Сахновский Сергей Яковлевич

МБОУДОД "Дворец творчества"

г. Ленинск-Кузнецкий, Кемеровской области

Методист

**Нормативное обеспечение управления образовательной организацией дополнительного образования**

**Оглавление**

**Введение**

**Глава 1. Теоретические основы нормативного обеспечения управления образовательной организацией дополнительного образования**

* 1. Нормативные требования к управлению образовательной организации дополнительного образования
  2. Управление образовательной организацией дополнительного образования
  3. Типы образовательных организаций
  4. Понятие эффективности управления
  5. Факторы, влияющие на эффективность управления
  6. Оценка эффективности управления

**Глава 2. Создание эффективной системы нормативного обеспечения управления образовательной организацией**

2.1. Структура образовательной организации; филиалы и представительства

2.2. Органы управления образовательной организацией; органы, участвующие в управлении образовательной организацией

2.3. Государственно-общественное управление образовательной организацией

2.4. Устав и иные локальные акты образовательной организации дополнительного образования

**Заключение**

**Список литературы**

**Введение**

В условиях модернизации образовательной системы, ориентированной на  повышение качества образования перед образовательными организациями дополнительного образования встаёт необходимость работать по-новому, овладевая новым типом социального и экономического поведения.

Основой образовательной организации дополнительного образования в настоящее время становится новая организационная психология управления, ориентированная на раскрытие человеческих  ресурсов, выбор оптимальных путей для повышения уровня обучения и воспитания, эффективный контроль.

Руководитель образовательной организации дополнительного образования должен обеспечить правильное сочетание экономических  и административных методов руководства, а также морального и материального стимулирования педагогического  и учебно-вспомогательного персонала, с целью повышения качества образования, повышения ответственности за итоги работы коллектива.

Управление образовательной организацией дополнительного образования в современных условиях – сложный процесс, слагаемыми которого являются правильный выбор целей и задач, изучение и глубокий анализ достигнутого уровня учебно-воспитательной работы, система рационального планирования, организация деятельности ученического и педагогического коллективов, выбор оптимальных путей для повышения уровня обучения и воспитания, эффективный контроль.

В современных условиях жесточайшей конкуренции для успешного ведения дел недостаточно быть  просто руководителем учреждения, необходимо  быть талантливым финансистом, менеджером. Современный руководитель должен, прежде всего, перестроить своё управленческое сознание в рамках новых ценностей, таких как конкурентоспособность, компетентность, самоорганизация, самоуправление, корпоративная культура, рынок образовательных услуг, социальное партнерство. Изменения содержания образования и системы управления определили современные управленческие функции  руководителя и направление деятельности педагогического коллектива, ориентируя на инновационный путь обеспечения качества образования, поиск социальных партнёров в создании оптимальных и эффективных условий развития личности ребенка.

Руководитель   образовательной организации дополнительного образования  должен решить множество проблем, таких как: проблема управленческой политики в условиях реальной конкуренции образовательных учреждений; проблема перехода к открытой и мобильной образовательной системе; проблема привлечения и удержания квалифицированных кадров; проблема изыскания дополнительных средств и ресурсов модернизации; проблема создания условий, обеспечивающих адекватное времени качество образования; проблема информационного обеспечения и обмена и др.

Грамотно  выстроенная система управления позволяет руководителю значительно повысить качество воспитательно-образовательного процесса, профессиональную компетентность педагогов, способствует эффективному взаимодействию с социальными партнерами и обеспечивает конкурентоспособность образовательной организации на рынке образовательных услуг.

Наиболее важным документом, регламентирующим деятельность образовательных организаций, является Закон РФ «ОБ ОБРАЗОВАНИИ». Закон «Об образовании в Российской Федерации» разработан в целях совершенствования законодательства Российской Федерации в области образования. Закон устранил имевшиеся противоречия и пробелы в нормативных правовых актах.

Анализ практики управленческой работы в образовании показывает, что при принятии управленческих решений и разработке нормативно-правовых документов допускается множество нарушений действующего законодательства. Иногда многие нарушения являются вынужденными, так как внешние условия не позволяют полностью соблюдать действующее законодательство. Главной причиной нарушения законодательства в области образования, как показывает анализ, является недостаточная правовая подготовка субъектов образовательного процесса, в том числе слабая правовая компетентность руководителей образовательных организаций.

Эти  причины  обусловили проблему исследования, сущность которой заключается в рассмотрении  нормативного обеспечения управления образовательной организацией дополнительного образования как юридического лица в условиях модернизации образования.

**Цель** выпускной работы: создание модели нормативного обеспечения управления образовательной организацией дополнительного образования.

**Объект исследования:** управление образовательной организацией дополнительного образования.

**Предмет исследования:**нормативное обеспечение управления образовательной организацией дополнительного образования.

Из этого вытекают следующие **задачи исследования:**

-  определить цели и задачи  ОО как объекта управления

-  создать эффективную систему управления образовательной организацией.

*Источники исследования:*

Законодательство об образовании, нормативно-правовые акты, регулирующие отношения в области образования; Трудовое законодательство; локальные акты образовательных учреждений.

**Глава I  Теоретические основы нормативного управления образовательной организацией**

* 1. **Нормативные требования к управлению образовательной организацией дополнительного образования**

В соответствии с [ч. 1 ст. 26](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf#st26_1) Федерального закона № 273-ФЗ управление образовательной организацией осуществляется в соответствии с законодательством РФ с учетом особенностей, установленных Федеральным [законом](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf) «Об образовании в Российской Федерации».

По общим нормам законодательства РФ система внутреннего управления любой организацией существенно зависит от ее организационно-правовой формы. Например, согласно [п. 3 ст. 7](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-12011996-no-7-fz#st7_3) Федерального закона от 12 января 1996 г. «О некоммерческих организациях» обязательным органом фонда является попечительский совет. Также данной нормой установлена определенная компетенция данного органа.

Общие же принципы управления некоммерческими организациями установлены [главой 5](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-12011996-no-7-fz#gl5) вышеупомянутого закона. По общему правилу, структура, компетенция, порядок формирования и срок полномочий органов управления некоммерческой организацией, порядок принятия ими решений и выступления от имени некоммерческой организации устанавливаются учредительными документами некоммерческой организации ( в соответствии с законодательством).

Высшими органами управления некоммерческими организациями в соответствии с их учредительными документами выступают:

* коллегиальный высший орган управления для автономной некоммерческой организации (работники не могут составлять более трети от общего числа);
* общее собрание членов для некоммерческого партнерства, ассоциации (союза).

 Порядок управления фондом определяется полностью его уставом, и может существенно различаться.

К компетенции высшего органа управления некоммерческой организацией относится решение следующих вопросов:

* изменение устава некоммерческой организации;
* определение приоритетных направлений деятельности некоммерческой организации, принципов формирования и использования ее имущества;
* образование исполнительных органов некоммерческой организации и досрочное прекращение их полномочий;
* утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса;
* утверждение финансового плана некоммерческой организации и внесение в него изменений;
* создание филиалов и открытие представительств некоммерческой организации;
* участие в других организациях;
* реорганизация и ликвидация некоммерческой организации (за исключением ликвидации фонда).

Исполнительный орган некоммерческой организации может быть коллегиальным и (или) единоличным. Он осуществляет текущее руководство деятельностью некоммерческой организации и подотчетен высшему органу управления некоммерческой организацией.

Поскольку наиболее распространенной организационно-правовой формой образовательных организаций является учреждение, то далее речь будет идти только о данной форме юридических лиц.

Общим требованием к управлению образовательной организацией является то, что оно должно осуществляться на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности ([ч. 2 ст. 26](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf#st26_2) Федерального закона № 273-ФЗ).

* 1. **Управление образовательной организацией дополнительного образования**

Изучая современную литературу, можно встретить множество различных определений управления. Как всякая наука, она развивается и совершенствуется во времени. Долгие годы управление определялось как непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства, с целью достижения наилучших результатов при наименьших затратах.

Заглянув в словарь В.И. Даля, можно  узнать, что слово  «управление» произошло от глаголов «править», «справляться» и означает «давать ход, направление, заставлять идти правильным, нужным путем, распоряжаться, заведовать, делать что-то хорошее, исправно, ладно».

Существует множество определений термина «управление», например:

• «Управление — это совокупность мероприятий некой организации (часто — государства), связанных с осуществлением какой-либо деятельности» [2].

• «Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу[1].

• «Управление — это элемент, функция организационных систем, обеспечивающая сохранение определенной структуры, сохранение поддержания режима деятельности, реализации программы, целей деятельности» [4].

• «Управление выполняет объективно необходимую миссию по организации, координации, согласованию, регулированию и контролю всякого совместного труда людей. Применительно к обширной и сложной сфере образования управление — это целенаправленная деятельность всех субъектов по обеспечению становления, оптимального функционирования и обязательного развития каждого образовательного учреждения, всех звеньев и системы образования в целом [2, 7].

• и т.п. похожие определения.

Таким образом, управлением можно считать некую обособленную деятельность, обеспечивающую такую организацию основной деятельности, при которой достигаются поставленные перед этой основной деятельностью цели. Управление возникает там, где существует несколько связанных общей деятельностью элементов (людей, организаций) и имеет место некая общая цель такой деятельности. Можно, разумеется, критиковать это обобщенное определение, но для целей дальнейшего изучения предмета его, на мой взгляд, достаточно. Возьмем это определение в качестве отправной точки для изучения управления в образовательной организации.

Всякое управление должно решать следующие задачи:

• оценка состояния — определение места объекта управления относительно стоящих перед ним целей;

• планирование — определение путей (направлений) перемещения объекта управления в новое состояние, адекватное (более приближенное) к стоящим перед ним целям;

• организация — создание необходимых условий, структур, коллективов, ресурсов и т.п. для выполнения запланированных мероприятий;

• мотивация — создание побудительных мотивов для людей, выполняющих запланированные мероприятия;

• контроль результатов — проверка результатов выполненных работ с точки зрения достижения поставленных целей.

Важной характеристикой управления является то, что это обособленный вид деятельности, реализуемый отдельно от образовательного процесса. Это означает, что для управления образовательной организацией создаются специальные организации (структура управления) со своей системой взаимоотношений и решаемых задач (функции управления).

Профессиональные знания по менеджменту предполагают осознание трех принципиально различных инструментов управления. Первое — это организация, где основное средство — воздействие на человека сверху (с помощью основных функций мотивации, планирования, организации и контроля деятельности, а также распределения материальных благ и пр.). Второе — культура управления, т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, особенности поведения. Третье — это рынок, рыночные отношения, т.е. основанные на купле-продаже продукции и услуг, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Исходя из того, что менеджмент вообще можно понимать как умение руководителя добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, другими словами — это сплав науки и искусства управления людьми и социальными процессами, можно дать следующее определение менеджменту:

* педагогический менеджмент — это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его [6].
* управленческий менеджмент  - это  сам процесс управления, со всеми его функциями, методами и средствами. Процесс менеджмента предполагает выполнение определенных функций:  прогнозирование, планирование, создание организационных структур, командование, координация, стимулирование (мотивация) деятельности, контроль и анализ[7].

Управление образовательными учреждениями достаточно полно и четко определено и охарактеризовано в педагогической литературе.

* 1. **Типы образовательных организаций**

В отличие от ранее действовавшего [Закона РФ](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/zakon-rossiyskoy-federacii-ot-10-iyulya-1992-g-no-3266-1) «Об образовании», который устанавливал достаточно сложную типологию образовательных организаций, включавшую в себя как их типы, так и виды, Федеральный [закон](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf) № 273-ФЗ в [ст. 23](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf#st23) предусматривает деление образовательных организаций только на типы в соответствии с образовательными программами, реализация которых является основной целью их деятельности.

Кроме этого, Федеральный [закон](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf) № 273-ФЗ не предусматривает специального регулирования для отдельных групп (видов) образовательных организаций в рамках выделенных им типов, а также принятия типовых положений. Вместе с тем, это не означает, что какие-либо организации внутри типа не могут иметь свои особенности или особые условия реализации образовательных программ. Данный закон это допускает, однако не устанавливает особых правил для образовательных организаций, например, реализующих общеобразовательные программы с использованием культурно-исторических традиций российского казачества. Особенности осуществляемой образовательной деятельности, а также дополнительно осуществляемые функции, связанные с предоставлением образовательных услуг могут быть отражены и в названии образовательной организации.

Согласно [ч. 6 ст. 23](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf#st23_6) Федерального закона № 273-ФЗ в наименовании образовательной организации могут использоваться наименования, указывающие на особенности осуществляемой образовательной деятельности (уровень и направленность образовательных программ, интеграция различных видов образовательных программ, содержание образовательной программы, специальные условия их реализации и (или) особые образовательные потребности обучающихся), а также дополнительно осуществляемые функции, связанные с предоставлением образования (содержание, лечение, реабилитация, коррекция, психолого-педагогическая поддержка, интернат, научно-исследовательская, технологическая деятельность и иные функции).

Всего рассматриваемым Федеральным законом предусмотрено 6 типов образовательных организаций: 4 типа образовательных организаций, реализующих основные образовательные программы, и 2 – реализующих дополнительные образовательные программы ([*части 2-3 ст. 23*](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf#st23_2)).

Типами образовательных организаций, реализующих основные образовательные программы, являются:

* **дошкольная образовательная организация** - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми;
* **общеобразовательная организация** - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования;
* **профессиональная образовательная организация** - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования;
* **образовательная организация высшего образования** - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность.

Типами образовательных организаций, реализующих дополнительные образовательные программы, являются:

* **организация дополнительного образования** - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам;
* **организация дополнительного профессионального образования** - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам.

Кроме этого, [части 2 и 3 данной статьи](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf#st23_2) предоставляют указанным выше организациям, как реализующим основные, так и дополнительные образовательные программы, право на осуществление образовательной деятельности по образовательным программам, реализация которых не является основной целью их деятельности.

Данные организации вправе реализовывать дополнительно следующие программы:

* **дошкольные образовательные организации** - дополнительные общеразвивающие программы;
* **общеобразовательные организации** - образовательные программы дошкольного образования, дополнительные общеобразовательные программы, программы профессионального обучения;
* **профессиональные образовательные организации** - основные общеобразовательные программы, программы профессионального обучения, дополнительные общеобразовательные программы, дополнительные профессиональные программы;
* **образовательные организации высшего образования** - основные общеобразовательные программы, образовательные программы среднего профессионального образования, программы профессионального обучения, дополнительные общеобразовательные программы, дополнительные профессиональные программы;
* **организации дополнительного образования** - образовательные программы дошкольного образования, программы профессионального обучения;
* **организации дополнительного профессионального образования** - программы подготовки научно-педагогических кадров, программы ординатуры, дополнительные общеобразовательные программы, программы профессионального обучения.

Таким образом, типология образовательных организаций существенным образом сокращается. Все разнообразные виды общеобразовательных организаций (лицеи, гимназии, школы, коррекционные школы, школы-детские сады и т.п.), которые выделялись ранее, теперь являются общеобразовательными организациями. Их правовой статус идентичен, пределы правоспособности определяются схожим образом. Вместе с тем, они вправе сохранить в своем наименовании указание на ранее имевшийся вид учреждения, т.е., фактически, сделать указание в наименовании на особенности организации и осуществления образовательной деятельности в данной конкретной образовательной организации.

* 1. **Понятие эффективности управления**

В настоящее время отсутствует единая позиция в определении понятия «эффективность».

Г.В. Голикова и Ю.В. Шеина [[1]](http://273-фз.рф/obuchenie/moduli/obshcheobrazovatelnye-organizacii/5-05#_ftn1) выделяют следующие существующие направления оценки эффективности:

1. Эффективность управления определяется по критериям и показателям эффективности производства, используя либо один показатель, либо долю этого показателя, приходящуюся на управление. При этом учитываются или фактические (достигнутые), или потенциальные (возможные) результаты;
2. Эффективность определяется как соотношение результатов и соответствующих им затрат;
3. В связи с многообразием влияющих на эффективность управления факторов необходим расчет системы показателей, характеризующих как управляющую, так и управляемую подсистему;
4. Эффективность управления определяется посредством качественной и количественной оценки целей;
5. Для оценки эффективности управленческого решения важное значение имеют четкая формулировка цели и выбор критерия ее оценки, по которому можно определить насколько решение соответствует поставленной цели;
6. Эффективность управления связана с определением эффективности управленческого труда на всех уровнях управления.

Несмотря на такой широкий спектр подходов к определению эффективности, разные позиции не означают их принципиальной непримиримости. Скорее это свидетельствует о том, что применительно к различным объектам управления, ситуациям, сферам деятельности должны применяться различные подходы к определению эффективности. Иначе говоря, определяющим для понимания данного понятия в конкретной ситуации будет: как и что мы будет измерять.

**Эффективность следует отличать от результативности.** Общим для этих понятий является то, что они оба являются относительными показателями, то есть могут измеряться только по сравнению с неким эталоном (например, средний балл ЕГЭ по региону) или базой для сравнения (например, по сравнению с прошлым годом). Разным же является то, что если результативность определяется только достигнутым результатом безотносительно затрат на его достижение, то эффективность с позиции данного подхода определяется не только результатом, но и затратами в широком смысле слова на его достижение. С точки зрения исключительно результативности «пиррова победа» результативна, поскольку победа была получена, но потери армии Пирра были столь высоки (в наших терминах «затраты»), что такую победу фактически можно приравнять к поражению.

Е.Н. Суетенков, Н.И.Пасько определяют результативность управления как способность системы управления обеспечить достижение конечных результатов, соответствующих поставленной цели, удовлетворяющих конкретную потребность человека, общества, государства и создающих условия для устойчивого развития организации (социально-экономической системы).

**Управление можно считать результативным, если:**

— организация достигла конечных результатов, в которых реализована ее общая цель (уровень достижения цели);

— конечные результаты соизмеримы с потребностью (уровнем удовлетворения потребности);

— определена потенциальная потребность в результатах деятельности организации как основание для формирования новой цели и создания условий устойчивого развития организации;

— достигнута результативность по каждому виду функционального управления (уровень обеспечения соответствия функциональных результатов ихцелям).

* 1. **Факторы, влияющие на эффективность управления**

Применительно к рассматриваемой теме фактором является любое явление, обстоятельство, условие и т.д., которые оказывают или могут оказать влияние на эффективность управления.

Условно все факторы можно разделить на внутренние, действующие внутри образовательной организации (квалификация персонала, материальное оснащение и т.д.), и внешние, оказывающие влияние на эффективность управления из внешней по отношению к образовательной организации среды (месторасположение образовательной организации, характер взаимоотношений с учредителем, социальное окружение и т.д.).

Кроме этого, по характеру влияния на эффективность управления можно выделить позитивные (способствующие повышению эффективности), нейтральные (не влияющие на эффективность) и негативные (препятствующие положительному изменению эффективности) факторы.

Ввиду многообразия факторов, влияющих на эффективность деятельности образовательной организации и управления ею, составить их полный перечень не представляется возможным. Кроме этого, в различных ситуациях одни и те же факторы могут быть как позитивными, так и негативными или нейтральными.

Вместе с тем, можно выделить ряд факторов, влияющих на эффективность управления и претендующих на роль универсальных для практически любой образовательной организации. К числу таких факторов можно отнести:

1. качество целеполагания;
2. соответствие поставленных целей средствам их достижения;
3. адекватность оценки текущего состояния;
4. мотивация руководителя образовательной организации и персонала, направленная на достижение поставленных целей;
5. квалификация и личные качества руководителя и персонала образовательной организации;
6. объем и качества ресурсов, привлеченных для достижения поставленных целей;
7. участие органов государственно-общественного управления, коллегиальных органов управления и органов, участвующих в управлении образовательной организации, в принятии управленческих решений.

Таким образом, «качественной» целью является та цель, которая отвечает указанным выше критериям, или же программа, содержащая набор целей и показателей, которыми можно измерить достижение этой цели. Кроме этого, необходимо поставленные цели периодически подвергать коррекции с учетом изменения обстоятельств. Также это будет способствовать более четкому представлению сотрудников о своих задачах и перспективах своей деятельности.

**Квалификация и личные качества руководителя и персонала образовательной организации.** Наиболее существенными для достижения поставленных целей характеристиками руководителя и сотрудников являются:

1. Квалификация. Очень важно, чтобы профиль квалификация отвечал поставленным целям и задачам. На современном этапе высококвалифицированным специалистом можно являться только в очень ограниченных областях. Существенное значение при этом имеет не столько уровень квалификации отдельного сотрудника, сколько общая, суммарная квалификация всего коллектива и сбалансированность функций и задач сотрудников.
2. Личные качества. Для руководителя ключевыми качествами в рассматриваемой плоскости являются умение воодушевить и сплотить коллектив для достижения поставленных целей и усердную работу в данном направлении. Кроме этого, важным умением руководителя является умение создать конструктивный климат, обуславливающий развитие творческих способностей сотрудников, а также взаимную поддержку. Для работников наиболее важным является умение работать в команде, строить конструктивные отношения с коллегами, а также сочетать достижение личных и коллективных целей и способность достигать компромисса.
3. Лояльность организации и преданность ее миссии, целям и задачам.
4. Постоянная «неудовлетворенность». И руководитель, и члены его команды должны постоянно развиваться и двигаться вперед, а не успокаиваться на достигнутом. Как говорили древние «quinonproficit, deficit» (Кто не идет вперед, тот идет назад или Кто не развивается, тот деградирует). Постоянная постановка новых целей и их достижение способствует росту профессионализма, личных качеств, а также положительно сказывается на самооценке.

**Участие органов государственно-общественного управления, коллегиальных органов управления и органов, участвующих в управлении образовательной организации, в принятии управленческих решений.** Поскольку деятельность образовательной организации невозможна без активного вовлечения потребителей ее услуг, очень важным является получение обратной связи от обучающихся и иных заинтересованных сторон по существенным для них вопросам. Синхронизация позиций, уточнение целей и задач, а также способов их достижения с учетом мнения заинтересованных сторон будет способствовать их достижению наиболее оптимальным образом[[4]](http://273-фз.рф/obuchenie/moduli/obshcheobrazovatelnye-organizacii/5-06" \l "_ftn4" \o ").

При этом реализация государственно-общественного управления теперь происходит в новом формате – в формате создания коллегиальных органов управления, которые могут действовать от имени образовательной организации. Сама образовательная организация определяет структуру и порядок формирования своих коллегиальных органов управления, в связи с чем сочетание административного и общественного принципа может выражаться по-разному в разных образовательных организациях.

Возможно включение в состав органов коллегиального управления не только представителей обучающихся и их законных представителей, но и представителей общественности, заинтересованных выпускников, а также «потребителей» того образования, которое получают обучающиеся (это могут быть как другие образовательные организации, куда они в дальнейшем пойдут учиться, так и, возможно, работодатели).

Представленность в органах коллегиального управления всех групп заинтересованных лиц обеспечит, как минимум, возможность артикулировать интересы этих лиц, тем самым работа образовательной организации может стать более соответствующей тем ожиданиям, которые существуют в обществе.

**1.6. Оценка эффективности управления**

Подход к определению эффективности как соотношению результата и затрат наиболее характерен для производственной сферы и иных областей, где можно выделить четкий и количественно измеримый результат (себестоимость продукции, прибыль и т.д.).

Кроме этого, важно определить адресата оценки, то есть того субъекта, для которого или с чьих позиций проводится оценка, поскольку, например, оценка эффективность выполнения поставленной перед работником задачи может существенно отличаться, если ее оценивать либо с позиции работника, либо с позиции работодателя.

Как уже отмечалось выше эффективность управления можно оценивать как по показателям управляемой системы, так и по показателям собственно управления, с последующим соотнесением их с результатами оценки деятельности управляемой системы.

**Показателями для оценки эффективности управляющей системы могут выступать:**

* соотношение управленцев и управляемых (доля управленцев в общей численности работников);
* количество работников на одного управленца (так называемая норма управляемости;
* долю расходов на управление в общей структуре расходов
* время принятия управленческого решения;
* своевременность принятия управленческого решения;
* квалификация управленческих работников;
* «текучесть» управленческих кадров.

Перечень возможных показателей не ограничивается предложенными выше. Выбор конкретных показателей зависит от того, что будет считаться эффективностью в конкретном случае, а также насколько важным будет считаться тот или иной критерий или показатель для ее оценки. Независимо от того, какие показатели выбраны для оценки эффективности, они должны, как минимум, отвечать следующим требованиям:

* быть адекватными измеряемому объекту, иначе говоря, должны измерять именно то, что планируется измерить;
* соответствовать системе целей организации, то есть измеряемый показатель должен вносить свой вклад в достижение той или иной цели;
* быть сбалансированными и непротиворечивыми.

И. П. Лаврентьева, В. В. Кузнецов, В. В. Григорьев предлагают оценивать эффективность управленческого воздействия путем сравнительных методов. Предлагаются следующие сравнения:

1. Сравнение на протяжении какого-то времени. Например, сравнивается процент успешно выдержавших экзамены по сравнению с процентом прежних лет.
2. Стандарты. Сравниваются результаты организации с контрольными цифрами. Например, средний балл ЕГЭ выпускников данной общеобразовательной организации и средний по региону.
3. «Внутрислужебные сравнения». Сравнивается одно подразделение учреждения с аналогичной службой в этом же учреждении. Например, сколько уходит времени на заполнение классных журналов у одних и сколько у других.
4. Сравнение с частным сектором. Работу организации сравнивают с работой организаций в частном секторе. Например, сравнение результатов ЕГЭ муниципальных общеобразовательных учреждений и частных образовательных организаций.
5. Сравнение с другими. Сравнивают или со всеми или с ближайшими соседями, или же отбираются для сравнения те организации, условия функционирования которых находятся примерно на одном уровне.

Таким образом, можно выделить следующие основные стадии проведения оценки эффективности в целом, и эффективности управления в частности:

1. Установить «адресата оценки», то есть субъекта, для которого или с чьих позиций будет проводиться оценка эффективности;
2. Установить цели и задачи, эффективность достижения (выполнения) которых будет оцениваться;
3. Разработать показатели, отражающие интересы субъекта оценки, на основе которых будет проводиться оценка эффективности;
4. Разработать порядок расчета (оценки) показателей;
5. Выбрать «базу» для сравнения, поскольку эффективность является относительным показателем, собственное значение которого является малоинформативным, если не сравнивать его, например, с показателями предыдущего периода;
6. Выбрать одну или несколько сравнительных методик из предложенных выше;
7. Провести расчет, оценку, сравнение и сделать выводы.

Ключевым вопросом проведения любой оценки является вопрос о том, для чего в последующем будут использованы ее результаты. В частности, каковы последствия для образовательной организации, деятельность управленческой системы которой была признана неэффективной.

В случае выявления неэффективности возможны две группы последствий.

Во-первых, это последствия для образовательной организации в целом. В случае  невыполнения государственного (муниципального) задания могут наступить финансовые последствия, объем задания на следующий год может быть сокращен. В случае недостижения определенных показателей могут быть проиграны конкурсы, заняты низкие места в рейтингах (что, например, может повлиять на принятие каких-либо управленческих решений в отношении организации). Образовательная организация может быть присоединена к другой (признанной эффективной) организации, либо, в крайнем случае, ликвидирована.

Во-вторых, это последствия для управленческих структур образовательной организации. То, какие последствия наступят для коллегиальных органов управления, может быть определено только уставом образовательной организации. Руководитель же государственного или муниципального учреждения может быть освобожден от занимаемой должности, причем как по решению учредителя (т.е. без формального объяснения причин, но с выплатой денежной компенсации), так и по дополнительно предусмотренным в трудовом договоре основаниям его расторжения (а для руководителей в трудовой договор весьма часто вносятся условия о том, что договор расторгается при недостижении определенных показателей развития образовательной организации).

**ГЛАВА II Создание эффективной системы управления образовательной организацией дополнительного образования**

**2.1. Структура образовательной организации; филиалы и представительства**

**Структура образовательной организации представляет собой внутреннее устройство образовательной организации, включающее в себя совокупность составляющих ее единиц (подразделений).**

Согласно [ст. 26](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf#st26) Федерального закона № 273-ФЗ образовательные организации самостоятельны в формировании своей структуры, если иное не установлено федеральными законами. Образовательная организация может иметь в своей структуре различные структурные подразделения, обеспечивающие осуществление образовательной деятельности с учетом уровня, вида и направленности реализуемых образовательных программ, формы обучения и режима пребывания обучающихся. В условиях общеобразовательной организации такими структурными подразделениями могут быть, прежде всего, филиалы школы, центры, методические и учебно-методические подразделения, лаборатории, библиотеки, музеи, школьные спортивные клубы, интернаты, психологические и социально-педагогические службы, обеспечивающие социальную адаптацию и реабилитацию нуждающихся в ней обучающихся.

Вопрос о том, какие именно структурные подразделения будут сформированы, зависит от внутренних потребностей организации. Если в крупной образовательной организации целесообразно выделять такие подразделения, как бухгалтерия, юридический отдел, отдел кадров и т.п., в небольшой организации может даже не быть специфической ставки для работника соответствующего профиля, не говоря уже о выделении структурного подразделения.

Структурное подразделение – это часть юридического лица, которая официально выделена, имеет положение (иной локальный нормативный акт), фиксирующий его статус, руководителя, определенные цели, задачи, функции, штатную численность. Структурное подразделение может быть обособленным, и не обособленным. Обособленное структурное подразделение характеризуется раздельным учетом имущества.

Образовательная организация фактически самостоятельно определяет свою внутреннюю структуру с учетом существующих требований законодательства. При этом определенные особенности предусмотрены для филиалов и представительств (последние в общеобразовательных организациях встречаются крайне редко).

Общие требования к филиалам и представительствам юридического лица изложены в [ст. 55](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/grazhdanskiy-kodeks-rossiyskoy-federacii-chast-pervaya-ot-30111994-no-51-fz#st55) ГК РФ. Филиал, как и представительство располагается вне места нахождения юридического лица. Отличие филиала от представительства состоит в том, что филиал осуществляет все функции юридического лица или их часть, в том числе функции представительства, а представительство только представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту. Иными словами в представительствах школы образовательный процесс вестись не может (это функция школы), а может, например, вестись работа по обеспечению связи школы с иными образовательными организациями или органами власти. На практике у школ представительства практически не встречаются.

В соответствии с общей нормой ГК РФ Федеральный [закона](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf) № 273-ФЗ прямо указывает на то, что осуществление образовательной деятельности в представительстве образовательной организации запрещается ([ч. 4 ст. 27](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf#st27_4)).

**Филиалы, как и представительства**, не обладают самостоятельной правоспособностью (подробнее см. главу 1) и **не является юридическими лицами**. Директор филиала назначается руководителем образовательной организации и действует на основании выданной ему доверенности.

Важным отличием филиала и представительства от иных структурных подразделений (например, библиотеки школы) является тот факт, что сведения о филиалах и представительствах должны быть указаны в уставе образовательной организации (абзац третий [п. 3 ст. 55](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/grazhdanskiy-kodeks-rossiyskoy-federacii-chast-pervaya-ot-30111994-no-51-fz#st55_3) ГК РФ). Поскольку устав образовательной организации, созданной в форме учреждения, изменения и дополнения к нему утверждаются учредителем (органом, выполняющим функции и полномочия учредителя образовательной организации), то фактически можно сделать вывод, что образовательная организация может создать филиал или открыть представительство по согласованию с учредителем, который утверждает соответствующие изменения в устав.

Федеральным [законом](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf) № 273-ФЗ установлены определенные особенности создания и ликвидации филиалов образовательных организаций, которые касаются государственных и муниципальных общеобразовательных организаций.

Федеральным [законом](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf) № 273-ФЗ установлена еще одна особенность для создания филиалов государственных образовательных организаций, находящихся в ведении субъекта РФ, или муниципальных образовательных организаций на территории другого субъекта РФ или территории другого муниципального образования (муниципального района или городского округа). Согласно [ч. 8 ст. 27](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf#st27_8) данного Федерального закона создание таких филиалов осуществляется по согласованию соответственно с органом исполнительной власти субъекта РФ, осуществляющим государственное управление в сфере образования, и органом местного самоуправления, осуществляющим управление в сфере образования, по месту нахождения создаваемого филиала.

В статье 11 Налогового кодекса дано следующее определение.

Обособленное подразделение организации - любое территориально обособленное от нее подразделение, по месту нахождения которого оборудованы стационарные рабочие места. Признание обособленного подразделения организации таковым производится независимо от того, отражено или не отражено его создание в учредительных или иных организационно-распорядительных документах организации, и от полномочий, которыми наделяется указанное подразделение. При этом рабочее место считается стационарным, если оно создается на срок более одного месяца.

Можно сделать вывод, что определения даны в целях осуществления обязанностей по уплате налогов и сборов, не носят универсального характера. Понятие места нахождения специфично, и связано с местом осуществления деятельности через обособленное подразделение (а не с местом регистрации, местом нахождения единоличного исполнительного органа, как в гражданском праве).

**2.2. Органы управления образовательной организацией; органы, участвующие в управлении образовательной организацией**

Согласно [ч. 3 ст. 26](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf#st26_3) Федерального закона № 273-ФЗ единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации (ректор, директор, заведующий, начальник или иной руководитель), который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации. [Часть 4](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf#st26_4) данной статьи предусматривает создание в образовательной организации коллегиальных органов управления, которые делятся на обязательные и факультативные.

В сфере общего образования обязательными коллегиальными органами для всех образовательных организаций является общее собрание (конференция) работников образовательной организации и педагогический совет.

К числу факультативных органов управления относятся:

* Попечительский совет;
* Управляющий совет;
* Наблюдательный совет[[1]](http://273-фз.рф/obuchenie/moduli/obshcheobrazovatelnye-organizacii/5-03#_ftn1);
* Другие коллегиальные органы управления.

Все вопросы создания и деятельности коллегиальных органов управления, в том числе наличие права на принятие управленческих решений должны быть урегулированы уставом образовательной организации в соответствии с законодательством РФ. Принципиально новым полномочием данных органов является возможность выступления от имени образовательной организации. Таким полномочием ранее был наделен только ее руководитель.

Для того, чтобы изменить систему органов управления образовательной организацией дополнительного образования (например, создать новый орган управления или ликвидировать старый), изменить компетенцию существующих органов, таким образом, необходимо внести изменения в устав. Это требует обязательного согласования позиций по вопросам управления образовательным учреждением с его учредителем, т.к. иначе новая редакция устава не будет утверждена. Кроме того, целесообразно обсуждение структуры органов управления в коллективе образовательной организации.

Также следует отметить, что Федеральный [закон](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf) № 273-ФЗ не регламентирует компетенцию коллегиальных органов управления образовательной организацией. Не предусмотрено также такого регулирования и на подзаконном уровне, поэтому, формально, допустимо закрепить за данными органами любые полномочия, за исключением тех, которые в соответствии с законодательством отнесены к исключительным полномочиям органа, выполняющего функции и полномочия учредителя, либо руководителя организации. Пожалуй, единственным исключением является норма [п. 1 ч. 1 ст. 51](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf#st51_1_1) о том, что руководитель образовательной организации может избираться общим собранием (конференцией) работников (общим собранием, конференцией работников и обучающихся) образовательной организации с последующим утверждением учредителем образовательной организации.

Некоторые особенности деятельности коллегиальных органов государственных и муниципальных автономных учреждений установлены Федеральным [законом](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-03112006-no-174-fz) от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях», относящимся не только к сфере образования. [Ст. 10](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-03112006-no-174-fz#st10) данного Федерального закона предусмотрено создание в автономном учреждении такого обязательного коллегиального органа как наблюдательный совет, а [ст. 11](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-03112006-no-174-fz#st11) определяет его компетенцию.

Наряду с коллегиальными органами управления Федеральный [закон](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf)№ 273-ФЗ указывает на возможность создания по инициативе обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников советов обучающихся, советов родителей, представительных органов работников. Такие органы создаются в целях учета мнения указанных лиц по вопросам управления образовательной организацией и при принятии локальных нормативных актов, затрагивающих права и законные интересы этих лиц ([ч. 6 ст. 26)](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf#st26_6).

Также следует обратить внимание, что такие советы обучающихся, советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся **не являются уставными органами управления и не отражаются в уставе образовательной организации**. Они имеют такой же статус, как и профсоюзные органы, т.е. являются «внешними» по отношению к образовательной организации органами самоуправления. Соответственно, нельзя регулировать их деятельность локальными актами, например, положениями. Порядок же учета мнения указанных органов управления, определяющий действия администрации учебного заведения при принятии локальных актов, сроки обращения за получением такого мнения и т.п. могут быть установлены локальным актом образовательной организации.

Именно такой статус советов обучающихся и стал причиной распространения тезиса, что Федеральный закон ограничил права обучающихся на участие в управлении образовательной организацией: ранее обучающиеся, их родители, законные представители формировали либо входили в состав органов общественного самоуправления. Теперь же их роль свелась исключительно к возможности выразить свое мнение, в нескольких конкретно названных ситуациях, они исключены из системы управления образовательной организацией.

Данная позиция представляется в корне неверной по ряду причин.

Прежний [Закон](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/zakon-rossiyskoy-federacii-ot-10-iyulya-1992-g-no-3266-1) РФ «Об образовании», действительно,  предусматривал возможность создания органов общественного самоуправления, в составе которых могли быть созданы и советы обучающихся. Вместе с тем, Законом ([ст. 35](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/zakon-rossiyskoy-federacii-ot-10-iyulya-1992-g-no-3266-1#st35), [36](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/zakon-rossiyskoy-federacii-ot-10-iyulya-1992-g-no-3266-1#st36)) определялось, что порядок выборов органов самоуправления и их компетенция определялись уставом образовательного учреждения. То есть, советы обучающихся не были предусмотрены в качестве обязательных для создания органов самоуправления образовательной организации. Они могли быть, а могли и не быть сформированы, в зависимости от решения его учредителя и администрации. В случае если желания формировать такие органы не было, они не создавались.

Вместе с тем, по новому Федеральному [закону](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf), также имеется возможность как создать отдельный коллегиальный орган управления со своей компетенцией, состоящий из обучающихся и их родителей (законных представителей), так и включить указанных лиц в состав коллегиального органа управления. Федеральный [закон](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf) не содержит норм, препятствующих включению представителей обучающихся в состав коллегиальных органов управления (за исключением органов, по своей сути имеющих иную природу, например, названных Федеральным [законом](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf) общего собрания работников образовательной организации либо педагогического совета).

Представители обучающихся, их родителей (законных представителей) могут быть включены в состав попечительского совета, управляющего совета, совета образовательной организации либо иных подобных органов, если это предусмотрено уставом образовательной организацией. Кроме того, могут быть сформированы отдельные коллегиальные органы управления, выражающие позицию именно обучающихся и их законных представителей.  Единственное, такие органы теперь нецелесообразно называть «советами обучающихся», дабы не вносить путаницу с точки зрения различения коллегиального органа управления, предусмотренного уставом, и органа, сформированного в инициативном порядке и выражающего мнения соответствующих участников образовательных отношений. Например, в образовательной организации согласно ее уставу могут функционировать комитеты обучающихся, конференции или собрания обучающихся.

При формировании комитета обучающихся как коллегиального органа управления его статус будет существенно отличаться от статуса совета обучающихся как органа, выражающего мнение обучающихся.

Ключевыми будут следующие отличия:

1. Комитет является коллегиальным органом управления, то есть принимает решения от имени образовательной организации, действует как орган образовательной организации. Совет не является органом управления, является самостоятельным, внешним по отношению к образовательной организации образованием.
2. Комитет формируется образовательной организацией по собственному усмотрению, его структура, порядок формирования, срок полномочий определяются самой образовательной организацией и фиксируются в уставе. Совет, будучи внешним по отношению к образовательной организации образованием, не определяется самой образовательной организацией, он формируется независимо от нее самими обучающимися, вопросы структуры, сроков и т.п. решаются независимо от образовательной организации.
3. Полномочия, структура комитета, порядок принятия им решений должны обязательно быть зафиксированы в уставе. Относительно же совета регламентироваться может лишь порядок его взаимодействия с образовательной организацией, а не внутренние вопросы его деятельности. Компетенция комитета при этом полностью определяется уставом образовательной организации. Случаи же, в которых обязательно необходимо учесть мнение совета обучающихся, прямо перечислены в Федеральном законе.

**2.3. Государственно-общественное управление образовательной организацией**

**Государственно-общественное управление** - это тип управления, при котором субъекты, осуществляющие политику в области образования, и образовательные организации осуществляют постоянное взаимодействие в управлении образованием и оказании образовательных услуг с субъектами, представляющими интересы общества и населения, при их ответственном участии в этой деятельности.

Данная разновидность взаимодействия предполагает взаимодействие с общественностью как государственных (муниципальных) образовательных организаций в лице их органов управления, так и государственных и муниципальных органов управления образованием.

Государственно-общественное взаимодействие в управлении образованием может осуществляться путем создания как раздельных, но взаимодействующих органов и форм государственного и общественного управления образованием, так и путем создания совместных органов и форм государственно-общественного управления образованием.

Государственно-общественное взаимодействие в управлении  в сфере образования организационно может выстраиваться по уровням взаимодействия государственного субъекта с соответствующим уровнем общественного субъекта. Местный уровень последнего может взаимодействовать как с органом местного самоуправления, так и с образовательной организацией.

Общественная составляющая в таком совместном субъекте должна формироваться с учетом закономерностей формирования общественного субъекта – от граждан на вышестоящие уровни, «снизу вверх», государственная составляющая – в обратном порядке «снизу вверх».

В Федеральном [законе](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf) № 273-ФЗ предусмотрен открытый перечень коллегиальных форм и форм самоуправления в образовательной организации, оставляя за ней  право определить их перечень, наименование и компетенции самостоятельно.

В практике осуществления государственно-общественного управления на уровне общеобразовательной организации сформировалась такая интегральную модель как управляющий совет. Все остальные реализуемые на практике формы самоуправления и коллегиального управления являются в теоретическом плане частными случаями управляющего совета, а в практическом, организационно-управленческом плане — формами реализации отдельных сторон, свойств, функций и признаков управляющего совета.

При этом отмечаем, что отдельные формы государственно-общественного управления образовательной организацией прямо предусматриваются законодательством. Речь идет о наблюдательном совете, который согласно Федеральному [закону](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-03112006-no-174-fz) от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» является обязательным органом для автономных учреждений и включает в себя  как представителей учредителя автономного учреждения, исполнительных органов государственной власти или органов местного самоуправления, на которые возложено управление государственным или муниципальным имуществом, а также представителей общественности, в том числе лиц, имеющие заслуги и достижения в соответствующей сфере деятельности.

Главное отличие управляющего совета от совещательных и иных органов самоуправления школы состоит в том, что его решения по вопросам, отнесенным к его ведению уставом образовательной организации, носят обязательных характер. Следует отметить, что Федеральный [закон](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf) № 273-ФЗ не устанавливает обязательного наименования «управляющий совет». Данный совет отнесен к числу факультативных органов[[1]](http://273-фз.рф/obuchenie/moduli/obshcheobrazovatelnye-organizacii/5-04#_ftn1), поэтому, он, в принципе, может иметь любое наименование и компетенцию.

Модель управляющего совета позволяет максимально ответственно вовлечь широкие слои образовательной (педагогической, родительской, ученической из старшей ступени обучения), а также внешкольной общественности в реальное стратегическое управление школой, соблюдая эффективный и рациональный баланс полномочий между коллегиальным стратегическим управлением и единоличным текущим руководством в образовательной организации.

Орган государственно-общественного управления создается в системе школьного управления, прежде всего для вовлечения общественности в стратегическое управление. Оперативное и текущее руководство образовательной организацией остается в исключительной компетенции ее руководителя.

Более глубоким этапом включения управляющего совета в систему управления образовательной организации является придание ему полномочий органа планирования и реализации стратегии. Здесь ему нужны будут полномочия по утверждению приоритетов, порядка и процедур распределения и использования имеющихся ресурсов различных типов и видов, включая выделенное образовательной организации бюджетное финансирование, поиск и привлечение новых ресурсов в целях выполнения программы развития, нацеленной на повышение качества образования и качества условий образовательного процесса.

Можно рекомендовать постепенный порядок освоения управляющим советом полномочий по управлению школой. Вряд ли вновь созданный управляющий совет с необученными по специальным курсам управления членами способен реализовать эффективно широкий перечень полномочий по управлению образовательной организацией. Набираясь опыта и предпринимая меры к обучению своих членов, управляющий совет может стать все более квалифицированным коллегиальным управляющим.

В отношении многих полномочий определенной ступенью их практического освоения может быть сначала только право **согласовывать** решения, локальные акты, предлагаемые руководителем и педагогическим советом образовательной организации. Со временем уставом можно закрепить право управляющего совета на **утверждение** такого рода решений.

Так как Федеральный [закон](http://273-фз.рф/zakonodatelstvo/federalnyy-zakon-ot-29-dekabrya-2012-g-no-273-fz-ob-obrazovanii-v-rf) № 273-ФЗ не определяет компетенцию данного, то можно рекомендовать закрепить в уставе следующие вопросы, относящиеся к компетенции управляющего совета:

Управляющий совет утверждает:

• стратегические цели, направления и приоритеты развития образовательного учреждения;

• программу развития образовательного учреждения, включая стратегию развития образовательных программ и технологий;

• ежегодный публичный доклад учреждения;

• локальный акт о порядке и критериях распределения стимулирующей части фонда оплаты труда работников и административно-управленческого персонала образовательного учреждения;

• вопросы введения требований к одежде обучающегося в соответствии с законодательством субъекта РФ;

• локальные правовые акты учреждения, регламентирующие организацию деятельности управляющего совета.

Управляющий совет согласует:

• режим работы образовательного учреждения;

• план мероприятий создания здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в образовательном учреждении;

• образовательную программу (программы) и профили обучения, обеспечивающих углубленное изучение отдельных учебных предметов, предметных областей образовательной программы среднего общего образования;

• положение о порядке текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся;

• локальный акт о  порядке оказания платных образовательных услуг, об утверждении стоимости обучения по каждой образовательной программе;

• локальный акт об оплате труда работников образовательной организации;

• локальный акт об установлении порядка деятельности в образовательном учреждении и взаимодействия с образовательным учреждением общественных объединений и некоммерческих организаций, участие образовательного учреждения в образовательных объединениях, ассоциациях (союзах);

• план повышения квалификации педагогических работников образовательной организации;

• положения о структурных подразделениях (в том числе филиалах, представительствах) образовательного учреждения.

Кроме того, за управляющим советом возможно закрепить принятие ряда решений рекомендательного характера. Управляющий совет может направлять рекомендации органу, выполняющему функции и полномочия учредителя школы:

• по содержанию зданий и сооружений общеобразовательной организации и прилегающей к ним территории;

• по кандидатуре руководителя общеобразовательной организации;;

• о стимулирующих выплатах руководителю общеобразовательной организации;

• о расторжении трудового договора с руководителем общеобразовательной организации (с обоснованием);

• по другим вопросам деятельности и функционирования образовательной организации, отнесенным к компетенции учредителя.

Управляющий совет вносит рекомендации и предложения директору школы о заключении и расторжении трудовых договоров с работниками, а также по другим вопросам, отнесенным к компетенции руководителя образовательного учреждения.

В любом  случае, предусматривается создание двух обязательных коллегиальных органов управления. Это общего собрание работников образовательной организации и педагогический совет. Компетенция управляющего совета должна быть согласована с компетенцией данный органов.

**2.4. Устав и иные локальные акты образовательной организации дополнительного образования**

**Локальный акт –** это основанный на нормах законодательства правовой документ (акт), принятый в установленном порядке компетентным органом управления организации, и регулирующий внутриорганизационные отношения.

Локальные акты обладают следующими **признаками**:

1) Локальный акт - официальный правовой документ образовательной организации.

2) Содержит необходимые реквизиты:

* наименование, которое отражает форму и его краткое содержание;
* дата и место издания;
* порядковый (регистрационный) номер;
* подпись уполномоченного должностного лица;
* в необходимых случаях визы согласования и печать организации.

3) Основан на законодательстве в широком смысле слова.

4) Принимается компетентным (уполномоченным) органом управления;

5) Внутренний документ, действующий только в пределах организации.

Локальные акты не должны противоречить действующему законодательству, а также ухудшать положение субъектов, на которых распространяется их действие, по сравнению с установленным законодательством. [Ч. 4 ст. 30](#st30_4) Федерального закона № 273-ФЗ прямо предусматривает, что нормы локальных нормативных актов, ухудшающие положение обучающихся или работников образовательной организации по сравнению с установленным законодательством об образовании, трудовым законодательством положением либо принятые с нарушением установленного порядка, не применяются и подлежат отмене образовательной организацией.

Выделяются **нормативные локальные акты** и **ненормативные (индивидуальные, распорядительные) локальные акты**.

Нормативные локальные акты могут издаваться в различных формах. Наиболее часто встречающимися, кроме устава, являются:

* **Положение** устанавливает правовой статус органа управления организации, структурного подразделения либо порядок реализации организацией какого-либо из своих правомочий.
* **Инструкция** устанавливает порядок, способ осуществления той или иной функции, ведения какой-либо деятельности.
* **Правила** регламентирует организационные, дисциплинарные, хозяйственные и иные специальные стороны деятельности организации, участников внутриорганизационных отношений.

В соответствии с [ч. 1 ст. 25](#st25_1) Федерального закона № 273-ФЗ  образовательная организация действует на основании **устава, который является основным нормативным локальным актом образовательной организации.**

Согласно [п. 2 ст. 52](#st52_2) ГК РФ в учредительных документах юридического лица, к которым относится устав,  должны определяться наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью юридического лица, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующего вида. В учредительных документах некоммерческих организаций должны быть определены предмет и цели деятельности юридического лица.

[Ч. 2 ст. 25](#st25_2) Федерального закона № 273-ФЗ определяет, что в уставе образовательной организации должна содержаться наряду с информацией, предусмотренной законодательством РФ, следующая информация:

1)    тип образовательной организации;

2)    учредитель или учредители образовательной организации;

3)    виды реализуемых образовательных программ с указанием уровня образования и (или) направленности;

4)    структура и компетенция органов управления образовательной организацией, порядок их формирования и сроки полномочий.

В дополнение к данному перечню [п. 3 ст. 14](#st14_3)  Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» предусматривает, что в учредительных документах некоммерческой организации должны определяться:

* наименование некоммерческой организации, содержащее указание на характер ее деятельности и организационно-правовую форму,
* место нахождения некоммерческой организации, порядок управления деятельностью,
* предмет и цели деятельности,
* сведения о филиалах и представительствах,
* источники формирования имущества некоммерческой организации,
* порядок внесения изменений в учредительные документы некоммерческой организации,
* порядок использования имущества в случае ликвидации некоммерческой организации.

Устав бюджетного или казенного учреждения также должен содержать:

* наименование учреждения,
* указание на тип учреждения,
* сведения о собственнике его имущества,
* исчерпывающий перечень видов деятельности, которые бюджетное или казенное учреждение вправе осуществлять в соответствии с целями, для достижения которых оно создано,
* указания о структуре, компетенции органов управления учреждения, порядке их формирования, сроках полномочий и порядке деятельности таких органов.

Указанные выше требования к обязательному содержанию устава не являются исчерпывающими. Дополнительные требования к содержанию устава зависят от организационно-правовой формы образовательной организации. Кроме этого, следует отметить, что Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» не действует в отношении автономных учреждений ([п. 5 ст. 1](#st1_5)). Содержание устава автономных учреждений определяется [ч. 2 ст. 7](#st7_2) Федерального закона от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях». В соответствии с данной нормой, устав автономного учреждения должен содержать:

* наименование автономного учреждения, содержащее указание на характер его деятельности, а также на собственника его имущества;
* указание на тип «автономное учреждение»;
* местонахождение автономного учреждения;
* сведения об органе, осуществляющем функции и полномочия учредителя автономного учреждения;
* предмет и цели деятельности автономного учреждения;
* исчерпывающий перечень видов деятельности, которые автономное учреждение вправе осуществлять в соответствии с целями, для достижения которых оно создано;
* сведения о филиалах, представительствах автономного учреждения;
* структура, компетенция органов автономного учреждения, порядок их формирования, сроки полномочий и порядок деятельности таких органов;
* иные предусмотренные федеральными законами сведения.

Вместе с тем, законодательство РФ не содержит указаний на то, что содержание устава должно включать в себя исключительно обязательные положения. Наоборот, есть целый ряд оговорок о том, что какое-либо требование законодательства может быть конкретизировано в уставе. Например, [абз. 2 п. 13 ст. 9.2](#st9.2_13_2" \t "_blank) Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» содержит оговорку о том, что уставом бюджетного учреждения может быть предусмотрен меньший размер крупной сделки.

**Законодательство РФ не содержит запретов на включение в устав образовательной организации каких-либо положений, не предусмотренных обязательным перечнем содержания устава.** Это означает, что в случае необходимости устав может дополнительно содержать любые положения, не противоречащие действующему законодательству РФ.

Существенно изменились требования и к принятию устава образовательной организации. Ранее в соответствии с [п. 2 ст. 13](#st13_2) Закона РФ «Об образовании» устав гражданского образовательного учреждения в части, не урегулированной законодательством РФ, разрабатывался и принимается образовательным учреждением и утверждался его учредителем, то есть требовалось предварительное принятие устава высшим коллегиальным органом образовательной организации. На практике в ряде случаев это приводило к значительному затягиванию принятий изменений в устав, поскольку не редки были случаи, когда учредитель не соглашался с принятыми изменениями, а высший коллегиальный орган не соглашался с предлагаемыми учредителем редакциями. Кроме этого, на законодательном уровне неурегулированной оставалась ситуация с созданием новой образовательной организации, когда органы управления еще не сформированы, а организация может начать свое существование как юридическое лицо только после регистрации устава в уполномоченных органах.

Новый Федеральный закон № 273-ФЗ ([ч. 1 ст. 25](#st25_1)) закрепляет, что образовательная организация действует на основании устава, утвержденного в порядке, установленном законодательством РФ.

Общие правила по утверждению устава юридического лица содержатся в [п. 1 ст. 52](#st52_1) ГК РФ, согласно которому устав утверждается его учредителями (участниками). Термин «участник» характерен для коммерческих организаций: хозяйственных товариществ и обществ. Поскольку согласно [ч. 1 ст. 22](#st22_1) Федерального закона № 273-ФЗ образовательная организация создается в форме, установленной гражданским законодательством для некоммерческих организаций, то единственным субъектом, который может утверждать устав образовательной организации дополнительного образования является учредитель для государственных и муниципальных организаций и учредитель или учредители для частных образовательных организаций дополнительного образования. При этом, Федеральный закон № 273-ФЗ не предусматривает особого порядка разработки, принятия и утверждения устава, что вполне оправданно в условиях сокращения обязательных требований к содержанию устава и возможности урегулировать вопросы организации образовательной деятельности локальными нормативными актами образовательной организации дополнительного образования, принимаемыми ей самостоятельно.

Аналогично особая процедура принятия устава не предусматривается и для автономных учреждений. Согласно [ч. 1 ст. 7](#st7_1) Федерального закона от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» учредительным документом автономного учреждения является устав, утверждаемый его учредителем.

Однако [ч. 1.1 ст. 14](#st14_1.1) Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» установлены некоторые особенности утверждения устава бюджетных и казенных учреждений. Данная норма предусматривает, что утверждение устава бюджетного или казенного учреждения осуществляется в порядке, установленном:

1) Правительством РФ  - в отношении федеральных бюджетных или казенных учреждений;

2) высшим исполнительным органом государственной власти субъекта РФ - в отношении бюджетных или казенных учреждений субъекта РФ;

3) местной администрацией муниципального образования - в отношении муниципальных бюджетных или казенных учреждений.

Таким образом, указанными актами могут быть установлены некоторые особенности утверждения устава учреждений данных типов.

Например, согласно п. 4 Порядка утверждения уставов государственных образовательных учреждений Республики Бурятия, утвержденному постановлением Правительства Республики Бурятия от 15 июня 2005 г. № 201 предусматривается, что «Проект Устава, а также вносимые изменения в Устав представляются в орган по управлению государственным имуществом. Орган по управлению государственным имуществом согласовывает проект Устава, а также вносимые изменения в Устав в срок не более 10 дней со дня представления проекта Устава, а также вносимых изменений в Устав. На титульном листе Устава или вносимых изменений в Устав указываются реквизиты правового акта органа по управлению государственным имуществом, заверенные гербовой печатью органа по управлению государственным имуществом».

Ранее в [ст. 13](#st13) Закона РФ «Об образовании» были установлены достаточно широкие требования к уставам образовательных организаций. В результате их соблюдения уставы образовательных организации приобретали поистине колоссальные размеры. Кроме этого, согласно п. 3 данной статьи при необходимости регламентации различных сторон деятельности образовательного учреждения иными локальными актами последние подлежали регистрации в качестве дополнений к уставу образовательного учреждения.

Вместе с тем, сокращение требований к содержанию устава не означает, что заинтересованные лица не смогут получить необходимую им информацию, поскольку устав не является единственным источником информации об образовательной организации.

Значительная часть информации, которая ранее должна была содержаться в уставах образовательных организаций, может переместиться в иные локальные нормативные акты. Так, согласно, [ч. 2 ст. 30](#st30_2) Федерального закона № 273-ФЗ образовательная организация принимает локальные нормативные акты по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности, в том числе регламентирующие правила приема обучающихся, режим занятий обучающихся, формы, периодичность и порядок текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, порядок и основания перевода, отчисления и восстановления обучающихся, порядок оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между образовательной организацией и обучающимися.

Если локальные нормативные акты затрагивают права обучающихся и работников образовательной организации, то при принятии таких актов обязателен учет мнения советов обучающихся, советов родителей, представительных органов обучающихся, а также в порядке и в случаях, которые предусмотрены трудовым законодательством, представительных органов работников (при наличии таких представительных органов).

В образовательной организации дополнительного образования могут сложиться различные механизмы взаимодействия органов управления образовательной организацией в связи с принятием локальных  нормативных актов, в зависимости от той или иной системы построения управления образовательной организацией. Порядок принятия локальных актов необходимо зафиксировать в уставе, продумав вопрос, какая модель является наиболее актуальной для конкретной образовательной организации. Отметим, что для различных локальных нормативных актов могут быть предусмотрены различные модели их принятия.

Основными моделями могут выступать:

1. Руководитель без чьего-либо участия. Обеспечивает управляемость, при этом полная ответственность ложится на руководителя.
2. Руководитель с учетом мнения иного коллегиального органа управления. Практически совпадает с первым вариантом, но дольше, т.к. требуется запрос мнения, однако текст локального нормативного акта может стать качественнее за счет учета позиций иных квалифицированных лиц.
3. Руководитель по согласованию с иным коллегиальным органом управления. Потребуется согласование позиций двух органов, которые должны прийти к взаимоприемлемому решению.
4. Коллегиальный орган управления по согласованию с руководителем. Во многом совпадает с третьим вариантом, но формально локальный нормативный акт утверждается коллегиальным органом управления, следовательно, вопросы по его содержанию возникают к коллегиальному органу управления.
5. Коллегиальный орган управления с учетом мнения руководителя. Ответственность за локальный нормативный акт лежит на коллегиальном органе управления, получить и рассмотреть мнение руководителя обязательно, однако оно не имеет решающего значения. Управление децентрализуется, однако и ответственность за решения распределяется между разными органами.
6. Коллегиальный орган управления без чьего-либо участия. Аналогично пятому варианту, только учет мнения руководителя становится не обязателен, т.е. его позиция по вопросу проекта может вообще не рассматриваться.

Значительная часть образовательных организаций столкнулись с вопросом, в какой срок оптимально вносить изменения в уставы. В отдельных случаях учредители требовали сделать это крайне рано, например, еще летом 2013 года. Некоторые же образовательные организации до сих пор откладывают это решение, дожидаясь все большей полноты подзаконной нормативной базы, а также регионального и муниципального регулирования, ссылаясь на предоставленную Федеральным законом № 273-ФЗ возможность использовать для доработки уставов весь 2014 и 2015 год.

Представляется, что столь длительное ожидание не является оптимальной стратегией по следующей причине. Действительно, дана законодательная отсрочка для приведения уставов в соответствии с действующим законодательством. Но такой же отсрочки по иным локальным актам не имеется. Таким образом, любая образовательная организация, получившая предписание привести устав в соответствие с законодательством, может аргументировать  тот факт, что это не сделано. Если же предписание выдано о приведении в соответствие иных локальных нормативных актов, это должно быть сделано немедленно. А именно устав должен служить основой для ее разработки.

**Заключение**

Управление образовательной организацией предполагает решение ряда системных задач, первостепенной  из которых является задача достижения нового, современного качества образования. Общество ставит перед ОО основную цель: создание и постоянное совершенствование условий для получения каждым учеником образования в соответствии со своими интересами и потребностями, предоставления всем учащимся возможностей для самоопределения. Современный руководитель должен постоянно и квалифицированно анализировать противоречивые общественные процессы, существенно меняющиеся условия функционирования и развития в сфере образования, прогнозировать тенденции их проявлений в будущем, быстро реагировать на них в интересах выживания, стабилизации и развития образовательной организации.

Важнейшим условием этого процесса является обеспечение ее правового статуса, опора руководителя в принятии управленческих решений, связанных с модернизацией образования, на образовательное право, которое сейчас значительно изменилось.

  Сформировалась основная законодательная и нормативно-правовая база образования.

      Образовательная организация дополнительного образования входит в более широкие образовательные системы. В связи с этим одним из важнейших факторов эффективной работы образовательной организации является деятельность по управлению образовательными системами, в которые она включена.

Реализация любых процессов в ОО невозможна без адекватной нормативной правовой основы. Правовое управление  процессами в образовательной организации дополнительного образования осуществляется на основании актов трех уровней: федерального, регионального и муниципального. Обосновав  правовые  механизмы создания и реализации нормативно-правовой базы управления образовательной организацией отмечено, что нормативные правовые акты находятся в иерархическом соподчинении, причем как между уровнями(законы субъектов РФ не могут противоречить федеральным законам),так и внутри каждого уровня(нормативные акты регионального органа управления образованием не могут противоречить закону субъекта РФ, регулирующего сферу образования) Постоянные изменения законодательства об образовании обуславливают необходимость частого внесения изменений в локальные акты ОО.

  В соответствии  с компетенцией образовательной организации были  выделены следующие «отрасли» локального правового обеспечения:

(1) правовое оформление статуса образовательной организации, формирование структуры  учреждения и органов управления;

(2) правовое обеспечение образовательного процесса (процесса обучения и воспитания) и его методического сопровождения;

(3) правовое обеспечение финансово-экономической деятельности, материально-технического снабжения;

(4) правовое обеспечение трудовых отношений (работа с кадрами)

(6) Правовое обеспечение делопроизводства (документального сопровождения)

Управление не только самим образовательным учреждением дополнительного образования детей, а управление развитием этого учреждения выступает важнейшей методологической задачей, обеспечивающей прогностическое планирование образовательной системы учреждения, качественное и доступное образование.

Современное развитие образовательного учреждения дополнительного образования детей невозможно без профессионального управления этим процессом. Управление развитием образовательного учреждения понимается как часть осуществляемой управленческой деятельности, в которой посредством пла­нирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и ос­воения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности коллектива образовательного учреждения по наращиванию его образовательного по­тенциала, повышению уровня его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов образования.

Процесс управления развитием учреждения дополнительного образования детей в своей основе имеет различные подходы к управлению. В современной практике управления учреждением дополнительного образования детей выделяется программно–целевой подход, которому посвящены работы, в котором этот подход характеризуется динамичностью, целостностью, системностью, интегративностью. В качестве его основных моментов выступают: теоретический (моделирование управления); организационно-педагогический (определение содержания, форм и методов дополнительного образования школьников); психолого-педагогический (диагностика интересов, способностей и предпочтений школьников).

Модель программно-целевого подхода к дополнительному образованию учащихся включает четыре основных содержательных блока: образование, творчество, культурно-развивающий досуг, социальный опыт. Такая организация и содержание деятельности обеспечивает вариативный выбор занятий для подростков, предусматривает многочисленные формы деятельности, широкий спектр программ, реализует возрастные возможности детей и творческий потенциал педагогов, способствует адаптации воспитанников к сложным условиям современного мира.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что качественная, системная управленческая деятельность развитием учреждения дополнительного образования детей выступает как условие эффективного функционирования учреждения, удовлетворения образовательных потребностей субъектов (индивидуальных, корпоративных, социальных), обеспечения вариативности и доступности образовательных услуг и подтверждает важность учета современной нормативно-правовой базы, регламентирующей перспективы развития учреждения дополнительного образования.

**Список литературы**

1.   Бордовская, Н.В. Педагогика. [Текст] / Н.В. Бордовская, А.А. Реан – СПб: «Питер», 2008.

2.Беспалько, В.П. Общая педагогика. - М., 2006.   
3. Бруднов, А. Социально-педагогическая работа в школе / А. Бруднов,   
В. Березина // Воспитание школьников. — 2004. — № 1. — С. 2—4.

4. Васин, С.М., Мамонова О.А. Природа и сущность понятия эффективности системы управления предприятием // Вектор науки ТГУ. – 2012. – № 4(22). С. 232.

5. Гершунский, Б.С. Педагогика. - М., 2007.   
6.Гребенюк, О.С. Общие основы педагогики - М., 2003.

7. Грибов, В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Грибов. – М.: Кнорус. 2007. - С. 212

8. Голикова, Г.В., Шеина Ю.В. Комплексный подход к оценке эффективности управления социально-экономическими системами // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – № 4(4). - С. 63-64.

9. Гузева, Г.И. Управление процессом модернизации в системе дополнительного образования детей: Дис. К.п.н.: 13.00.01: Волгоград 2002

10. Дополнительное образование детей: вопросы и ответы: учебное пособие для системы повышения квалификации работников образовательных учреждений / сост.: Буданова Г.П., Буйлова Л.Н. – М., 2008.

11. Жуков, А.Д. Образование в России: Проблемы и решения. [Текст] / А.Д. Жуков, Н.М. Канаев – Москва, ЭКМОС, 2000.

12. Золотарева, А. В. Интегративно-вариативный подход к управлению учреждением дополнительного образования детей: Дис. Д.п.н.: 13.00.01 Ярославль, 2006.

13. Иванченко, В.Н. Инновации в образовании: общее и дополнительное образование детей: учебно-методическое пособие для учителей, педагогов дополнительного образования, методистов, классных руководителей, студентов и аспирантов педагогических учебных заведений, слушателей институтов повышения квалификации. – Ростов-на-Дону, 2011.

14. Лаврентьева, И. П. Социальная политика и управление в социальной сфере : учебное пособие / И. П. Лаврентьева, В. В. Кузнецов, В. В. Григорьев. – Ульяновск :УлГТУ, 2009. - С. 19.

15. Методические рекомендации по реализации ноциональной образовательной инициативы «Наша новая школа»/ Авторы составители: Т.А. Овечкина, М.Е. Верховкина, С.А. Ускова, И.В. Гришина, В.Н. Волков, А.О. Кравцов. Научный руководитель: Жолован С.В. – Санкт-Петербург, 2011.

16.    Невежина, М.М. Педагогика. [Текст] / М.М.Невежина, Н.В. Пушкарёва, Е.В. Шарохина – М., «Риор», 2007

17.   Н.А. Савченко, Инновации в образовании: основания и смысл [Электронный ресурс] // http://www.humanities.edu.ru/db/msg/84210

18.   Н.А. Савченко, Инновации в образовании: сущность и социальные механизмы [Электронный ресурс] // <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/84211>

19. Семенов, В.Д. Взаимодействие школы и социальной среды: Опыт исследования/ В.Д. Семенов. — М., 2008.   
20. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами. - М., 2005.   
21. Сластенин, В.А. Общая педагогика. - М., 2008.   
22. Сокольников Ю.П. Общая педагогика. - М., 2005.   
23. Суетенков, Е.Н., Пасько Н.И. Основы менеджмента. - М., 2005. - С. 197.

24. Харламов, И.Ф. Педагогика. М., 2009.   
25. Шамова, Т.И.. Третьяков, П.И., Капустин, Н.П. Управление образовательными системами. - М.,2001.   
26. Шмырева, Н.А. Педагогические системы: научные основы, управление, перспективы развития. - М., 2005.

27. Фриш, Г.Л. «Локальные акты образовательного учреждения, регламентирующие его работу и подлежащие регистрации» Издательство: [УЦ Перспектива](http://www.bookle.ru/publisher/7943/) , 2006 год

28.  Фриш, Г.Л.  «Циклограмма работы директора школы»» Издательство: [УЦ Перспектива](http://www.bookle.ru/publisher/7943/) , 2006 год

29. Фриш, Г.Л. «ТРУДОВОЙ КОДЕКС Практическое руководство Работа с трудовым кодексом РФ для директоров государственных и негосударственных организаций» - Издательство: [УЦ Перспектива](http://www.bookle.ru/publisher/7943/) , 2006.

30.   О.А. Береснева, Концепция инновационного развития [Электронный ресурс] // http://www.websib.ru/develop/page.php?article=87

31.  В.Ю.Матвеев ,А.И.Рожков. «Нормативно-правовые основы деятельности образовательных учреждений.» учебно-методический комплект для подготовки тьютеров  Москва,2007

32. Закон РФ Об образовании №273

33. Трудовой кодекс РФ