрения изменений и вовлечение персонала / Т. Андрианова // Управление развитием персонала. – 2016. - № 3. – С. 22-26.
- 4 Аранжин, В.В. Профессиональный портрет современного менеджера по персоналу / В.В. Аранжин // Лидерство и менеджмент. – 2016. – № 4. – С. 241-249.
- 5 Брюн, Н. Антистрессовое управление персоналом в период организационных изменений / Н. Брюн // Управление человеческим потенциалом. – 2012. - № 3. – С. 33-40.
- 6 Велиц, Е.А. Управление мотивационной деятельностью персонала в МОУ Нижнебузулинской СОШ [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: [http://www.iupr.ru/sovremennye\\_tehnologii\\_upravleniya\\_organizaciyau](http://www.iupr.ru/sovremennye_tehnologii_upravleniya_organizaciyau). – 23.03.2017.
- 7 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Высшая школа, 2013. – 224 с.
- 8 Волгина, Н.А. Проблемы и риски внедрения ФГОС ООО ФГОС [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: <http://www.nsportal.ru/shkola/raznoe/library>. – 16.02.2017.
- 9 Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утверждённая Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014г. № 295.

- 10 Горяная, Е. Мотивация персонала: как придерживаться вектора развития / Е. Горяная // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 4. – С. 35-46.
- 11 Давлетшина, Р.Р. Мероприятия, обеспечивающие реализацию и ведение ФГОС [Электронный ресурс]. – М., 2016. – Режим доступа: <http://www.school13.admsurgut.ru/about>. – 14.02.2017.
- 12 Данфорд, Р. Гибкость как обоснование организационных изменений: дискурсивный подход / Р. Данфорд // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 4. – С. 51-63.
- 13 Дашкова, В. Управление системой стимулирования работников: теоретические подходы / В. Дашкова // Мотивация и оплата труда. – 2017. – № 1. – С. 15-23.
- 14 Дмитриева, А.Ю. Особенности мотивации персонала / А.Ю. Дмитриева // Мотивация и оплата труда. – 2013. – № 3. – С. 31-35.
- 15 Жданкин, Н. Как мотивировать персонал на реализацию эффективной стратегии / Н. Жданкин // Менеджмент сегодня. – 2016. – № 4 – С. 121-130
- 16 Жиравов, В.Д. Эффективность работы школы может быть и экономической / В.Д. Жиравов // Учительская газета. – 2014. – № 10 – С. 17-25.
- 17 Зигерт, В. Руководитель без конфликтов: учебник / В. Зигерт, Л. Ланч - М.: Дело, 2012. – 270 с.
- 18 Инструктивно – методическое письмо Департамента общего образования Минобрнауки РФ «О введении федеральных государственных образовательных стандартов общего образования» от 19.04. 2011 № 03255.
- 19 Искрин, Н. С. Менеджмент в образовании: системный подход / Н.С. Искрин // Образование и наука. – 2015. – № 1. – С. 7-21.
- 20 Капитонова, М. В. Менеджмент в образовании. Управление качеством услуг в сфере образования [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: <http://www.nsportal.ru/shkola/administrirovanie-shkoly/library>. – 23.03.2017.
- 21 Карпов, А.В. Процессы принятия решений в структуре управленческой деятельности / А.В. Карпов // Психологический журнал. – 2013. – № 1. – С. 45-49.

- 22 Кудряшов, В. Методическое обеспечение принятия управленческих решений в современных ситуациях неопределенности и риска / В. Кудряшов // Менеджмент качества. – 2016. – № 3 – С. 42-49.
- 23 Литвак, Б.Г. Управленческие решения: учебник / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2014. – 226 с.
- 24 Лукьянова, Т. Новаторство и рационализация в современной организации / Т. Лукьянова // Менеджмент инноваций. – 2013. – № 1. – С. 94-103.
- 25 Любимов, В. Управление изменениями / В. Любимов // Управление развитием персонала. – 2012. – № 4. – С. 111-116.
- 26 Муниципальная программа «Развитие образования Свободненского района на 2015-2020 годы» от 27.03.15 № 143.
- 27 Олдкорн, Р. Основы менеджмента: учебник / Р. Олдкорн. – М.: Финпресс, 2012. – 320 с.
- 28 Петряков, П.А. Образовательный менеджмент как объект междисциплинарных исследований [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: <https://www.cyberleninka.ru/article>. – 23.03.2017.
- 29 Положение об оплате труда работников Муниципального общеобразовательного учреждения «Нижнебузулинская общеобразовательная школа» от 31.08.2016 г. № 88.
- 30 Положение об Управляющем совете Муниципального общеобразовательного учреждения «Нижнебузулинская средняя общеобразовательная школа» от 25.12.2013 г. № 140.
- 31 Проект программы развития МОУ Нижнебузулинской СОШ на 2015 – 2020 годы.
- 32 Распоряжением Правительства РФ от 07.09.10 №1507- р «О плане действий по модернизации общего образования».
- 33 Рыбакова, Л.В. Конспект лекций по курсу «Разработка управленческих решений» / Л.В. Рыбакова. – Благовещенск: АмГУ, 2013. – 150 с.
- 34 Рыбакова, Л.В. Уровень принятия решений в современном менеджменте / Л.В. Рыбакова // Вестник АмГУ. – 2015. – № 69 – С. 117 -124.

35 Савина Е.А. Выбор и принятие решения: риск и социальный контекст / Е.А. Савина, Х.Т. Ванг // Психологический журнал. – 2013. – № 5. – С. 89-95.

36 Саймон, Г.А. Рациональное принятие решений в деловых организациях: Нобелевская мемориальная лекция / Г.А. Саймон // Аналитический журнал. – 2014. – № 6. – С. 78-82.

37 Серова, Л. Экспертные оценки в практике принятия управленческих решений / Л. Серова // Менеджмент сегодня. – 2012. – № 5 – С. 63-71.

38 Сиденко, А.С. Подготовка педагогических коллективов к реализации ФГОС второго поколения / А.С. Сиденко // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 3. – С. 143 - 152.

39 Ульянова, Е.П. Контроль исполнения управленческих решений / Е.П. Ульянова // Менеджмент. – 2013. – №8. – С. 29-34.

40 Устав Муниципального общеобразовательного учреждения «Нижнебузулинская средняя общеобразовательная школа» от 23.12.2015 г. № 410.

41 Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2012. – 352 с.

42 Федеральный государственный образовательный стандарт среднего (полного) общего образования, утверждённый приказом Минобрнауки России от 17 мая 2012 г. № 413.

43 Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

44 Фидельман, Г. Менеджмент систем. Мотивация / Г. Фидельман // Стратегический менеджмент. – 2015. - № 1. – С. 152-160.

45 Ципляева, О.Н. Проблемы, которые необходимо решить при введении ФГОС ООО / О.Н. Ципляева // Молодой ученый. - 2015. - № 10. – С. 1-3.

46 Черникова. Е. Культура инноваций / Е. Черникова // Менеджмент сегодня. – 2015. – № 6. – С. 80-88.

47 Чилингорян, А. Инновации процессов внутри организаций / А. Чилингорян // Менеджмент инноваций. – 2015. – № 3. – С. 101-107.

48 Шаденов, К.А. Правовое сопровождение в системе управления / К.А. Шаденов // Менеджмент. – 2013. – № 1. – С. 11-13.

49 Шкедова, Е.Н. ФГОС: проблемы, пути решения [Электронный ресурс]. – М., 2015. – Режим доступа: <http://www.gor-school2.ucoz.ru/publ/fgos>. – 22.03.2017.

50 Щербакова, Е. Мотивация в современных экономических условиях / Е. Щербакова // Мотивация и оплата труда. – 2015. - № 4. – С. 95-99.

51 Янг, С. Системное управление организацией: учебное пособие / С. Янг. – М.: Дело, 2014. – 259 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Штатное расписание  
Муниципальное общеобразовательное учреждение  
"Нижебузулинская средняя общеобразовательная школа" на 01.09.2014

Удобрядило  
Директор  
Прислано № 19 от 01.09.2014 г.  
Заведующий Н.А.

| № п/п                            | Наименование должности                                | Коллич. ед.ици | Сред. год.во | Тарифная ставка (оклад) | классность прочие | ФОТ по тарифным ставкам | Доплаты (сумма) |                |                 | Итого ФОТ        | Итого ФОТ с надбавки 60% районный к-т, выслуга | Всего ФОТ        |
|----------------------------------|---|----------------|--------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------|--|------------------|
|                                  |   |                |              |                         |                   |                         | ночные          | преадн.        | аредн.          |                  |  |                  |
| 1                                | 2   | 3              | 4            | 6                       | 7                 | 8                       | 9               | 10             | 11              | 12               | 13   |                  |
| <b>Учитель</b>                   |   |                |              |                         |                   |                         |                 |                |                 |                  |  |                  |
| 1                                | 1-4классы   | 6.11           |              | 8528.40                 |                   | 52108.54                | 0.00            | 0.00           | 27553.52        | 47797.24         | 47797.24                                       | 127459.30        |
| 2                                | 5-9 классы  | 10             |              | 8725.38                 |                   | 87253.80                | 0.00            | 0.00           | 0.00            | 87253.80         | 52352.28                                       | 139606.08        |
| 3                                | 10-11 классы  | 4.11           |              | 8437.99                 |                   | 34680.14                | 0.00            | 0.00           | 0.00            | 34680.14         | 20808.08                                       | 55488.22         |
|                                  | Обучение на дому                                      | 1.5            |              | 3824.43                 |                   | 5736.65                 | 0.00            | 0.00           | 0.00            | 3441.99          | 3441.99  | 9178.64          |
|                                  | <b>Итого</b>  | <b>21.72</b>   | <b>0.00</b>  | <b>29516.21</b>         | <b>0.00</b>       | <b>179779.13</b>        | <b>0.00</b>     | <b>0.00</b>    | <b>27553.52</b> | <b>207332.65</b> | <b>124399.59</b>                               | <b>331732.24</b> |
| <b>Педагогический персонал</b>   |   |                |              |                         |                   |                         |                 |                |                 |                  |  |                  |
|                                  | Социальный педагог                                    | 0.25           |              | 13750.00                |                   | 3437.50                 |                 |                |                 | 3437.50          | 2062.50  | 5500.00          |
| 5                                | Педагог-психолог                                      | 0.25           | 0            | 13750.00                |                   | 3437.50                 | 0.00            | 0.00           | 0.00            | 3437.50          | 2062.50  | 5500.00          |
|                                  | Педагог дополнительного образования                   | 0.25           |              | 13750.00                |                   | 3437.50                 |                 |                |                 | 3437.50          | 2062.50  | 5500.00          |
|                                  | <b>ИТОГО</b>  | <b>0.75</b>    | <b>0</b>     | <b>41250</b>            | <b>0</b>          | <b>10312.5</b>          | <b>0</b>        | <b>0</b>       | <b>0</b>        | <b>10312.50</b>  | <b>6187.50</b>                                 | <b>16500.00</b>  |
|                                  | <b>ИТОГО педагогический</b>                           | <b>22.47</b>   | <b>0.00</b>  | <b>70766.21</b>         | <b>0.00</b>       | <b>190091.63</b>        | <b>0.00</b>     | <b>0.00</b>    | <b>27553.52</b> | <b>217645.15</b> | <b>130587.09</b>                               | <b>348232.24</b> |
| <b>Административный персонал</b> |   |                |              |                         |                   |                         |                 |                |                 |                  |  |                  |
| 7                                | Директор  | 1              | 1            | 19328.12                |                   | 19328.12                | 0.00            | 0.00           | 0.00            | 19328.12         | 11596.87                                       | 30925            |
| 8                                | Заместитель директора по учебно-воспитательной работе | 1              | 1            | 15462.50                |                   | 15462.50                | 0.00            | 0.00           | 0.00            | 15462.50         | 9277.50  | 24740            |
| 9                                | Заместитель директора по воспитательной работе        | 1              | 1            | 15462.50                |                   | 15462.50                | 0.00            | 0.00           | 0.00            | 15462.50         | 9277.50  | 24740            |
|                                  | <b>Итого</b>  | <b>3</b>       | <b>3</b>     | <b>50253.11</b>         | <b>0</b>          | <b>50253.11</b>         | <b>0</b>        | <b>0</b>       | <b>0</b>        | <b>50253.11</b>  | <b>30151.87</b>                                | <b>80404.98</b>  |
| <b>Учебно-вспомог. персонал</b>  |   |                |              |                         |                   |                         |                 |                |                 |                  |  |                  |
| 10                               | Заведующий хозяйством                                 | 1              | 1            | 3653.00                 |                   | 3653.00                 | 0.00            | 0.00           | 0.00            | 3653.00          | 2191.80  | 5844.80          |
| 11                               | Библиотекарь  | 0.5            | 0.5          | 4781.89                 |                   | 2390.95                 | 0.00            | 0.00           | 0.00            | 2390.95          | 1434.57  | 3825.51          |
|                                  | <b>Итого</b>  | <b>1.5</b>     | <b>1.5</b>   | <b>8434.89</b>          | <b>0</b>          | <b>6043.95</b>          | <b>0</b>        | <b>0</b>       | <b>0</b>        | <b>6043.95</b>   | <b>3626.37</b>                                 | <b>9670.31</b>   |
| <b>Обслуживающий персонал</b>    |   |                |              |                         |                   |                         |                 |                |                 |                  |  |                  |
| 12                               | Повар   | 1              | 1            | 3500.80                 |                   | 3500.80                 | 0.00            | 0.00           | 1120.26         | 4621.06          | 2772.63  | 7393.69          |
| 13                               | Рабочий кухни   | 0.5            | 0.5          | 3437.38                 |                   | 1718.69                 | 0.00            | 0.00           | 206.24          | 1924.93          | 1154.96  | 3079.89          |
| 14                               | Сторож  | 3              | 3            | 3437.38                 |                   | 10312.14                | 1484.52         | 1032.13        | 0.00            | 12828.79         | 7697.27  | 20526.06         |
| 15                               | Водитель  |                |              |                         |                   | 0.00                    | 0.00            | 0.00           | 0.00            | 0.00             | 0.00   | 0.00             |
|                                  | <b>Итого</b>  | <b>4.5</b>     | <b>4.5</b>   | <b>10375.56</b>         | <b>0</b>          | <b>15531.63</b>         | <b>1484.52</b>  | <b>1032.13</b> | <b>1326.50</b>  | <b>19374.78</b>  | <b>11624.87</b>                                | <b>30999.65</b>  |
|                                  | <b>Всего адм.хоз.:</b>                                | <b>9</b>       | <b>9</b>     | <b>69063.56</b>         | <b>0</b>          | <b>71828.69</b>         | <b>1484.52</b>  | <b>1032.13</b> | <b>1326.50</b>  | <b>75671.84</b>  | <b>45403.10</b>                                | <b>121074.94</b> |
|                                  | <b>ВСЕГО:</b>   | <b>31.47</b>   | <b>9.0</b>   | <b>139829.77</b>        | <b>0.0</b>        | <b>251920.32</b>        | <b>1484.52</b>  | <b>1032.13</b> | <b>28880.02</b> | <b>293316.99</b> | <b>175990.19</b>                               | <b>469307.18</b> |

Рисунок А.1 – Штатное расписание МОУ Нижебузулинской СОШ

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета для педагога

#### «Готовность к введению ФГОС»

*Уважаемые педагоги! Просим вас принять участие в анкетировании по вопросам введения и реализации федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования (далее – ФГОС). Выберите один из предложенных вариантов ответа на вопрос или запишите свой ответ.*

- 1.** Считаете ли вы, что введение ФГОС положительно скажется на развитии и образовательных результатах обучающихся?  
а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить.
- 2.** Считаете ли вы, что введение ФГОС положительно скажется на материально-технических, финансовых и иных условиях реализации образовательных программ в образовательном учреждении?  
а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить.
- 3.** Как вы считаете, какие положительные изменения произойдут в образовательных учреждениях с введением ФГОС?
- 4.** Перечислите основные требования к рабочим программам учебных предметов (курсов).
- 5.** Как бы вы определили роль участников образовательного процесса при организации перехода на ФГОС?
- 6.** По вашему мнению, в чем состоит готовность педагогов к введению ФГОС?
- 7.** На ваш взгляд, готовы ли вы к введению ФГОС?  
а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить.
- 8.** Какие педагогические затруднения, связанные с введением ФГОС, вы испытываете?
- 9.** Какую помощь по преодолению педагогических затруднений вы хотели бы получить?
- 10.** На ваш взгляд, готово ли ваше образовательное учреждение к введению ФГОС?  
а) да; б) нет; в) затрудняюсь ответить.

*Благодарим за участие в анкетировании!*

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

ОТДЕЛ ПО УПРАВЛЕНИЮ ОБРАЗОВАНИЕМ АДМИНИСТРАЦИИ СВОБОДНЕНСКОГО РАЙОНА АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ

### **МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ «НИЖНЕБУЗУЛИНСКАЯ СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА»**

#### **ПРИКАЗ**

с. Нижние Бузули

19.04.2017г.

№ 50

#### **О создании рабочей группы по организации перехода средней школы на ФГОС СОО в 2017-2018 учебном году**

В целях обеспечения эффективного перехода на федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования; качественной разработки проекта модернизированной образовательной системы среднего уровня образования в соответствии с ФГОС СОО

#### **приказываю:**

1. Создать рабочую группу по организации перехода на обучение в соответствии с ФГОС в составе:

Пушкарева Н.С. – заместитель директора по учебно-воспитательной работе;

Неводова И.И. – заместитель директора по воспитательной работе;

Гальцева Л.В. – руководитель МО учителей предметников;

Рихновец Н.Л. – педагог-психолог;

Петренко Л.И. – библиотекарь;

Елхова А.В. – руководитель МО классных руководителей.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

2. Руководителем рабочей группы назначить Пушкареву Н.С.
3. Рабочей группе:
  - 3.1. Изучить нормативно-правовые документы среднего уровня.
  - 3.2 До 29.04.2017г. разработать Положение о рабочей группе по организации перехода основной школы на ФГОС СОО.
  - 3.3 До 10.06. 2015 года подготовить план-график мероприятий по введению ФГОС СОО на 2017-2018 учебный год.
4. До 01.08.2017г. разработать основную образовательную программу среднего общего образования (10-11 классы) в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом среднего общего образования.
5. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор школы

Н.А. Велиц

С приказом ознакомлены

Н.С. Пушкарева

И.И. Неводова

Л.В. Гальцева

Н.Л. Рихновец

Л.И. Петренко

А.В. Елхова

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

| № п/п | Наименование   | Кол-во | № п/п | Наименование                                 | Кол-во |
|-------|--|--------|-------|--|--------|
| 1.    | Корпус с крышкой   | 1      | 20.   | Планшетка с ячейками                         | 1      |
| 2.    | Лоток  | 1      | 21.   | Предметное стекло                            | 1      |
| 3.    | Кассета двухъярусная                                     | 1      | 22.   | Фоновый экран                                | 1      |
| 4.    | Кассета одноярусная                                      | 1      | 23.   | Трубка газоотводная стеклянная с пробкой     | 1      |
| 5.    | Комплект этикеток  | 1      | 24.   | Трубка газоотводная полимерная с пробкой     | 1      |
| 6.    | Крышка-капельница К/Ф-1                                  | 54     | 25.   | Наконечник стеклянный                        | 1      |
| 7.    | Пробка со шпателем                                       | 15     | 26.   | Зажим пробирочный                            | 1      |
| 8.    | Пробка полиэтиленовая                                    | 7      | 27.   | Пинцет                                       | 1      |
| 9.    | Пробка с держателем                                      | 1      | 28.   | Кольцо разрезное                             | 1      |
| 10.   | Флакон ФО, вместимость 10 мл                             | 76     | 29.   | Лапка металлического штатива                 | 1      |
| 11.   | Воронка лабораторная В-56                                | 1      | 30.   | Муфта соединительная                         | 1      |
| 12.   | Стакан лабораторный низкий с носиком, вместимость 50 мл  | 1      | 31.   | Стержень металлического штатива              | 1      |
| 13.   | Стакан лабораторный, вместимость 50 мл                   | 1      | 32.   | Фильтр бумажный, упаковка 100 шт.            | 1      |
| 14.   | Спиртовка лабораторная малая                             | 1      | 33.   | Спираль медная/ Петля нихромовая             | 1      |
| 15.   | Цилиндр мерный лабораторный с носиком, вместимость 50 мл | 1      | 34.   | Периодическая система/ Таблица растворимости | 1      |
| 16.   | Палочка стеклянная                                       | 1      | 35.   | Карандаш                                     | 1      |
| 17.   | Пробирка Флоринского                                     | 10     | 36.   | Трафарет                                     | 1      |
| 18.   | Нагреватель для пробирок ИЛИ ППГ+наб. керамики и фарфора | 1      | 37.   | Спички (коробка)                             | 1      |
| 19.   | Выпарительная пластина                                   | 1      | 38.   | Пробка резиновая №12,5                       | 1      |

Рисунок Г.1 - Химическая микролаборатория