**Западное окружное управление образования**

**Государственное бюджетное образовательное учреждение**

**Центр образования № 324 «Жар-птица»**

Зотова Елена Борисовна, директор, к.п.н

**УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСНЫМ ЦЕНТРОМ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

научно-практическая разработка

для руководителей образовательных учреждений различного типа и вида, осуществляющих управление инновационной деятельностью в процессе передачи результатов

экспериментальной работы в массовую практику.

Москва 2012

**СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение 3**

**Глава 1. Управление ресурсным центром в школе как одно из важнейших направлений образовательного менеджмента**

1.1. Современные подходы к управлению ресурсным центром образовательного учреждения 10

1.2. Ключевые концептуальные идеи ресурсного центра 22

1.3. Модель ресурсного центра образовательного учреждения и критерии оценки эффективности деятельности 31

**Глава 2. Практика управления ресурсным центром в образовательном учреждении**

2.1. Цели и задачи деятельности РЦ в ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица» 46

2.2. Построение модели управления ресурсного центра образовательного учреждения 49

2.3. Анализ эффективности работы ресурсного центра в ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица» 55

**Заключение 60**

**Библиография 61**

**Приложения 65**

**Введение**

В последние годы в России значительно возросли требования со стороны государства и общества к школе. Процесс длительного реформирования Российской системы образования связан с различными процессами и изменениями в политической, экономической, социальной и культурной областях. В соответствии с Концепцией модернизации российского образования на период до 2010 года, утвержденной Правительством Российской Федерации 29 декабря 2001 года, одним из основных направлений реформы названо повышение качества и эффективности образовательного процесса. Инновационная экономика государства формирует новую модель образования до 2020 года. «Модернизация и инновационное развитие – единственный путь, который позволит России стать конкурентным обществом в мире 21-го века, обеспечить достойную жизнь всем нашим гражданам. Главные задачи современной школы – раскрытие способностей каждого ученика, воспитание порядочного и патриотичного человека, личности, готовой к жизни в высокотехнологичном, конкурентном обществе» - президентская инициатива «Наша новая школа».

В обществе возникли новые образовательные потребности. С одной стороны, появилось внимание к запросам всех участников образовательного процесса, с другой стороны, образовательные учреждения имеют разные запросы на инновационные технологии, разные возможности, которые были определены и выявлены в процессе экспериментальной работы школ.

В Государственной программе города Москвы на среднесрочный период (2012-2016 гг.) «Столичное образование» приоритетным направлением политики Правительства города Москвы является повышение качества общего образования, решение проблемы дифференциации качества общего образования, обеспечение возможности индивидуализации образовательных траекторий, в том числе выбора программ профильного обучения в старших классах. Поэтому важным моментом является выявление сильных сторон образовательных учреждений и трансляция накопленных технологий для решения данных задач.

На основании приказа Департамента образования города Москвы от 01.09.2009 №1006 «Об организации деятельности инновационных комплексов в системе Департамента образования города Москвы» и Программы деятельности инновационных комплексов - ресурсных центров принятой Департаментом образования города Москвы (Приказ №1015 от 26.05.2010) образовательным учреждениям, у которых был накоплен достаточный опыт и результаты, определившиеся в процессе экспериментальной работы, была предоставлена возможность создать ресурсные центры (РЦ) на базе своих учреждений. Назначением РЦ является трансляция инновационных технологий в образовательные учреждения, у которых есть запрос на данный тип инноваций.

Актуальность исследования определяется тем, что в условиях модернизации образования в России важной задачей образовательного учреждения становится обеспечение реализации новых приоритетов образовательной политики и инноваций для достижения высокого уровня качества образовательного процесса. Особую актуальность приобретает разработка новых подходов к построению модели ресурсного центра в школе, направленных на повышение компетентностей педагогов как в самой школе, так и в других образовательных учреждениях.

РЦ образовательного учреждения (ОУ) являются качественно новым этапом развития в системе образования. Вместе с тем, в условиях модернизации образования, внедрения новых образовательных технологий, принципов организации учебного процесса, реализации новых моделей возникли противоречия:

- между необходимостью модернизации системы управления в образовательном учреждении и отсутствием теоретических основ стратегии и тактики данной модернизации;

- между запросами и ожиданиями общества и имеющейся квалификацией педагогов;

- между сохранением традиционных подходов в управлении школой, ориентированной на качество образовательного процесса в своей школе и необходимостью трансляции инновационного опыта работы в другие ОУ.

Анализ противоречий позволил сформулировать проблему и тему исследования: «Управление ресурсным центром образовательного учреждения».

**Объект исследования** – ресурсный центр образовательного учреждения.

**Предмет исследования** - управление ресурсным центром образовательного учреждения.

**Цель исследования** – разработать модель управления ресурсным центром образовательного учреждения.

**Замысел и логика исследования.** В работах, посвященных обоснованию моделей систем управления для различных видов и модификаций образовательных учреждений, возможны, по меньшей мере, два варианта исследовательской логики. В первом варианте модель системы управления дедуктивно выводится из общих закономерностей и принципов построения управляющих систем с учетом особенностей конкретного вида управляемого объекта, после чего, как правило, получает опытно-экспериментальное подтверждение. Данный вариант представляется оптимальным в ситуациях, когда исследователь приходит в школьную практику от теории и нацелен, прежде всего, на практическое приложение к специфическому объекту управления определенных общих теоретических конструкций.

Второй вариант связан в большей степени с индукцией и предполагает выведение основных характеристик модели системы управления из ретроспективного рефлексивного анализа и обобщения практического опыта управления определенной разновидностью образовательного учреждения или кого-либо структурного подразделения. Естественно, что наряду с этим построение модели управления опирается и на предшествующие теоретические исследования (без которых исследование было бы лишено обоснованных понятийных средств описания практики), однако при построении модели главную роль играет индукция управленческого опыта. Такой вариант логики исследования представляется более адекватным в ситуации, когда в роли исследователя выступает практикующий руководитель школы, идущий к теории от практики, и когда создание опыта реально предшествует по времени его теоретическому осмыслению.

В данном исследовании осуществлен второй из обозначенных вариантов, что позволяет предложить модель управления структурным подразделением, фактически уже получившую проверку в опыте управленческой деятельности по обеспечению создания, функционирования и развития конкретного образовательного учреждения.

Исходя из этого мы сформулировали **гипотезу исследования** - разработка и построение эффективной модели управления РЦ позволит повысить качество управления инновационными процессами, как в самом образовательном учреждении, так и в других школах, что в дальнейшем позволит совершенствовать качество образования в целом.

С учетом цели и гипотезы были определены следующие **задачи**:

1.Выявить общие теоретические основания РЦ. Определить категориальный аппарат исследования. Проанализировать состояние проблемы управления ресурсными центрами в ОУ на данном этапе развития образования с целью выработки своей исследовательской позиции.

2. Провести анализ качества деятельности ресурсных центров в современной школе.

3. Разработать эффективную модель управления ресурсным центром школы в условиях модернизации образования.

**Направленность и методологические основы исследования.** По своей общей направленности исследование является прикладным, практико-ориентированным.

**Методологической основой работы** являются:

* ситуационный и оптимизационный подход, ориентирующий исследование на построение модели управления, оптимальной для конкретной разновидности школы в конкретных обстоятельствах ее существования и жизнедеятельности (Ю.К.Бабанский, В.С.Лазарев, М.М.Поташник);
* программно-проектный подход, ориентирующий исследование на широкое использование организационно-управленческого проектирования и целевых программ развития (В.С.Лазарев, О.Е.Лебедев, А.М.Моисеев, М.М.Поташник, П.И.Третьяков, Т.И.Шамова).

**Теоретические основы исследования** составляют положения: теории и методики образования; общей теории социального управления; общей теории организаций и современного школоведения как теории образовательных организаций; теории проектирования систем и проектного менеджмента.

Для решения поставленных задач и проверки выдвинутой гипотезы использовались следующие методы: анализ управленческой, психологической, педагогической литературы по проблеме исследования; контент-анализ нормативной и учебно-методической документации, наблюдение и анкетирование; изучение результатов и продуктов деятельности учителей и руководителей ОУ.

**Методы исследования.** Для реализации цели исследования и решения поставленных задач использовался комплекс взаимодополняющих методов исследования: **теоретические**: анализ философской, психологической и педагогической литературы, нормативных документов; **эмпирические:** социологические методы (опрос, анкетирование, беседа, тестирование), методы оценивания (самооценка, экспертная оценка), наблюдение, опытно-экспериментальная работа; **проектные** методы. Выбор методов исследования осуществлялся на основе их адекватности цели, задачам и предмету исследования.

**Базой исследования** послужил ГБОУ Центр образования № 324 «Жар-птица» ЗОУОДО г. Москвы. С 1996 года по настоящее время Центр образования является городской экспериментальной площадкой. С 2010 года городским ресурсным центром по теме «Развитие детско-взрослой образовательной общности учреждения».

##### На защиту выносятся:

##### 1. Модель управления ресурсным центром образовательного учреждения, описание которой включает в себя:

* **характеристику свойств и ценностно-целевых оснований управления** – в частности: ценностно-ориентированный характер управления; гуманизм; рефлексивность управления; ориентация на достижение и поддержание успеха; сочетание коллегиальности и единоначалия; системность, открытость; целеустремленность; технологичность управления и др.;
* **описание приоритетных функций и методов управления** (структура этих функций и разнообразие методов построены на основе конкретизации типовых функций и методов управления школой применительно к специфике избранного объекта управления);
* **описание организационной структуры управления РЦ** – предлагается смешанный тип оргструктуры, сочетающий и синтезирующий в себе элементы линейной; функциональной, проектной (программно-целевой), матричной.

**2. Концептуальные идеи модели РЦ, являющейся главным результатом проектирования и практических усилий управляющей системы школы.**

**Научная новизна результатов исследования** состоит в том, что:

1) выявлены и обоснованы теоретико-методологические предпосылки создания модели управления ресурсным центром образовательного учреждения;

2) представлены общие и специфические требования к управлению РЦ;

3) разработана и описана модель управления РЦ общеобразовательного учреждения, представляющая собой целостную, последовательную и логически взаимосвязанную систему характеристик, функций, организационной структуры и методов управления.

**Практическая значимость результатов исследования** заключается в том, что разработанная в его рамках модель управления РЦ образовательного учреждения может быть широко использована (а частично – уже используется) при создании и управленческом сопровождении образовательных учреждений аналогичной разновидности; разработаны рекомендации по построению и практической реализации модели управления РЦ образовательного учреждения, которая благодаря предусмотренным в работе механизмам стандартизации управленческого инструментария и документации могут быть успешно тиражированы и использованы в общеобразовательных учреждениях в различных регионах России.

**Обоснованность и достоверность основных результатов исследования** обеспечиваются применением положений современной психолого-педагогической и управленческой науки; разнообразием используемых источников информации; сочетанием теоретических и эмпирических методов исследования; опорой предлагаемой модели на опытно-поисковую работу соискателя.

**Апробация и внедрение результатов исследования** осуществлялись путем публикаций в научно-педагогической печати (3 публикации), докладов и выступлений на городских и окружных научно-практических конференциях и семинарах: для директоров общеобразовательных школ, на семинаре для директоров и научных руководителей экспериментальных площадок Москвы.

**Структура исследования.** Работа состоит из Введения, двух глав, Заключения, библиографии (28 названий) и 6 приложений.

**Глава 1.**

**Управление ресурсным центром как одно из важнейших направлений образовательного менеджмента**

* 1. **Анализ научных представлений о ресурсном центре общеобразовательного учреждения как объекте управления.**

В современной научной и публицистической литературе об образовательном учреждении содержится много характеристик, приписываемых школе, но нет научных описаний о ресурсном центре в школе. Поэтому в данной главе мы сделаем акцент на рассмотрение школы, в которой создаются условия для осуществления деятельности ресурсного центра, направленного на инновацию образовательных и управленческих технологий.

Школа рассматривается как образовательное учреждение, гуманитарная система; сообщество людей, осуществляющих совместную деятельность, организационная культура; философия, система ценностей; источник смысла жизни; транслятор и создатель значимых ценностей; коллективный субъект культуры и образования; совокупность отношений, система связей и коммуникаций; и как здание, территория; хозяйствующий субъект; субъект правоотношений; социальный партнер; среда, пространство; совокупность рабочих мест и работодатель; базовый элемент системы общего образования; объект управления, развития, проектирования; объект государственного и общественного контроля и т.д.

Такое многообразие характеристик школы позволяет убедиться в сложности школы как объекта познания и управления и требует выделения наиболее важных в контексте данного исследования аспектов и граней понимания школы.

Анализ представленных в современной научной литературе подходов к пониманию и описанию школы позволяет сделать вывод, что в последние годы произошли существенные изменения во взглядах научного сообщества на школу. Их определили: распространение идей теории организации и теории управления (менеджмента), расширение самостоятельности и автономности школ, изменения социального заказа на общее образование и действия других факторов.

Не претендуя на полноту характеристики этих изменений, зафиксируем некоторые из них, значимые для нашего исследования.

1. Если в работах советского периода возможности моделирования и проектирования школы были объективно весьма ограниченными, и существующее устройство школы воспринималось как данность и нечто само собой разумеющееся, то современные исследования принимают на вооружение проектно-разработческую парадигму (Н.Г.Алексеев (1), В.В.Давыдов (6), Ю.В.Громыко (4,5,), В.С.Лазарев (8,23,24), А.М. Моисеев (11,12), В.И.Слободчиков (20) и др.) и рассматривают развивающуюся и сознательно развиваемую школу как объект моделирования, проектирования, конструирования. Такой подход ориентирует как исследования, так и практику управления на значительно большие усилия по познанию и пониманию школы, ее назначения, строения, функционирования и развития.
2. Если в прежние годы школа рассматривалась преимущественно как совокупность педагогических (учебно-воспитательных) процессов, и прямо декларировалось, что объектом управления в школе выступает учебно-воспитательный процесс, то в настоящее время становится преобладающим представление о школе как особой разновидности социальной организации. Такой школе присущи все ее атрибуты: взаимодействие с внешней средой, ориентация на удовлетворение определенных потребностей и достижение внешних и внутренних целей, использование ресурсов, наличие сообщества (коллектива) организации, наличие внутренней среды, организационной структуры и организационной культуры, разделение труда, потребность в управлении и др. (В.С.Лазарев (23,25), А.М.Моисеев (12), Н.В.Немова (14), М.М.Поташник (15,16,24), К.М.Ушаков (26), Л.И.Фишман (27) и др.).
3. Школа все чаще начинает восприниматься и исследоваться не просто как первичное звено и базовый элемент системы общего образования, но и как целостная, целеустремленная динамическая социально-педагогическая система, имеющая определенный набор компонентов (в том числе – инвариантных, присущих любому общеобразовательному учреждению). С этим изменением неразрывно связана тенденция рассмотрения школы с позиций системного подхода, предполагающая последовательное выявление и содержательное описание ряда аспектов школы как системы (компонентного, структурного, функционального, коммуникативного, историко-генетического, интегративного, управленческого).
4. Если в исследованиях прежних периодов объект внутришкольного управления понимался, прежде всего, как совокупность внутренних процессов жизнедеятельности школы (чаще всего – образовательных), то в наши дни в центре внимания оказывается школа как открытая система - динамическое единство «входов» (внутренних процессов преобразования и внутренней среды) и «выходов». В объект управления включается и совокупность значимых связей школьной организации с внешней средой. Более того, само построение внутренней среды школы как организации происходит с учетом требований социальной среды и внешних ресурсных возможностей и ограничений. Другими словами, описание и моделирование школы начинается с анализа внешней среды и ее ожиданий, адресуемых школе.
5. Если в прежние годы хорошо работающая школа рассматривалась как эффективный, отлаженный механизм, то в последние годы преобладающим становится понимание школы как живого, развивающегося организма. Как отмечает А.М. Моисеев (25, С.44), «организациям присущ сложный «онтогенез»: они рождаются, проходят путь становления, выживают, функционируют, совершенствуются; организации порой умирают, причем делают это крайне неохотно, порой отчаянно борясь за существование; организации потенциально адаптивны, они способны в определенных пределах приспосабливаться к изменениям во внешней среде … Они (прежде всего – в лице своих управляющих) способны ставить и преследовать собственные цели; при этом они не только адаптируются к среде как данности, а пытаются по мере возможностей изменить свою окружающую среду, адаптировать ее в своих интересах; организации могут учреждаться по плану, однако реальная организация всегда будет отличаться от своего проекта…Организации обладают памятью и способностью учиться на собственном опыте (современный менеджмент, используя эту объективную способность к научению, провозглашает идею «обучающейся», сознательно развивающей свой потенциал организации); организации способны к самодостройке, самосозиданию, самосовершенствованию (что не присуще механическим системам); организации могут порой подчиняться внешнему управлению и диктату обстоятельств, но истинный источник их развития – внутренний и находится в них самих».
6. Если в анализе внутришкольной жизнедеятельности до последнего времени явно преобладало рассмотрение сознательно программируемых и организуемых школами дидактических и воспитательных процессов, то в конце ХХ века школоведение «открыло» высокую значимость и важность факторов школьной внутренней среды – организационной культуры школы (В.С. Лазарев (8), К.М. Ушаков (26), А.М. Моисеев (11), С.С. Селектор (18), уклада жизни школы (А.Н.Тубельский (22), образовательной среды (Ю.С. Мануйлов (10), В.А. Ясвин (29).
7. Если раньше, в условиях высокой степени унификации и единообразия, школа рассматривалась как реализатор, исполнитель общих государственных целей образования (главное - ее способность транслировать всем учащимся единое содержание образования), то в современных условиях при законодательно утвержденном принципе автономности образовательных учреждений на первый план выходит понимание школы как организационной индивидуальности.

Принятое в дипломной работе базовое понимание школы учитывает изменения в научных представлениях о школе и принимает их в качестве основания для построения общеобразовательной школы как ресурсного центра и управления им. Главной отправной точкой при построении образа школы как объекта управления послужили для нас взгляды А.М. Моисеева и Т.И. Шамовой.

Исходя из понимания школы как открытой системы, мы принимаем за основу следующий образ ее основных компонентов («входов», «выходов» и центрального звена – собственно школы).

В качестве «входных» характеристик открытой системы «школа» мы рассматриваем в данной работе:

* + вызовы, бросаемые школе обществом или социальный заказ на образование;
  + ресурсы, необходимые школе для осуществления процессов ее жизнедеятельности и достижения социально значимых целей (контингент учащихся, кадры, здание с инфраструктурой жизнеобеспечения, информационные, концептуальные, программно-методические, материально-технические, нормативно-правовые, финансовые ресурсы).

При этом под социальным заказом на образование мы понимаем «…всю совокупность образовательных (и сопутствующих им) потребностей, запросов, ожиданий, требований, которые предъявляются или могут быть предъявлены системе образования, школе любыми социальными субъектами в самых различных формах и с самой разной степенью требовательности» (12, С.45);

В качестве главного «выхода» жизнедеятельности школы мы рассматриваем социально значимые и обладающие определенным качеством результаты - результаты образования школьников и социальные эффекты работы школы, которые могут быть представлены в виде следующих взаимосвязанных блоков.

1. «Продукты» школы, то есть типичные характеристики образованности ее выпускников в самом широком смысле (включая познавательные, воспитательные, развивающие, оздоровительные и иные позитивные результаты образования). С этой точки зрения качество образования в школе есть не что иное, как качество данной продукции школы, совокупность характеристик, обеспечивающих ее способность соответствовать актуальным и перспективным требованиям личности, общества, государства, социальных заказчиков на образование. Очевидно также, что особенные разновидности и модификации общеобразовательных школ должны создаваться именно в расчете на получение качественно своеобразных и востребованных моделей выпускников, и, следовательно, моделирование общеобразовательной школы музыкально-эстетической направленности в обязательном порядке предполагает обоснование специфической продуктной ориентации (модели выпускника) такой разновидности школы.
2. «Суммарные выходы» школы, то есть количественное выражение основных результатов жизнедеятельности школы. Если, говоря о продуктах школы, мы имеем в виду качественную характеристику типичного образа выпускника школы, то суммарные выходы показывают, достаточное ли количество требуемых результатов требуемого качества школа производит в своей жизнедеятельности.
3. Социальные вклады, итоги и последствия жизнедеятельности школы, то есть позитивные изменения в социальном окружении школы под влиянием ее работы, включая и те изменения, которые впоследствии создают позитивную общественную репутацию школы, ее благоприятный образ (имидж) у потенциальных заказчиков и партнеров, то есть усиливают потенциал школы. Описание и практическое достижение таких социальных эффектов для новых разновидностей образовательных учреждений, в частности – для общеобразовательной школы, направленной на формирование детско-взрослой образовательной общности, представляется особенно важным, так как выступает в качестве дополнительного аргумента в пользу существования таких школ.

Описанный взгляд на результаты жизнедеятельности школы представляется более широким и полным, чем ранее существовавшие представления и, вместе с тем, позволяет сохранить все позитивное, что имелось в понимании и содержательном наполнении результатов школы в прежние годы.

Что касается понимания школы в рамках модели открытой системы, мы исходим из того, что при системном рассмотрении любой школьной организации необходимо выделять следующие инвариантные, присущие любой школе компоненты и аспекты.

1. Активное действующее начало школы – школьное детско-взрослое сообщество (в развитом состоянии – коллектив), осуществляющее основные процессы жизнедеятельности школы и само находящееся в процессе становления, самодвижения, саморазвития или застоя, стагнации. Предполагается, что именно школьное сообщество, включающее все группы участников образовательного процесса, а в более широком понимании – и всех активных партнеров и контрагентов школы, является носителем ценностных и целевых ориентаций школьной жизни, разработчиком и реализатором миссии школы.
2. Образовательная подсистема школы – совокупность факторов, обеспечивающих осуществление главных для любой школы – образовательных процессов всех видов (обучения, внеклассной воспитательной работы, сопровождения и т.п.). В динамике образовательная подсистема школы предстает перед нами как совокупность образовательных процессов, протекающих в условиях и под влиянием внутренней среды школы.
3. Обеспечивающая подсистема школы – совокупность факторов, обеспечивающих получение и использование ресурсов, необходимых для жизнеобеспечения школы и обеспечения благоприятных условий протекания образовательных процессов. В динамике эта подсистема осуществляет множество обеспечивающих процессов, выстраивая цепочки движения необходимых ресурсов в пространстве школы.
4. Управляющая подсистема школы – совокупность факторов, обеспечивающих постановку и достижение общешкольных целей во всех режимах и ситуациях жизнедеятельности школы, создающих благоприятные условия совместной деятельности членов школьного сообщества, прежде всего – ее целеустремленность и организованность. Данная подсистема отвечает за школу как целое и призвана обеспечить согласованность и взаимодействие всех компонентов школы для достижения главных целей. В динамике управляющая подсистема предстает как множество управленческих действий – планирования, организации, руководства, контроля и др., осуществляемых по отношению к разным элементам школы и ее значимого социального окружения.
5. Инновационная подсистема школы – совокупность факторов, обеспечивающих управляемое качественное прогрессивное изменение (развитие) школы. Ее деятельность разворачивается как инновационный процесс, то есть процесс создания, распространения, освоения и использования различных необходимых для школы новшеств. Для данной работы, связанной с управлением ресурсным центром общеобразовательного учреждения, рассмотрение этой подсистемы школы является непременным требованием.
6. Внутренний контекст или фоновая подсистема школы – совокупность факторов внутренней среды, оказывающих большое, часто решающее влияние на работу основных подсистем школы, протекание основных процессов ее жизнедеятельности и на результаты работы.

Исходя из вышеизложенного, мы считаем важными следующие положения.

1. Совокупность всех названных подсистем может рассматриваться как интегральный целостный процесс жизнедеятельности школы, который и является главным фактором, порождающим результаты ее работы.
2. Школа как единство представленных компонентов объективно обладает определенными системными, интегративными качествами, носителями которых выступают все компоненты школы и связи между ними, а при сознательном построении определенных моделей школы необходимо сознательно моделировать и обеспечивать наличие таких качеств.
3. Суммарные возможности школы в плане реализации ее социально значимых целей и задач образуют такое системное качество, как потенциал школы. В режиме стабильного функционирования жизнедеятельность школы представляет собой воспроизводство сложившейся традиционной практики при использовании ранее созданного потенциала школы. В режиме управляемого развития при улучшении использования имеющихся возможностей происходит также обогащение, наращивание существующего потенциала школы, создаются новые полезные возможности.

Рассматривая ресурсный центр в общеобразовательной школе, мы выделяем следующие особенности школы как объекта управления:

- «безраздельное господство» человеческого фактора (люди - и главный ресурс, и главный субъект деятельности, и при всей своей субъектности – главный объект управления, и (как образованные выпускники) главный продукт работы школы – все остальные ресурсы и работа с ними при всей ее важности носят относительно подчиненный характер;

- детская среда, взросло-детский характер коллектива и роль школьников одновременно как главных клиентов и как полноценных и равноправных членов сообщества;

- не до конца рыночный характер природы школы и ее жизнедеятельности даже при неизбежной включенности ее в систему рыночных отношений (данная особенность отнюдь не является недостатком школы или признаком ее ущербности на фоне рыночных, коммерческих структур – с моральной точки зрения это скорее может быть преимуществом, хотя и создает для школ много проблем, особенно в момент становления рыночной экономики);

- отсутствие специфических объективных и быстродействующих рыночных индикаторов успеха, стимулов, рычагов, механизмов (так, если рыночные структуры не развиваются, то они в условиях конкуренции обязательно потерпят неудачу, а у школ такой явной и простой связи между инновациями и выживанием не просматривается, поэтому осуществление нововведений требует иной мотивации);

- наличие особенно широкого множества клиентов и заказчиков (так как сфера образования действительно касается всех) с противоречивыми и не всегда ясными требованиями к школе, образованию и ожиданиями от них;

- особая сложность точного и удовлетворяющего всех заказчиков целеполагания (в том числе из-за сложности выбора тех групп клиентов, чьи потребности должны считаться первоочередными - личность, семья, общество, государство);

- относительно слабые возможности формализации работы, использования строгих объективных количественных оценок ее результативности (зачастую выясняется, что чем более какие-то результаты работы школы поддаются оценке, тем менее они оказываются значимы в реальном развитии личности);

- относительно небольшие масштабы организации (даже в очень крупных школах редко бывает свыше двух тысяч учащихся);

- сильная зависимость от внешней среды и сравнительно ограниченные возможности влияния на среду;

- невозможность развития организации методом наращивания объемов выпускаемой продукции, необходимость качественного характера изменений (стратегия развития вместо стратегии экстенсивного роста);

- привязанность «производства» к определенной территории;

- особенно высокая социальная ответственность и т.д.

Современное школоведение и теория внутришкольного управления стремятся сформулировать совокупность таких ключевых характеристик школы как открытой системы, которые должны в первоочередном порядке учитываться управляющими системами. В данном исследовании к числу таких характеристик относятся следующие:

1. Ценности, миссия школы, образ выпускника, важнейшие цели и задачи.
2. Вид и разновидность образовательного учреждения.
3. Тип образовательного процесса, в частности, такие определяющие его свойства, как уровень вариативности, интегрированности, индивидуализации и дифференциации, развития кооперации школьников в обучении и воспитании и т.д.
4. Преобладающие технологии образовательного процесса.
5. Характер организации образовательного процесса (традиционная классно-урочная система предъявляет к управлению иные требования по сравнению с более новыми системами организации обучения и воспитания); уровень ее сложности (этот уровень выше в школах, имеющих различные виды классов и потоки учащихся).
6. Характер внутришкольного контекста, образовательной среды, социально-психологического климата, организационной культуры и уклада жизни школы.
7. Уровень зрелости школьного коллектива, его сплоченности, самосознания. По мере сплочения коллектива наиболее эффективным становится демократический стиль. Чем выше уровень развития коллектива, благоприятнее его морально-психологический климат, содержательнее и богаче круг ценностей, исповедуемых педагогами, тем большая роль морально-этических (неадминистративных) регуляторов внутришкольного управления, совокупность которых в теории западного менеджмента определяют термином «ценностное руководство». Формируется культура взаимоотношений, в которой резко снижается значение внешнего (относительно личности) контроля, а тем более - наказаний. Многое совершается как бы «само собой», в силу сознательности членов коллектива.
8. Текущий режим жизнедеятельности школы. Соотношение стабильного функционирования и изменений.
9. Объемные показатели школы: количество классов, учащихся, педагогов, наличие нескольких зданий и др.
10. Состояние и важнейшие характеристики внешней среды, в том числе - требования вышестоящих органов управления образованием. Разветвленность внешних связей школы (с фирмами, частными лицами, организациями, вузами, иногда - за пределами города и даже страны) порождает особые задачи и содержание внутришкольного управления, своевременное обеспечение нужных информационных потоков, обратной связи, подготовки совместных решений, координации деятельности школы и ее внешних партнеров, создание при необходимости специальных органов (советов, комитетов и т.п.) и должностей, совместное планирование и т.п.
11. Обеспеченность школы ресурсами. Обеспеченность кадрами, уровень их квалификации, общей и профессиональной культуры, значимые для педагога ценности, его отношение к детям и делу, уровень дисциплины и нравственно-психологический климат в школьном сообществе педагогов, индивидуальные особенности учителя, воспитателя, руководителя школы - все это определяет выбор модели отношений руководителей и педагогов, педагогов и учащихся. Избираемые руководителями методы и стиль руководства для творческих коллективов, особенно неформальных творческих групп педагогов, занятых разработкой образовательных программ, методических пособий наиболее приемлемым оказывается либеральный стиль руководства. В сообществе педагогов, далеком от превращения в единый, сплоченный коллектив, часто возникают ситуации, требующие использования авторитарных (административно-приказных) методов управления.
12. Состояние управленческой деятельности и управляющей системы в школе.

Таким образом, мы рассмотрели современные научные представления о ресурсном центре в школе как объекте управления, выступающие в качестве одного из теоретических оснований при построении модели ресурсного центра общеобразовательного учреждения и управления им.

**1.2. Ключевые концептуальные идеи ресурсного центра.**

Перспективы развития системы образования определяются двумя факторами — социальным заказом общества и государства в изменении системы образования и возможностями самой системы образования, её готовностью к изменениям. В современном, стремительно изменяющемся обществе, простое воспроизводящее образование перестало быть актуальным. Именно поэтому экспериментальные и инновационные процессы в современном образовании являются непременным условием его существования в обществе. Основной проблемой, которая решается ресурсным центром, является трансляция инновационных технологий в «массовые» школы.

Как отмечает известный отечественный специалист по методологии педагогики, академик РАО В.В.Краевский: «Исследование можно считать актуальным лишь в том случае, если актуально не только данное научное направление, но и сама тема актуальна в двух отношениях: ее научное решение, во-первых, отвечает насущной потребности практики, а во-вторых, заполняет пробел в науке, которая в настоящее время не располагает научными средствами для решения этой актуальной научной задачи» (7, С.121).

Сегодня в городе Москве существуют и продолжают процесс формирования Ресурсные центры на базе образовательных учреждений по различным направлениям деятельности.

Эта тема в профессиональной литературе остается пока не полностью разработанной. Необходимо определить, что такое Ресурсный центр, каковы основные принципы его деятельности и критерии оценки эффективности этой деятельности, а также, какова возможная модель управления РЦ.

Цели РЦ определены в рамках реализации федеральной стратегии инновационности развития образования, выраженной в национальной образовательной инициативе «Наша Новая Школа», московского проекта «Строим Школу будущего", программы деятельности инновационных комплексов - ресурсных центров. Можно сказать, что назначением Ресурсного центра является организационно-методическое сопровождение инноваций, направленных на позитивные изменения в деятельности образовательных учреждений.

Понятие «ресурсный центр» появилось недавно, с внедрением в российскую науку и практику теории менеджмента. Чтобы определить словосочетание «ресурсный центр» необходимо обратиться к этимологии слов. В словаре Ожегова[[1]](#footnote-2) «ресурс» определяется в первом случае как запасы, источники чего-нибудь, во-втором, средство, к которому обращаются в необходимом случае. Из франц. ressource[[2]](#footnote-3) "вспомогательное средство" лат. resurgere "распрямляться, подниматься". «Центр» мы будем рассматривать в данном контексте, среди множества значений данного слова, как точку сосредоточения каких-либо отношений и место сосредоточения чего-либо важного[[3]](#footnote-4). Из этого следует, ресурсный центр можно определить как место сосредоточения определённых источников (средств, методов, технологий) и место формирования на его базе отношений (социального партнёрства).

А.В. Лебедев (9) определяет Ресурсный центр как координационный орган, создаваемый сетевыми структурами в целях усиления их ресурсов для оптимизации деятельности. Он считает, что главным предназначением Ресурсного центра должно быть совместное решение тех важных проблем, которые не могут быть разрешены самостоятельно участниками партнерства, например, переподготовка кадров, проведение диагностики и экспертизы деятельности, осуществление консалтинга, фандрайзинга, ретрансляция инноваций в практику, организация прикладных исследований и др. Таким образом, соблюдается принцип партнерства, то есть объединение ресурсов и совместное их использование.

РЦ образовательного учреждения (ОУ) является качественно новым этапом развития в системе образования. Создание РЦ стало возможно благодаря экспериментальной и инновационной деятельности ОУ на предыдущем этапе. В середине 90-х годов в целом ряде московских школ, имеющих высокий потенциал в области обучения и воспитания, были открыты экспериментальные площадки. Основная идея экспериментального образования заключалась в выяснение того, можно ли общественное развитие, антропологическое развитие детей и развитие самой сферы образования сделать синхронно протекающими процессами, связать их друг с другом (28).

На основе положительного опыта экспериментальной деятельности определились базовые школы, передающие инновационный опыт работы ОУ (образцы педагогической и управленческой деятельности), школам - экспериментальным площадкам, которые работали в режиме апробации. Соотношение между базовыми ОУ и ОУ - экспериментальными площадками создавало пространство инновационной сети учреждений. Это стало вторым элементом экспериментальной инфраструктуры развития образования – инновационной сетью.

Третьим элементом инфраструктуры развития образования стал проект института массовой школы. В рамках данного проекта в 2006 г. был осуществлен проект «Строим Школу будущего». Основная идея формирования Российской Школы будущего в Москве состояла в том, чтобы, выделить лучшие образцы существующей практики столичного и мирового образования, а также существующие «прорывные» проекты, создать на их основе единую общую инфраструктуру общенародной Школы будущего в Москве. Важным моментом являлось то, что необходимо было определить «разрез» институциональных изменений, необходимых для модернизации любого образовательного учреждения Москвы. Конкретно-управленческая задача состояла в определение величины шага процесса модернизации, который бы был по силам педагогическим коллективам и вызвал бы у них интерес. Рассмотрение подобных вопросов предполагало очерчивание рамок и границ «массовой» базовой школы, которое весьма индивидуализировано и имеет собственное лицо.

Для широкого внедрения инновационных технологий, связанных с модернизацией учреждений образования города Москвы, необходим был следующий элемент – создание Ресурсных центров, которые могли бы обеспечить координацию деятельности школ, по определённому направлению, трансляцию передовых технологий и способствовать установлению партнёрских связей с социальными институтами.

В 2010–2011 в Москве было определено более тридцати Ресурсных центров, каждый из которых осуществлял свою деятельность в соответствии с разработанным планом работы. Деятельность ресурсных центров предполагалась по следующим направлениям:

1. Обновление содержания образования и профильное обучение.

2. Воспитание и социализация.

3. Здоровьесберегающая среда и инклюзивное образование.

4. ИКТ, информатизация и прорывные проекты.

5. Способности и компетенции.

6. Управление ГОУ и модели образовательных учреждений.

7. Педагогический профессионализм.

8. Научно-техническое творчество.

Ресурсный центр на данный момент объединяет ***экспериментальные площадки***, на которых совместно с научными коллективами создаётся новое содержание образования и ***инновационные площадки***, которые транслируют фрагменты нового содержания образования и новые образцы управленческой и педагогической деятельности.

Другой проблемной точкой, которая определяет содержание деятельности РЦ, является вектор образования в будущее. Собственно, на какое будущее направлено образование в школе? В Стратегии развития московского образования до 2030 года, разработанной авторским коллективом под руководством Ю.В.Громыко, проводится анализ текущего момента системы образования, который заключается в том, что ситуация социокультурных изменений состоит в завершении 400-летней эпохи «образования по Яну Амосу Коменскому». «Прежняя система образования уже не поспевает за новыми запросами промышленности, науки, искусства, личностными практиками духовного развития человека. В этот переломный момент чрезвычайно важно не следовать инерции прошлого, но вводить совершенно новые принципы образования. Такие, которые были бы соразмерны масштабным изменениям социокультурного и техно-промышленного уклада, ожидаемым через двадцать и более лет. Косметические изменения советского образования или механическое заимствование западных образцов, на основе чего компания Мак-Кинзи фиксирует, что «сегодня российская система школьного образования в целом относится к «неплохим» образовательным системам», лишь суть одно и то же, с точки зрения инерции прошлого. Необходимо создавать Будущее на очередные 400-500 лет вперед, отталкиваясь от понимания базовых принципов системы Коменского и их несоответствия современным условиям.

Этому должна быть противопоставлена кардинально другая парадигма – непредзаданная событийность Пайдеяполиса, Города Образования, с целым набором новых социокультурных функций, которые у сегодняшней школы, школы Я.А.Коменского отсутствуют» (21).

Ресурсный центр должен быть направлен не на поддержку сегодняшних социальных функций, а на предъявление новых социокультурных функций и проектирование нового образования. Миссией РЦ является обеспечение и формирование социокультурных функций, запуск и поддержка новых образовательных практик.

Схема №1



Значение РЦ в настоящее время состоит в необходимости создания инновационных образовательных практик и их трансляции в ОУ, направленных на решение социокультурных проблем. Ресурсный центр не только создаёт инновационный продукт, но и определяет возможный тип ОУ – потребителей данных технологий.

Нашим объектом является ресурсный центр образовательного учреждения, поэтому необходимо рассмотрение собственно школы, которая задаёт рамку ресурсного центра. Построение ресурсного центра в школе как особой разновидности общеобразовательной школы и создание эффективно действующей системы управления такой школы не может не опираться на определенное теоретическое представление о школе как объекте управления.

В отечественной педагогике традиционны взгляды на инновационную деятельность с точки зрения теории и практики внедрения достижений педагогической науки и распространения передового педагогического опыта (A.A. Арламов, Ю.К. Бабанский, А.Н. Бойко, Г.В. Воробьев, A.M. Гельмонт, В.И. Гусев, В.И. Журавлев, П.И. Карташов, В.Ю. Кухарев, З.Е. Михайлова, М.М. Поташник, М.Н. Скаткин, Я.С. Турбовской и др.). Данные взгляды на управление инновациями ничем не отличаются от управления методической работой в ОУ и вообще, управления любым ОУ.

Новый взгляд на процессы инноватики в образовании привносит Ю.В.Громыко[[4]](#footnote-5). Он считает необходимым интегрировать инновации в процессы развития и изменения практических систем. Каким образом это можно сделать? Только если осознавать, что новые образцы деятельности в любой практической сфере приходят в соприкосновение с устойчиво функционирующей практикой и влияют на изменения в ней через промежуточные зоны.

Поэтому, считает он, имеет смысл различать и выделять:

1. экспериментальные площадки, на которых создаются новые образцы деятельности, и принципиально новые технологии

2. инновационные сети, на основе которых эти образцы деятельности осваиваются более широкими зонами практики

3. наконец, устойчиво функционирующую практику.

Задача организации инновационных процессов и состоит в том, чтобы привести в соприкосновение экспериментальные площадки, на которых создаются новые образцы практики, и консервативные устойчиво функционирующие системы практики. Этими образцами практики являются не машины и оборудование, а новые способы деятельности.

Ю.В.Громыко ставит проблему определения инновационных технологий следующим образом. Само членение на экспериментальные площадки, инновационные сети, консервативно устойчиво функционирующие системы является функциональным, а не морфологическим, не вещным. Это означает, что один и тот же фрагмент производства может выступать по отношению к одним системам производства как экспериментальная площадка, по отношению к другим как консервативный устойчиво функционирующий фрагмент практики. С другой стороны, новые производственные технологии могут формироваться и "расти" как из экспериментальной науки и экспериментальных установок, так и из анализа условий преобразования существующих производственных систем.

До того, когда происходит процесс перехода от решения проблем в фундаментальной науке к конструкторским разработкам новых технологических решений и затем к созданию на основе этих новых технических устройств системы производств с устойчивым сбытом, еще можно было утверждать, что путь движения всего один - от фундаментальной науки к системе производств. Необходимо отметить, что подобный способ переходов характерен для масштабных проектов и прорывных научно-исследовательских программ. В системе же сформировавшихся производств с определенной конъюнктурой рынка производственно-промышленные системы обладают своим собственным инерционным движением. И поэтому принципиально новые решения возникают на основе проектирования шага развития самой практико-производственной деятельности. В этом случае осуществлять исследовательский поиск и решать фундаментальные проблемы можно, отталкиваясь не только от действительности чистой науки, но от анализа сложившегося положения дел в производственной системе.

Из этого следует, что инновации в образовании могут появляться на стыке, между образовательной практикой и научными разработками.

Под инновационной деятельностью в Московском образовании понимается совместная работа образовательных, научных, методических учреждений и организаций, направленная на разработку, освоение и трансляцию новых образцов практики, создающая и развивающая социо-культурную функцию образования в обществе (в форме образовательных технологий, моделей, методов и методик).

Инновационнная деятельность имеет цикл, включающий в себя этапы: разработка инновации на основе научных открытий и нового знания (регулируется положением о научной и научно-исследовательской деятельности), создание практико-ориентированных моделей - этап эксперимента, апробировании, доработки нового образца практики (регулируется настоящим положением); этап расширенной трансляции новых образцов практики (регулируется положением о стажировочной площадке).

**1.3. Модель ресурсного центра образовательного учреждения и критерии оценки эффективности.**

Содержанием деятельности РЦ является разработка и сопровождение процессов инноваций в массовых школах, направленных на преобразование существующей практики образования с целью трансформации социокультурных связей и отношений, не устраивающие в настоящем.

Схема 2



Ресурсные центры должны определиться с направлением деятельности, т.е. что именно они считают своим ресурсом развития и инновации, найти основных внешних пользователей – ОУ, социальных партнёров и выделить способы трансляции инноваций: определить в каких формах и на каком материале будет происходить передача инновационных технологий, и какая система для этого необходима. На основе экспертизы и диагностики внешних пользователей определяется ближайший шаг инновационного развития.

Схема №3



Деятельность РЦ направлена на реализацию целей и задач, которые имеют основания в рамках реализации федеральной стратегии инновационности развития образования, выраженной в национальной образовательной инициативе «Наша Новая Школа». Целью создания РЦ является организационно-методическое сопровождение инноваций, направленных на позитивные изменения в деятельности образовательных учреждений.

РЦ объединяет образовательные учреждения, реализующие инновации по заявленным направлениям и обеспечивает их связь с научными, методическими и другими организациями, заинтересованными в обновлении содержания и форм образовательной практики, обеспечивает информационно-аналитическое сопровождение деятельности.

Задачи РЦ:

1. Демонстрация образцов новой практики образования.

2. Экспертиза деятельности образовательного учреждения.

3. Консультации образовательных учреждений по направлениям инновации.

4. Помощь в оформлении и разработке технологий.

5. Проведение семинаров, круглых столов для педагогов по темам в рамках повышения квалификации, дополнительного образования и подготовки педагогов.

Для понимания функций управления деятельностью РЦ необходимо сопоставить взгляды отечественных учёных на функции управления инновациями.

Функция управления (от лат. - совершение, исполнение) - это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности и (или) организованности управляемых объектов.

Функция управления - это определенный вид однородной, регулярно повторяющейся управленческой деятельности, требующей специализации труда в субъекте управления и применения специальных методов и приемов ее осуществления.

М.М.Поташник (15) и ряд учёных считают, что управление инновационным процессом в контексте целостного развития школы должно осуществляться комплексно и включать следующие аспекты:

- работу с педагогическими кадрами, направленную на создание предпосылок для инновационно-педагогической деятельности;

- работу с учащимися, предполагающую изучение и учёт интересов и образовательных потребностей учащихся, создание условий для адаптации детей к происходящим преобразованиям;

- работу с родителями, направленную на формирование позитивного отношения семьи к вводимым в школе новшествам и привлечение родителей к участию в инновационном процессе;

- совершенствование работы совокупного субъекта внутришкольного управления с целью максимального использования имеющихся в школе ресурсов;

- осуществление связей с окружающей школу средой для наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей социума и привлечения в школу дополнительных ресурсов;

- осуществление контроля, анализа и регулирования инновационной деятельности;

- осуществление информационного обеспечения инновационной деятельности.

Безусловно, данные аспекты имеют место быть в педагогической практике, но не отражают специфику деятельности, направленную на инновацию, а отражают общие принципы и функции управления в ОУ.

Наумов С.В. (13) определяет следующие функции управления инновационными процессами:

- стимулирующая – содействие раскрытию потенциальных возможностей развития человека, мотивация педагогов на профессионально-личностные достижения в освоении, создании и реализации инноваций;

- стабилизирующая – упорядочивание и стабилизация всех процессов, происходящих в образовательном учреждении, и обеспечение их общей направленности на повышение качества образования в русле реализации педагогических новшеств;

- экспертная, предполагающая экспертизу, отбор и фиксацию такого содержания, средств и методов управленческой деятельности, которые являются эффективными для достижения запланированных результатов;

- прогностическая, обеспечивающая сочетание перспективного прогнозирования и текущего планирования, согласованность прогнозов и планов на всех уровнях управления;

- прагматическая – выбор и принятие управленческих решений, которые обеспечат достижение гарантированного результата использования ресурсов инновационного потенциала ОУ.

Автор считает, что совокупность указанных функций обеспечивает целостность ценностно-целевой направленности процесса управления инновационными процессами. При анализе данных функций можно сказать, что они основаны на определении инноваций как на одном из новшеств, которое появляется в ОУ. Недостаточность проявляется в том, что нет направленности на результативность инноваций, где и как они приживаются, и нет фиксации на их необходимости - какую проблему они решают.

В современном образовательном менеджменте выделяют восемь функций:

- анализ;

- прогнозирование;

- планирование;

- организация;

- контроль;

- координация;

- регулирование;

- стимулирование.

Все эти функции управления должны присутствовать в управлении работой Ресурсного центра образовательного учреждения.

Прогнозирование - это сложный процесс, от правильной реализации которого будет зависеть весь дальнейший путь процесса. Б.С. Гершунский (3) дает следующее определение педагогического прогнозирования - это «специально организованное комплексное научное исследование, направленное на получение опережающей информации о перспективах развития педагогических объектов с целью оптимизации содержания, методов, средств и организационных форм воспитательно-образовательной деятельности на разных ступенях образования».

В данном определении четко сформулированы основные задачи прогнозирования:

- формирование и структуризация целей и задач;

- определение возможных траекторий развития;

- выявление динамики развития школы;

- примерный подбор методов и средств по решению конкретных задач. Для проведения корректного процесса прогнозирования необходимо владеть набором специальных научных методов:

- моделирование;

- экстраполяция;

- метод экспертных оценок;

- опрос субъектов деятельности;

- социометрия;

- причинно-следственный метод;

- метод мозгового штурма;

- генетический метод;

- метод исторических аналогий. В чем сущность данных методик.

Моделирование - это процесс имитации будущих процессов в абстрактной форме. Позволяет просмотреть возможные результаты и последствия деятельности.

Экстраполяция - распространение изученных ретроспективных тенденций, наблюдений, выборочных данных на перспективу.

Можно рассматривать эти функции и соответствующие методы как универсальные, относящиеся к любой организационной системе. Но наша задача состоит в выделение специфических функций, относящихся к деятельности РЦ. Какие же необходимы функции управления деятельностью РЦ?

В первую очередь, это **инвентаризация ресурсов** (имеющиеся технологии, кадровый потенциал, пространство для организации инноваций) и **создание банка данных**, имеющихся технологий;

Второе, **оптимизация процесса разработки** под новый социальный заказ и проблемные точки трансляции, привлечение специалистов т.к. эффективное решение многих проблем может быть найдено только с помощью привлечения знаний и опыта из других областей деятельности;

Третье, **определение социальных партнёров и образовательных учреждений** (непосредственных заказчиков), в которые осуществляется инновация;

Четвёртое, **развитие творческого потенциала сотрудников** при освоении и трансляции образовательных технологий;

Пятое, **создание команды разработчиков – инноваторов**, которые создают и инновируют технологические решения;

Шестое, **определение шага модернизации с каждым заказчиком** – экспертиза и диагностика потенциала, определение проблемных точек роста ОУ, в которое происходит инновирование;

Седьмое, **создание системы трансляции инновации** (Система информирования об инновационных ресурсах, определение форм, методов работы, планирование стратегическое и тактическое);

Восьмое, **определение зон риска**. Эта особая работа связана с неопределенностью получения положительных результатов, необходимостью своевременного обеспечения различными ресурсами, управление социальными и психологическими последствиями нововведений. Любое нововведение представляет собой кризис. Причем его следует рассматривать как переломный момент в развитии системы, дающий простор новому.

Каждая функция решается за счёт ряда задач. Например, функция, направленная на создание команды разработчиков – инноваторов предполагает:

- повышение уровня профессиональной компетентности членов команды;

- умение понять каждым членом «политику» проекта, каждый из членов команды должен знать назначение и цель проекта и стремиться к реализации этой цели;

- способность команды решать проблемы разного уровня сложности;

-каждый член команды должен знать свои функции и то, как они способствуют достижению конечной цели проекта;

- каждый из членов команды проекта должен воспринимать выполнение проекта как свою личную цель, независимо от его места в реализации проекта;

- каждый член команды проекта должен воспринимать других членов не как конкурентов за какие-либо общие ресурсы, а как товарищей, вовлеченных с ним в одно общее дело, должен быть готов к компромиссу и помощи своим товарищам в случае возникновения каких-либо сложностей; желание разделить как успех, так и неудачи с другими членами команды, а затем перейти к решению очередных задач.

Данные задачи решаются за счёт различных форм и способов работы РЦ.

Чтобы успешно управлять инновационными процессами, необходимо совместное принятие решений педагогических коллективом школы. Сидоров В.С. (19) отмечает, что для инновационной работы учреждения необходимо осуществить переход от работы с однородными коллективами к работе с разнофункциональными коллективами; переход от диффузного, точечного типа изменений в практике к системному проектированию преобразовательных процессов относительно целостного участка практики; переход от субъект-объектного типа отношений внутри коллектива (распределение и закрепление функций целеполагания, проектирования только за администрацией, а исполнение - только за педагогами) к субъект-субъектному, предполагающему совместное целеполагание и проектирование преобразовательных действий, реализацию и рефлексию осуществленной деятельности.

Управление деятельностью РЦ является подсистемой общего управления ОУ. Управление РЦ можно сопоставить с менеджментом инновациями. Управление РЦ в ОУ следует понимать как совокупность принципов, методов и форм управления целенаправленными изменениями в организации и ОУ-потребителях инноваций, инновационными процессами, организационными структурами и их кадрами.

**Формы работы РЦ** можно разделить на три группы: формы, направленные на разработку инноваций, формы направленные на трансляцию инноваций (сопровождение деятельности ГОУ – реципиентов), формы, направленные на внедрение результатов инноваций в существующую социальную жизнь.

Формы, направленные на разработку инноваций предполагают организацию поисковой деятельности и определение технологий, которые могут быть транслированы в образовательную практику учреждениям реципиентам. Невозможно переносить положительный опыт без описания его структуры и процесса. Для внедрения педагогических инноваций необходимо обсуждение их значимости, определение условий переноса и собственно описания образца педагогического или управленческого труда.

К формам, направленных на разработку инноваций можно отнести:

1. Семинары по обсуждению проблемных вопросов.
2. Круглый стол.
3. Организационно-деятельностная игра для детей и взрослых.
4. Диагностика и экспертиза.
5. Видеоконференции с образовательными учреждениями из других субъектов РФ по обсуждению актуальных проблем в заданной области.
6. Творческие лаборатории

Передавать инновационные технологии возможно образовательным учреждениям, которые определились с необходимостью их внедрения в свои школы. Для этого, сначала, необходимо показывать учреждениям, потенциальным реципиентам, какие проблемы решаются с помощью данных инноваций и давать возможность для их самоопределения. Этапами по трансляции инноваций являются, во-первых, экспертиза наличного состояния школ-заказчиков. Во-вторых, определение сдвижки – минимальной и максимальной. В третьих, создание плана «переноса» образцов инновационной работы в школы, которые их осваивают.

К формам, направленных на трансляцию инноваций можно отнести:

1. Консультации (групповые, индивидуальные, сетевые, скайп – консультирование и т. д.).
2. Мастер-классы проводятся в целях демонстрации образцов практики.
3. Курсы повышения квалификации.
4. Стажировки.
5. Педагогическая мастерская в целях передачи технологий.
6. Тренинги проводятся в целях повышения профессионального уровня педагогов. Методическое сопровождение педагогов-инноваторов (курирование) согласно индивидуальному плану по инновационной деятельности педагога – инноватора.
7. Практикумы.
8. Консилиумы.
9. Методические выставки (брошюры, бюллетени).
10. Индивидуальное наставничество.
11. Деловые игры.
12. Сертификация педагогов.

Важным моментом распространения инноваций является не только их вживление в новые школы, но и распространение их на всю сферу образования и за её пределы. Инновации действительно будут значимыми, если результаты инновационного процесса будут востребованы не только в школе, но и за её пределами – в социуме. Необходимо создавать «места» в социуме, где результаты инновационного процесса будут являться необходимым атрибутом жизни и деятельности людей. Такие формы необходимо создавать, где инновации направлены на преобразования социума. Если инновация направлена на оптимизацию уже существующих образовательных процессов, то необходимости в таких формах нет. Например, в г. Казани существует РЦ по сдаче ЕГЭ на базе школ, показавших высокие результаты у старшеклассников. Форма ЕГЭ уже институциализирована в образование, поэтому нет необходимости создавать под уже существующие требования и нормы ещё одну форму.

К формам, направленным на внедрение результатов инноваций можно отнести:

1. Профессиональный конкурс - выявления лучших образцов профессионализма по инновационному направлению.
2. Фестивали, конкурсы для детей и взрослых.
3. Конференция для детей и взрослых.
4. Образовательно–игровые формы для детей и взрослых.

Подбор форм должен соответствовать поставленным задачам. Формы работы используются РЦ по согласованию и запросу образовательных учреждений, инновирующих технологии, органов управления образования, организаций, имеющих курсы повышения квалификации и реализующих программы дополнительного образования педагогов. Данные формы и виды работ могут проводиться в базовом учреждении (РЦ), а также в иных образовательных учреждениях, по направлению инновации.

Схема № 4

Процесс разработки

инновационных технологий

Процесс трансляции

инновационных технологий

Процесс внедрения

инноваций

**СОЦИУМ**

Управление деятельностью РЦ осуществляется Координационным советом РЦ, состав которого утверждается на время работы РЦ и включает представителей:

- директора и заместителя директора образовательного учреждения, на базе которого организована работа РЦ;

- куратора работы центра научно-исследовательского института, в лице научного руководителя по данному направлению;

- органов управления образования, в лице координатора деятельности ресурсных центров;

- образовательных учреждений, базовых площадок ресурсного центра по направлению работы РЦ.

Координационный совет РЦ определяет стратегию работы РЦ, утверждает концепцию, программу и план работы РЦ.

Общий контроль и организация деятельности РЦ осуществляются директором школы и его заместителем, ответственным за работу РЦ.

Штатное расписание и структура РЦ утверждается директором школы.

Кадровый состав РЦ формируется из педагогических работников, активно внедряющих в образовательный процесс инновационные технологии, обобщивших свой профессиональный опыт и готовых к его трансляции.

Непосредственное оперативное управление деятельностью Центра осуществляет куратор РЦ, который назначается и освобождается от должности приказом директора школы.

Куратор РЦ, ответственный за работу Центра:

1. осуществляет руководство методической деятельностью РЦ, несет ответственность за выполнение плана работы;
2. осуществляет организационную работу, связи с общественностью, заключает договоры с внешними организациями, распространяет информацию о деятельности РЦ;

Права и обязанности работников РЦ устанавливаются в соответствии с должностными инструкциями и правилами внутреннего распорядка для работников школы.

Структура работы Ресурсного центра определяет систему взаимодействия, подчиненности, контроля субъектов деятельности, служит для упорядочения процессов, их целенаправленности при решении поставленных задач. При выборе той или иной системы всегда следует учитывать и цели, и задачи, стоящие перед образовательным учреждением. РЦ самостоятельно разрабатывает программу своей деятельности и планирует мероприятия в целях выполнения поставленных задач и возложенных обязательств. Программа и план работы утверждаются научным руководителем центра.

РЦ осуществляет деятельность по направлению инновационной деятельности.

Для организационно-технического обеспечения своей деятельности РЦ ведет следующую документацию:

1. годовой план работы Центра;
2. годовой отчет о работе Центра;
3. приказы и инструкции вышестоящих организаций;
4. соглашения с учреждениями и организациями.

Для координации деятельности осуществляется работа на сайте РЦ:

- презентация концепции и программы работы РЦ,

- план мероприятий,

- презентация литературы и методических пособий.

План работы РЦ согласовывается со всеми образовательными учреждениями – заказчиками на инновационные технологии.

Концепция, программа и план работы РЦ передаются в окружное управление образования и координатору деятельности ресурсных центров. По запросу окружного управления образования РЦ проводит презентацию своей деятельности для педагогов округа и города, а также проводит самоаудит деятельности.

Финансирование деятельности РЦ осуществляется за счет бюджетных средств учредителя, выделенных ОУ, средств спонсоров, грантовой поддержки, а также за счет внебюджетных средств, предпринимательской деятельности.

Перечень критериев оценки эффективности деятельности Ресурсного центра

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Критерии | Показатели |
| 1 | Проблема, решаемая РЦ, направленная на решение социо-культурных задач в обществе и образовательной практике. | Соответствие решаемой проблемы РЦ социокультурным задачам в обществе и образовательной практике. |
| 2 | Соответствие направления деятельности Ресурсного центра образовательным программам, реализуемым в образовательном учреждении. | Направление деятельности РЦ (предметы или система образования и жизнедеятельности) соответствуют образовательным программам учреждения. |
| 3 | Привлекаемый научный, управленческий и др. ресурс. | Имеется научный, управленческий и др. ресурс. |
| 4 | Разработанные образцы, технологии, направленные на трансляцию ОУ. | Наличие разработанных образцов, технологий, направленных на трансляцию ОУ. |
| 5 | Кадровый потенциал ОУ, направленный на трансляцию инновационной деятельности другим учреждениям. | Наличие кадрового потенциала ОУ, направленного на трансляцию инновационной деятельности другим учреждениям. |
| 6 | Наличие потребителей услуг РЦ и их характеристика. | Количество ОУ (потребителей), желающих транслировать и внедрять образцы и технологии РЦ и описание шага сдвига по направлению РЦ. |
| 7 | Создание инфраструктуры по оказанию образовательных услуг слушателям. | - Наличие материально – технической базы, соответствующей содержательному направлению, реализуемому Ресурсным центром.  - Наличие видеоматериалов и учебно методических пособий (учебные, демонстрационные и т.д., соответствующих направлению РЦ.  -Наличие программы повышения квалификации.  - Наличие нормативной документации, обеспечивающей деятельность Ресурсного центра.  - Подключение к Интернету и использование возможностей и ресурсов сети. |
| 8 | Описание опыта применения положительных результатов деятельности по заявленному направлению. | - Описание результатов деятельности в виде информационной карты Ресурсного центра.  - Описание опыта в СМИ (статьи, брошюры, книги, методические разработки и т.д.), в том числе и электронных.  - Распространение вспомогательных материалов для слушателей (анкеты, таблицы, матрицы т. п.). |
| 9 | Уровень организации и контроля за деятельностью Ресурсного центра. | - Система работы: наличие плана работы, отчетов, иных материалов.  - Объем реализации плана деятельности Ресурсного центра. |

**2.1. Цели и задачи деятельности РЦ в ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица»**

В данной главе освещаются задачи и практика организации и работы РЦ на базе ОУ.

РЦ «Развитие Детско-взрослой образовательной общности учреждения» действует на основании приказа Департамента образования города Москвы от 01.09.2009 № 1006 «Об организации деятельности инновационных комплексов в системе Департамента образования города Москвы» и Программы деятельности инновационных комплексов - ресурсных центров принятой Департаментом образования города Москвы (Приказ №1015 от 26.05.2010).

**Постановка социокультурной проблемы, на решение которой направлена деятельность РЦ.** Школа осуществляет воспитательное воздействие на ребенка, но она не является единственным действующим в этом поле субъектом. Анализ тенденций социальной жизни позволяет выделить, по крайней мере, три вида факторов.

Во-первых – это факторы, работающие на слом или разрушение самой социальности. К этой группе рисков относятся наркотизация, криминализация, появление асоциальных субкультур (это и псевдо-религиозные группы, и группы, возникающие вокруг некоторых игр, ритуалов и т.д.).

Во-вторых, - это факторы, работающие на слом идентичности: этнической, конфессиональной, гражданской, общностной. Результатом слома идентичности становится маргинализация, потеря всяких ценностных, культурных и даже социальных ориентиров, исчезновение оснований для действия и здравой оценки происходящего.

В-третьих, потеря позитива, креативности, желания что-то делать и к чему-то относиться, за что-либо брать ответственность.

Многие коллективы школ принимают на себя задачу противостояния факторам группы социального риска (слом социальности). В связи с этим, школы вводят новые программы, связанные с включением учащихся в анализ, исследование причин вовлечения подростков в асоциальный образ жизни, а также формирующих ценностное определение и способность построить действие у тех подростков, кто участвует в программах такого рода.

Но, с нашей точки зрения, целью школы является включение детей в культуросообразные формы деятельности и жизнедеятельности. Социализация и соответствующие программы воспитания в данном случае зависят:

- от ценностного определения и идентификации взрослых, от того, является ли коллектив школы единой детско-взрослой образовательной общностью;

- от ценностных оснований и культурных образцов, культивируемых этой общностью;

- традиции, к которой общность себя относит.

В связи с таким самоопределением школы в современной ситуации ставятся новые образовательные и воспитательные задачи, направленные на формирование детско-взрослых образовательных общностей в учреждении.

Детско-взрослая образовательная общность необходима школе для формирования у подрастающего поколения отношения к культурным образцам и создания мотивации к овладению и освоению значимых для общности предметных областей, типов деятельностей; формирования культурных интересов и форм жизнедеятельности. Именно общность обеспечивает взросление наших детей, создает условия для формирования их готовности к осуществлению социального действия и принятия ответственности за него. В детско-взрослой общности происходит воспитание мировоззрения, ценностное самоопределение детей, появляются условия для самоопределения к социокультурным проблемам.

Детско-взрослая образовательная общность - это коалиция педагогов, детей и их родителей, представителей внеобразовательных сфер, в своей основе имеющая определённые цели и отношение к культурной исторической традиции, устойчивые личные связи и взаимное определение в трансляции культурных образцов и ценностей подрастающему поколению. Весь процесс преобразования школы достаточно сложен. Поэтому необходимо на базе РЦ «Развитие детско-взрослой образовательной общности учреждения» осуществлять работу по подготовке управленцев и педагогов для осознанной деятельности по формированию и поддержки общности в учреждениях на всех ступенях образования. Более подробно представление о направление деятельности РЦ представлено в приложении №1.

**Цели создания РЦ** - организационно-методическое сопровождение инноваций, направленных на позитивные изменения в деятельности образовательных учреждений на основе:

• обеспечение перехода школы, учрежденческого типа как производственной организации к школе, формирующей детско-взрослую образовательную общность;

• инновация технологий формирования детско-взрослой образовательной общности и уклада в образовательных учреждениях,

РЦ объединяет образовательные учреждения, реализующие инновации по заявленным выше направлениям и обеспечивает их связь с научными, методическими и другими организациями, заинтересованными в обновлении содержания и форм образовательной практики, обеспечивает информационно-аналитическое сопровождение деятельности.

Цели РЦ определены в рамках реализации федеральной стратегии инновационности развития образования, выраженной в национальной образовательной инициативе «Наша Новая Школа», московского проекта «Строим Школу будущего", программы деятельности инновационных комплексов - ресурсных центров.

**Задачи РЦ:**

1. Демонстрация образцов новой практики образования по теме: «Развитие детско-взрослой общности образовательного учреждения».

2. Экспертиза детско-взрослой образовательной общности и уклада жизни образовательного учреждения.

3. Консультации образовательных учреждений по следующим направлениям инновации: технологии формирования детско-взрослой образовательной общности; проектирование уклада образовательного учреждения; анализ анкет в рамках диагностики и экспертизы детско-взрослой образовательной общности в учреждении.

4. Помощь в оформлении и разработке технологий формирования детско-взрослой образовательной общности.

5. Проведение семинаров, круглых столов для педагогов по темам в рамках повышения квалификации, дополнительного образования и подготовки педагогов.

**2.2. Построение модели управления ресурсного центра в ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица»**

Ресурсный центр является структурным подразделением Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения Центра образования №324 «Жар-птица» - элементом системы дополнительного педагогического образования (Приложение №2). РЦ осуществляет деятельность по направлению: «Развитие детско-взрослой образовательной общности учреждения».

Непосредственно руководит работой РЦ куратор РЦ, назначаемый директором школы. В ГБОУ ЦО №324 введена дополнительная штатная единица – педагога-организатора, в функции которой включено курирование РЦ (Приложение №3).

РЦ имеет структуру внешних и внутренних связей. На базе ОУ создаётся инициативная группа из педагогов и сотрудников учреждения – ядро РЦ и координационный совет РЦ (Приложение 4). Ядерная группа учреждения выполняет организационную и образовательную функцию, её члены являются трансляторами образцов инновационной практики работы. Куратор РЦ координирует работу инициативной группы и заключает договора с ОУ (потребителями инновационного продукта).

Схема №4

**Куратор РЦ**



Куратор РЦ имеет право устанавливать прямые (договорные) связи (Приложение 6) от лица школы с любыми организациями по вопросам своей деятельности и в рамках полномочий. Координационный совет РЦ самостоятельно разрабатывает программу своей деятельности и планирует мероприятия в целях выполнения поставленных задач и возложенных обязательств. Программа и план работы утверждаются научным руководителем РЦ. Приказ Департамента образования города Москвы об открытии ресурсного центра на базе школы является основанием для подтверждения значимости и готовности данных продуктов к массовой инновации. Режим и расписание работы составляется педагогом - организатором, ответственным за руководство РЦ.

Для организационно-технического обеспечения своей деятельности РЦ ведет следующую документацию:

- годовой план работы РЦ;

- годовой отчет о работе РЦ;

- приказы и инструкции вышестоящих организаций;

- соглашения с учреждениями и организациями;

Для координации деятельности осуществляется работа на сайте РЦ:

- презентация концепции и программы работы РЦ,

- план мероприятий,

- презентация литературы и методических пособий.

Работа ресурсного центра на базе ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица» проводится в согласовании с работой образовательных учреждений, включенных в РЦ «Развитие детско-взрослой образовательной общности учреждения» и школами – участниками Московского проекта «Строим школу будущего».

Концепция, программа и план работы РЦ передаются в окружное управление образования - координатору деятельности ресурсных центров. По запросу окружного управления образования РЦ проводит презентацию своей деятельности для педагогов округа и города, а также проходит экспертизу, в форме, определяемой управлением образования.

Структуру управления РЦ в ГБОУ №324 можно отразить на схеме №5.

Научный руководитель, координационный совет

Управляющий совет

Координационный совет РЦ во главе с куратором РЦ

Директор

Педагогический Совет

Педагогический состав –ядерная группа РЦ

Отдел информатизации

**Формы и виды работ центра:**

Формы работы используются Центром по согласованию с образовательными учреждениями, инновирующих технологии и органами управления образования, организациями, имеющих курсы повышения квалификации и реализующих программы дополнительного образования педагогов. Данные формы и виды работ могут проводиться в школе и в других образовательных учреждениях, в которых реализуется подход к детско-взрослой образовательной общности.

В школе организуется разработка инновационных технологий, для этого используются следующие формы работ:

* Семинар по обсуждению проблемных вопросов по детско-взрослой образовательной общности. Темы семинаров определялись в соответствие с трудностями работы, возникающих у педагогов или недостаточной проработанностью на теоретическом и практическом уровне. Например, в 2011-2012 учебном году такими темами являлись: «Организация проектной и исследовательской деятельности в ЦО»; «Организация групповой работы в учебном процессе».
* Диагностика и экспертиза детско-взрослой образовательной общности. Данная форма позволяет выявить основные проблемные места в сложившемся укладе школы и определить шаги их преодоления. По некоторым проблемным точкам в педагогической практике нет однозначных решений, для этого необходима разработка новых методик в воспитательном и образовательном пространстве школы.
* Организационно-деятельностная игра. Данная форма позволяет согласовать разные взгляды и представления в коллективе, выработать общее решение при постановке новых задач.
* Круглый стол. На базе школы проходят обсуждения вопросов по детско-взрослой общности с приглашением заинтересованных лиц и специалистов других образовательных учреждений.

В учреждении отработаны такие формы работы, которые направлены на трансляцию инноваций:

* Консультации педагогов других ОУ. Данные консультации проходят как в очной, так и в режиме онлайн.
* Методическое сопровождение педагогов-инноваторов (курирование) согласно индивидуальному плану по инновационной деятельности педагога – инноватора. Одним из примеров является школа из Самары, которая приезжает на семинары по детско-взрослой общности в нашу школу и постоянно получает консультации через интернет связь.
* Мастер-классы проводятся в целях демонстрации образцов практики. Ведущее место занимают мастер-классы по художественно-эстетическому образованию, где ведущие педагоги передают свой опыт работы школам.
* Педагогические мастерские, спектакли детей и взрослых дают возможность увидеть другим учреждениям результаты, которые получаются с помощью внедрения технологий в образовательный процесс школы.
* Форма тренингов позволяет отточить своё мастерство педагогов, преодолеть трудности в деятельности, направленной на складывание детско-взрослой образовательной общности. Например, темами тренингов являются «Взаимодействие с родителями», «Взаимопонимание в учебном коллективе».
* Курсы повышения квалификации проводятся в целях повышения теоретического и практического опыта педагогов учреждения. Данные курсы начали работать с этого учебного года.

Данные формы включают как педагогов из других учреждений, так и педагогов нашего учреждения, которые только приступили к освоению технологий.

В учреждении происходит деятельность, направленная на внедрение результатов инноваций в социум в следующих формах:

* Организация художественно-музыкальных событий детей с профессионалами, представителями музыкального сообщества. Ярким примером является совместное исполнение учащихся школы с артистами музыкального театра «Геликон-опера» в день рождения А.С. Пушкина на Пушкинской площади.
* Фестиваль музыкальных театров. Фестиваль проводится с 2007 года. Наша школа организовала данный фестиваль для привлечения внимания и демонстрации мастерства детей из школ художественно-эстетической направленности. Задачами фестиваля являются приобщение детей, подростков и молодежи к лучшим культурным традициям России, воспитание нравственных качеств и патриотизма, выявление и поддержка юных талантливых музыкантов и актеров; развитие творческих способностей школьников, создание нового культурного пространства для благоприятного сотрудничества семьи, школы и учреждений культуры. В данном фестивале участвуют дети, педагоги и профессиональные артисты. В 2011-2012 г. был проведен второй московский фестиваль школьных музыкальных театров.
* С 2011 г. на базе школы проходит Конкурс в рамках «Учитель года» в модуле «Строим Школу будущего» по номинации «Уклад и детско-взрослая образовательная общность». Педагоги не только демонстрируют своё мастерство, но и могут увидеть разнообразие педагогических методик. Данный конкурс имеет важное социальное значение для РЦ, т.к. включает представителей разных сфер в отношение к имеющимся заделам образовательных учреждений.

Таким образом, мы выделили те формы работы, которые позволяют оптимально работать РЦ на базе ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица».

**2.3. Анализ эффективности работы ресурсного центра в ЦО №324 «Жар-птица»**

Результативность работы РЦ ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица» оценивается в соответствие с критериями и показателями эффективности РЦ введённых в первой главе.

Рассматривая критерии эффективности процесса управления школой, учитывалась следующие критерии: проблема, решаемая РЦ, направленная на решение социокультурных задач в обществе и образовательной практике; соответствие направления деятельности РЦ образовательным программам, реализуемым в образовательном учреждении; привлекаемый научный, управленческий, финансовый, социокультурный ресурс; разработанные образцы, технологии, направленные на трансляцию ОУ; кадровый потенциал ОУ, направленный на трансляцию инновационной деятельности другим учреждениям и другие, указанные ниже в таблице. Эти критерии предполагают, что управленческая деятельность всегда как бы надстраивается над другими деятельностями и её конечные цели и критерии оценки связаны не с самим управлением, а с эффективностью деятельности управляемой системы. Важным условием эффективности предложенной модели является формирование микросреды, которая предполагает взаимодействие школы с рядом контактных организаций, а также сотрудничество с группой учреждений – партнеров на уровне договорных отношений. Данное взаимодействие должно быть направлено на решение задач школы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Критерии | Показатели ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица». | Самооценка деятельности РЦ |
| 1 | Проблема, решаемая РЦ, направленная на решение социо-культурных задач в обществе и образовательной практике. | Проблема, решаемая РЦ, соответствует социокультурным задачам в обществе и образовательной практике. Нашла своё отражение в концепции РЦ. Прошла защиту на городском экспертном Совете. | В настоящее время необходимость формирования ДВОО связана с реализацией ФГОС и решает ряд задач системы образования (например, слияния ОУ). |
| 2 | Соответствие направления деятельности Ресурсного центра образовательным программам, реализуемым в образовательном учреждении. | Направление деятельности РЦ соответствуют образовательной и в частности воспитательной программе учреждения. Отражена в Программе развития ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица». | Необходимо образовательную программу обогатить формами работы по празднично-событийному циклу и видами групповых форм работы с разновозрастным ученическим коллективом. Необходимо описание разных видов проектных и исследовательских работ. |
| 3 | Привлекаемый научный, управленческий и др. ресурс. | Имеется научный, управленческий и др. ресурс. | ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица» имеет научных руководителей в лице доктора психол. наук, профессора В.А. Ясвина; к.п.н Фоминовой М.А. ; к.п.н. Кошминой И.В.. ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица» сотрудничает с НИИ ИСРОО МДО и Международным центром экспертизы и проектирования образовательных систем, лаборатория экспертизы и проектирования образовательных систем Института научной информации и мониторинга РАО. Руководит учреждением к.п.н. Зотова Е.Б. |
| 4 | Разработанные образцы, технологии, направленные на трансляцию ОУ. | Имеются разработанные технологии ДВОО направленные на трансляцию в ОУ. | В настоящее время имеются следующие разработанные образцы ДВОО:  1.Экспертиза и диагностика детско-взрослой образовательной общности в учреждении.  2.Технологии формирования детско-взрослой образовательной общности в учреждении.  3.Развитие детско-взрослой образовательной общности на основе интеграции общего и музыкально-эстетического образования.  4.Школьный музыкальный театр.  5. Музыкально-театральный фестиваль как системобразующий компонент городской социокультурной среды.  Необходимы публикации описания данных образцов практики. |
| 5 | Кадровый потенциал ОУ, направленный на трансляцию инновационной деятельности другим учреждениям. | К трансляции инновационной деятельности другим учреждениям кроме педагогов ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица» привлекаются учреждения-партнёры. | Небольшая часть педагогического состава может транслировать образы инновационной практики. Необходимо обучение кадров школы для инновации технологий. |
| 6 | Наличие потребителей услуг РЦ и их характеристика | Имеются ОУ - потребители, желающие транслировать и внедрять образцы и технологии РЦ и описание шага сдвига по направлению РЦ. | 10 учреждений, 16 педагогов.  Семинары, круглые столы посещают более 100 педагогов города из 8 округов города Москвы. Подписан договор о сотрудничестве с МОУ СОШ №73 города Самары (Приложение 5). |
| 7 | Создание инфраструктуры по оказанию образовательных услуг слушателям | - Имеется материально – техническая база, соответствующая содержательному направлению, реализуемому РЦ;  - Имеются видеоматериалы и методические пособия (учебные, демонстрационные и т.д., соответствующих направлению ДВОО РЦ);  -Имеется программа повышения квалификации (Приложение 6);  - Имеется нормативная документация, обеспечивающая деятельность Ресурсного центра;  - Имеется подключение к Интернету и сайт ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица». | Несмотря на то, что инфраструктура сформирована, необходимо дополнительная публикация материалов по технологиям формирования ДВОО.  На сайте ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица» нет полного представления материалов по РЦ учреждения. |
| 8 | Описание опыта применения положительных результатов деятельности по заявленному направлению. | - Имеются описанные результаты деятельности в виде информационной карты Ресурсного центра;  - Имеется описание опыта в СМИ (статьи, брошюры, книги, методические разработки и т.д.), в том числе и электронных;  - Распространение вспомогательных материалов для слушателей (анкеты, таблицы, матрицы т. п.). | Результаты работы описаны в работах:   * Зотова Е.Б. Поймать перо Жар-птицы. Учительская газета, №35, 28.11.2006. * Зотова Е.Б. За Жар-птицей в будущее. /Учительская газета, Москва, №3 22 января 2008 г., с 16-17 * Зотова Е.Б. Проектирование общешкольных традиций как одно из направлений творческого развития коллектива. Академия, журнал «Мастер-класс», приложение к журналу «Методист» №8, 2007 год, с 2-17 * Зотова Е.Б. Основные компоненты детско-взрослой общности школы №324. * М.: Учебный издательский центр «Берёзка», 2007. – с. 56-63 * Чекунова Е.А. Размышления по поводу общности школы искусств №324. * М.: Учебный издательский центр «Берёзка», 2007. – с. 63-68 * Зотова Е.Б. Проект «Первый московский фестиваль школьных музыкальных театров». Московская школа будущего: альбом. М.: Пушкинский институт, 2007. – с. 257-259 * Зотова Е.Б. Моя любимая школа. Уклад школы будущего, в двух частях с приложением. М.: НИИ школьных технологий, 2007. * Ушакова Е.М. Живительная сила музыки. М.: Директор школы, №3 2008, с.74-77 * Мультимедийное пособие по Детско-взрослой образовательной общности; * Журнал «Искусство в школе» №2 2010г. |
| 9 | Уровень организации и контроля за деятельностью Ресурсного центра. | - имеется план работы и отчеты о деятельности РЦ.  - план деятельности Ресурсного центра за 2010-11 г . реализован в полном объёме. | Отчётность представлялась в ЗОУДО. |

Из оценки по показателям следует, что работа РЦ не полностью удовлетворяет критериям эффективности РЦ. Несмотря на наличие публикаций, только небольшая часть педагогов ГБОУ ЦО№324 «Жар-птица» публикует свой опыт работы, на информационном портале нет полной информации о деятельности РЦ, педагогическим коллектив базового учреждения не полностью вооружён технологиями инновационной работы. Данные факты должны быть обсуждены с ядром РЦ и координационным Советом и Педагогическим Советом для постановки задач на следующий учебный год.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе проведенного анализа и представления практического опыта работы РЦ в ОУ были получены следующие результаты:

1. Выявлены общие теоретические основания построения и понятийный аппарат описания систем внутришкольного управления;

2. Определена и поставлена проблема управления инновационными процессами в образовании;

3. Сформулированы критерии и показатели эффективности работы РЦ;

4. Построена модель и структура управления РЦ в школе;

5. Описаны формы и принципы реализации функций управления РЦ в образовательном учреждении;

6. На основе конкретного опыта управления РЦ на базе ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица» представлен анализ эффективности деятельности РЦ;

Цели и задачи, поставленные в работе, достигнуты.

Библиография

1. Алексеев Н.Г. Методологические принципы проектирования образовательных систем //Проектирование в образовании: проблемы, поиски, решения. – М., 1994. – С.11-13.
2. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики /Под ред. Т. И. Шамовой. - М.: Педагогика, 1991. - 191 с.
3. Гершунский Б.С. Философия образования для ХХ1 века (В поисках практико-ориентированных образовательных концепций). М.: ИнтерДиалект+, 1997. - 697 с.
4. Громыко Ю., Давыдов В., Лазарев В., Рубцов В., Слободчиков В. Концепция прогноза развития образования до 2015 года // Народное образование. - 1993. - № 1. - С. 17-27; № 2. - С. 3-7.
5. Гpомыко Ю.В., Давыдов В.В. Концепция экспериментальной работы в сфере образования // Педагогика. - 1994. - № 6. - С. 31-37.
6. Давыдов В.В. Научное обеспечение образования в свете нового педагогического мышления // Новое педагогическое мышление / Под ред. А.В.Петровского. - М.: Педагогика, 1989. - С. 64-89.
7. Краевский В.В. Методология педагогического исследования. Пособие для педагога-исследователя. - Самара: Сам. ГПИ, 1994. - 165 с.
8. Лазарев В.С. Системное развитие школы. - М.: Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.
9. Лебедев А.В. Информационные ресурсы как ресурсы управления // Музей будущего: Информационный менеджмент. М., 2001. С. 23-35.
10. Мануйлов Ю.С. Средовой подход в воспитании. - Костанай: МЦСТ, 2000. – 185 с.
11. Моисеев А. М., Моисеева О. М. Актуальные вопросы управления развивающейся школы. Концепция управления развитием школы. - Новокузнецк: НГИУУ, 1994. - 63 с.
12. Моисеев А.М. Управленческая концепция директора школы: проблемы и перспективы исследования // Проблемы оптимизации управления школой / под ред. М.М.Поташника. - М.: Изд-во АПН СССР, 1990. - 122 с.
13. Наумов С. В. Управление инновационными процессами в региональной системе образования// автореферат Н.Новгород 2009
14. Немова Н.В. Управление методической работой в школе. М.: Сентябрь, 1999. – 174 с.
15. Поташник М. М., Лоренсов А. В., Хомерики О. Т. Управление инновационными процессами в образовании. - М., 2008. – 352с.
16. Поташник М. М., Хомерики О. Г. Структуры инновационного процесса в образовательном учреждении // Магистр. - 1994. - N 5. - С. 27-32.
17. Проектирование в образовании - проблемы, поиски, решения: Сб. науч. тр. / Под ред. В. И. Слободчикова, М. А. Ушаковой. - М., 1994. - 103 с.
18. Селектор С.С. Организационный климат: «закрытый» и «открытый» // Директор школы. – 1997. - №2. - С.25-32.
19. Сидоров В.С. Инновации в сельской школе: теория и практика управления: монография.- Шадринск, 2006. -147с.
20. Слободчиков В.И. Образовательная среда: реализация целей образования в пространстве культуры // Новые ценности образования: культурные модели школ. - М., 1997. - С. 177-184.
21. Стратегия развития образования до 2030 года// Научный коллектив под руководством Ю.В.Громыко 2011 г.//
22. Тубельский А.Н. Общественно-государственная экспертиза экспериментальных площадок и инноваций в образовании: Методические рекомендации. - М., 1997. - 40 с.
23. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / В. С. Лазарев, М. М. Поташник, А. М. Моисеев и др. / Под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. - М.: Новая школа, 1995. - 464 с.
24. Управление современной школой. Пособие для директора школы /Под ред. М. М. Поташника. - М.: АПП ЦИТП, 1992. - 168 с.
25. Управление школой: теоретические основы и методы. Учебное пособие /Под ред. В.С.Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.
26. Ушаков К.М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы. - М.: Сентябрь, 1995. – 125 с.
27. Фишман Л.И. Как не надо управлять школой. М.: Сентябрь, 2000. – 160 с.
28. Экспериментальное образовательное пространство города Москвы // Пушкинский институт М., 2004 г. Стр. 16
29. Ясвин В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. - М.:ЦКФЛ РАО, 1997. – 248 с.

**Приложение №1**

Концепция

Ресурсного центра

Государственного общеобразовательного учреждения

Центра образования №324 «Жар-птица»

«Развитие Детско-взрослой образовательной общности учреждения»

Обращение российской педагогики и психологии к понятию общность в последнее время становится всё более явным. Общность является условием воспитания, условием развития подрастающего поколения. Российское образование в настоящее время вплотную подошло к проблеме формирования детско-взрослых образовательных общностей. В период существования советской школы понятие общности не требовалось, в образовательной практике использовалось понятие коллектив. Коллектив – социальная организация людей, обладающая спектром связей и отношений, опосредованных целями и задачами совместной деятельности, ради которой и была сформирована организация. То есть, в коллективе организация и цель деятельности первичны, которые задают основание для объединения людей. Общность определяется традицией и культурно-историческим контекстом, обуславливающей постановку целей и задач для коллектива.

Школа осуществляет воспитательное воздействие на ребенка, но она не является единственным действующим в этом поле субъектом. Анализ тенденций социальной жизни позволяет выделить, по крайней мере, три вида факторов.

Во-первых – это факторы, работающие на слом или разрушение самой социальности. К этой группе рисков относятся наркотизация, криминализация, появление асоциальных субкультур (это и псевдо-религиозные группы, и группы, возникающие вокруг некоторых игр, ритуалов и т.д.).

Во-вторых - это факторы, работающие на слом идентичности: этнической, конфессиональной, страновой, гражданской, общностной. Результатом слома идентичности становится маргинализация, потеря всяких ценностных, культурных и даже социальных ориентиров, исчезновение оснований для действия и здравой оценки происходящего.

В-третьих, потеря позитива, креативности, желания что-то делать и к чему-то относиться, за что-либо брать ответственность.

Многие коллективы школ принимают на себя задачу противостояния факторам группы социального риска (слом социальности). В связи с этим, школы вводят новые программы, связанные с включением учащихся в анализ, исследование причин вовлечения подростков в асоциальный образ жизни, а также формирующих ценностное определение и способность построить действие у тех подростков, кто участвует в программах такого рода.

Но, с нашей точки зрения, целью школы является включение детей в культуросообразные формы деятельности и жизнедеятельности. Социализация и соответствующие программы воспитания в данном случае зависят:

- от ценностного определения и идентификации взрослых, от того, является ли коллектив школы единой детско-взрослой образовательной общностью;

- от ценностных оснований и культурных образцов, культивируемых этой общностью;

- традиции, к которой общность себя относит.

В связи с таким самоопределением школы в современной ситуации ставятся новые образовательные и воспитательные задачи, направленные на формирование детско-взрослых образовательные общности в учреждении.

Детско-взрослая образовательная общность необходима школе для формирования у подрастающего поколения отношения к культурным образцам и создания мотивации к овладению и освоению значимых для общности предметных областей, типов деятельностей; формирования культурных интересов и форм жизнедеятельности. Именно общность обеспечивает взросление наших детей, создает условия для формирования их готовности к осуществлению социального действия и принятия ответственности за него. В детско-взрослой общности происходит воспитание мировоззрения, ценностное самоопределение детей, появляются условия для самоопределения к социокультурным проблемам.

Детско-взрослая образовательная общность - это коалиция педагогов, детей и их родителей, представителей внеобразовательных сфер, в своей основе имеющая определённые цели и отношение к культурной исторической традиции, устойчивые личные связи и взаимное определение в трансляции культурных образцов и ценностей подрастающему поколению.

Общность как особая форма объединения людей практически была разрушена (или разрушалась). На Западе, напротив, вопросы общностей обсуждались очень широко, в том числе и вопросы образовательных общностей .

Теперь же для России вопрос об общности имеет как практическую, так и теоретическую важность: восстановление детско-взрослых образовательных общностей, утерянных отношений и связей. Это, фактически, социокультурная проблема Российского образования.

Складывание детско-взрослой образовательной общности возможно только из нашего общего понимания устройства реальности, в которой осуществляется процесс образования и видения того, как эта реальность образования существует в общей системе жизнедеятельности ребенка (подростка) и взрослого. Сама реальность образования не связана исключительно со школой как учреждением, со школьным пространством как помещением, она существует в более широком поле, чем школа как учреждение. Образование задается отношением ребенка к тем взрослым, а также социальным организациям, коллективам, группам и общностям, которые стоят за этими взрослыми, и у которых подросток реально учится.

Основную идею образования в российской педагогике начал обсуждать К.Д Ушинский. Он считал, что решение данной проблемы следует начинать с главной педагогической задачи – воспитание в человеке Человека. Он определил, что эту «основную идею образования» невозможно отыскать, не раскрыв той тесной связи, которая «существует между воспитанием и философскими науками и которой так упорно не хотят понять многие у нас». Его хрестоматийная, ставшая крылатой фраза: «Если педагогика хочет воспитывать человека во всех отношениях, то прежде она должна узнать его тоже во всех отношениях» до сих пор актуальна в педагогической практике работы с детьми. Воспитывать человека во всех отношениях возможно только в общности, которые образуются сверстниками и взрослыми, младшими и старшими.

Во множестве ярких дискуссий об идеях общности в образовании есть ссылки на американского философа Джона Дьюи (Noddings, 1996; Oakes &Quartz,1995; Smith, 1993) В своих работах, и в особенности в книге «Общество и его проблемы» Дьюи предположил, что общность должна рассматриваться не только как форма социализации, но также как парадигма эффективных социальных отношений. Он описывает этот термин следующим образом: «В своем глубочайшем и богатейшем смысле общность должна всегда оставаться предметом личных отношений. Вот почему семья и соседские отношения со всеми их ограничениями всегда были главными факторами воспитания, средством, которое помогает формировать установки и усваивать идеи, лежащие в основе характера». Он утверждает, что «Большая общность... имеет конечной целью упорядочивание отношений и обогащение опыта местных ассоциаций». Это утверждение логически вытекает из идей о развитии человека, через которые Дьюи связывает обучение с социальными отношениями.

Подобный вывод сделан Л.С. Выготским: «С первых дней развития ребенка его деятельность приобретает собственное значение в системе социального поведения и, будучи направленной на определенную цель, преломляется сквозь призму окружения ребенка. Путь от объекта к ребенку и от ребенка к объекту лежит через другого человека».

Подход Выготского включает шесть кардинальных моментов: во-первых, что психологическое развитие человека исторично; во-вторых, что индивидуальное развитие всегда связано с непосредственной социальной ситуацией, в которой оно происходит; в-третьих, человеческая деятельность включает сложное взаимодействие индивидов в группе; в-четвертых, что индивиды интериоризируют основные социокультурные формы; в-пятых, что в этих интериоризированных системах знаков и символов закодированы сложные культурные и исторические идеи; и в-шестых, индивидуальное развитие ценностей и знаний происходит в конкретных действиях и социальных взаимодействиях.

В настоящее время типы общностей в американских и российских школах описаны в работах Ю. Громыко и С.Мориса.

В психологических трудах В.Т.Кудрявцева, В.В.Рубцова, А.А.Маргописа, В.А.Гуружапова, понятие общности используются для демонстрации определённых типов взаимодействия между взрослым и ребёнком, детьми одного и разного возраста, что позволяет увидеть изменение статуса детства в условиях модернизации общества.

Понятие общности рассматривается в работах В.И.Слободчикова, который продолжает религиозно-философские представления о человеческой реальности М. Хайдеггера, устанавливая связь между развитием ребенка и событийной общностью. Он выделяет базовый процесс – онтогенез субъективной реальности, вводит два процесса, выступающих механизмом реализации базового процесса – социализация и индивидуализация. Направление работ Слободчикова В.И. направлено на выявление механизмов становления субъектности в пределах индивидуальной жизни. Слободчиков задал статус понятия общности людей как особого пространства, где происходит рождение и развитие субъективности человека посредством смены форм со-бытийности. Он выделил конституирующие категории: связи и отношения их взаимопревращения друг в друга. «Полнота связей и отношений между людьми обеспечивается только в структуре со-бытийной общности, основная функция которой – развитие. Со-бытие есть то, что развивает и развивается; результат развития здесь - та или иная форма, тот или иной уровень индивидуальной коллективной субъектности…

Общность характеризуется специфическими чертами - для нее характерно принятие людьми друг друга. Исходной нормой общности является устойчивая духовная связь между ее участниками, обеспечивающая понимание одной индивидуальностью другой индивидуальности. Эта возможность реализуется только при условии постоянного общения, диалога, взаимного доверия и сопереживания. В общности люди встречаются, она создается совместными усилиями ее участников; нормы, цели, ценности, смыслы общения и взаимодействия в общности привносятся ими самими, делая ее подлинно со-бытийной общностью…».

Каким же образом данные подходы к детско-взрослой общности преломляются в практику работы образовательного учреждения - школы?

Участие в конкурсе «Строим школу будущего», а в дальнейшем разработке модуля «Детско-взрослая образовательная общность и уклад Школы будущего» в 2007 году позволил определить основные технологии и модели Детско-взрослой образовательной общности для инновации результатов в массовую практику.

Социализация и развитие детей в условиях широких социальных связей и взаимодействия с разнообразными сообществами, представителями профессиональных сфер, возможно только за счет построения вокруг и на базе образовательного учреждения детско-взрослой образовательной общности.

Одной из проблем современной школы является ее заорганизованность, формалистичность. Школа, несомненно, является важнейшим социальным институтом, имеющим свои функции и свои обязательства. Но очень часто представители образования не могут четко сформулировать назначение школы как социального института, определить социальные вызовы и проблемы, на которые школа обязана отвечать.

В настоящее время можно выделить три типа школ:

1. Школа – учреждение, которое основано на принципах производственной организации. Характеристикой такого типа школ является строгое выполнение функциональных обязанностей. В настоящий момент это выражается в том, что школа ориентирована на выполнение чётко поставленных задач «сверху», педагоги готовят подростков к сдаче ГИА и ЕГЭ, а учащиеся должны так же точно уметь отвечать и делать задания в данных тестах. Учреждение имеет очень локальные и конкретные задачи, которые реализуют все представители: педагоги, дети, родители в заданной организационной форме.

2. Школа-коллектив консолидируется на единстве понимания социальных требований. В данном типе школ присутствуют социальные образцы, направленные на ту или иную модель общественной системы. Представители школы имеют возможность ставить задачи и их реализовывать внутри школы. Характеристикой такого типа школ является выработка неформального отношения к поставленным задачам, высокий уровень взаимопонимания и взаимоотношений, но возможности действия не выходят за пределы школы.

3. Школа-общность связана с осознанием нового социального и социокультурного контекста работы. Школа-общность имеет миссию и соответствующий уклад. Работа такого типа школ направлена на создание культуросообразных форм жизнедеятельности для учащихся и воспитанников, и постоянное расширение списка этих форм. Характеристикой школ-общностей является прикрепленность к соответствующей общности культурной традиции, её осознание и наличие людей, реализующих культурные и социальные образцы в своей деятельности или жизнедеятельности.

Детско-взрослая образовательная общность характеризуется следующими параметрами:

1. Наличие миссии школы, степень принятия ее членами общности.

2. Реализуемые в жизни общности ценности, наличие их единства или разности и механизмы трансляции.

3. Реализуемые в жизни общности культурные и социальные образцы, наличие единства или разности в отношении к культурным и социальным образцам, механизмы их присвоения.

4. Степень осознания членами общности традиций школы.

5. Основные реально взаимодействующие в общности позиции.

6.Стиль взаимоотношений и взаимопонимания между позициями, составляющими общность, группами, членами общности.

7.Характер управления в школе, поддерживающий общность.

При работе с Детско-взрослой образовательной общностью необходимо определить, с какой именно общностью мы имеем дело. Реально в Московском образовании существуют школы, принадлежащие, как минимум к семи разным типам детско-взрослых образовательных общностей (не считая школ, которые не относят себя ни к одной из общностей, а являются производственной организацией).

Тип школьной общности задается следующими параметрами:

1. Задачи и тип социализации подрастающего поколения.

2. Открытость/проницаемость образовательной общности для разных категорий контингента.

3. Определение границ детско-взрослой общности, целевое сообщество, на которое ориентирована школа.

Основные целевые ориентации школ, при постановке задач и в соответствии с ними целевые взрослые сообщества:

- социальная адаптация детей в целях воспроизводства территориального жизнедеятельностного сообщества (территориальное жизнедеятельностное сообщество);

- воспроизводство национально-этнической, конфессиональной, гражданской идентичности (конфессионально-этническая общность);

- воспроизводство социально-стратовой идентичности (социально-стратовая общность);

- воспроизводство профессиональных сообществ, соответственно воспроизводство культурных образцов данных сообществ (профессиональное сообщество);

- построение выпускником социальных трасс на основе понимания социума, как поля действия (противодействия). Социальный лифтинг в столичном сообществе (социализационная общность);

- работа с одаренными детьми как национальным достоянием. Социальный лифтинг и воспроизводство высоких культурных профессиональных и социальных достижений (гражданское общество);

- повышение уровня общей одаренности. Воспроизводство программ и проектов решения социокультурных проблем, а также постановки проблем (проектная детско-взрослая общность).

Школы ставят перед собой разные социализационные задачи:

1. Воспроизводство сообществ, включение нового поколения в существующие общности. Основной образовательный результат – воспроизводство идентичности подрастающего поколения, позволяющее ему полноценно войти в общность.

2. Лифтинг, то есть обеспечение перехода из одного социального статуса в другой, из одного сообщества в другое. Основной результат - человек, понимающий, как устроен социум, видящий перспективные задачи и способный к социальному действию и построению собственных траекторий.

3. Самоопределение в социокультурных проблемах и преобразование социокультурных сфер. Результатом является осуществление прорывных проектов.

Соответственно, по параметру открытости/проницаемости школьной общности, можно выделить открытые общности, работающие с совершенно разным контингентом семей и детей и школы, работающие с определенным контингентом либо детей, либо семей. В последнем случае речь идет не только об отборе школами детей (инвалиды, одаренные, выдерживающие учебную нагрузку, имеющие определенные склонности и т.д), но и об осознанном выборе определенной школы семьей (выбор семьи может быть связан с определенными социально - стратовыми или этнокультурными интересами, стилем жизни, представлением о будущей карьере ребенка, представлением о роли школы в жизни данной семьи, принадлежностью родителей к определенной детско-взрослой общности и т.д.).

Эти параметры будут задавать очень разное видение школами своей социокультурной миссии, модели выпускника и требований к набору его способностей и компетентностей. Семь типов школьных детско-взрослые общностей, в свою очередь, могут быть разделены на несколько видов.

1. Адаптационная комфортная школа (комфортная школа, коррекционная школа, адаптационная школа).

2. Школа социокультурной идентичности (школа с национальным или этнокультурным уклоном, школа конфессиональной направленности, школа патриотического - гражданского воспитания).

3. Элитарная профильная школа.

4. Школа академической успешности.

5. Школа социальной успешности.

6. Школа воспроизводства российской гениальности.

7. Интегративная проектная школа.

Постановка и принятие школой новых задач на формирование детско-взрослой образовательной общности является проблемной точкой - готовность коллектива школы к реализации задач, степень единства педагогов и принятие ими миссии школы, постановка целей и задач для каждого члена коллектива в соответствии с выработанным школой определением.

Весь организм школы перестраивается под заявленные миссию и цели. Необходимо перестраивать формы работы с детьми (это могут быть метапредметные формы, тематические блоки, проекты, исследовательские формы, театральные постановки, органы детского самоуправления и многое другое, что уже появилось или разрабатывается на экспериментальных площадках), требуется вводить новое содержание (перестраивать предметные курсы и вводить интегративные курсы, специальные предметы и т.д.), новые формы организации деятельности самих педагогов (семинары, тренинги, консилиумы, ОДИ, мастерские и т.п.) и, конечно же, вводятся новые средства управления.

В зависимости от самоопределения школы переопределяются функции учебного, внеурочного школьного и социального пространства работы педагогического коллектива.

Весь процесс преобразования школы достаточно сложен. Поэтому необходимо на базе Ресурсного центра «Развитие Детско-взрослой образовательной общности учреждения» осуществлять работу по подготовке управленцев и педагогов для осознанной деятельности по формированию и поддержки общности в учреждениях на всех ступенях образования.

**Приложение №2**

Положение о ресурсном центре

Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения

Центра образования №324 «Жар-птица»

«Развитие Детско-взрослой образовательной общности учреждения»

(Открыт на основании приказа Департамента образования города Москвы

от 26.05.2010 № 1015)

I. Общие положения

1.1. Ресурсный центр (в дальнейшем «Центр») является структурным подразделением Государственного общеобразовательного учреждения Центра образования №324 «Жар-птица» - элементом системы дополнительного педагогического образования.

1.2. Центр действует на основании приказа Департамента образования города Москвы от 01.09.2009 № 1006 «Об организации деятельности инновационных комплексов в системе Департамента образования города Москвы» и Программы деятельности инновационных комплексов - ресурсных центров принятой Департаментом образования города Москвы (Приказ №1015 от 26.05.2010).

1.3. Местонахождение Центра и почтовый адрес: 119454 г. Москва, ул. Лобачевского, д. 54.

1.4. В своей деятельности Центр руководствуется Конституцией РФ, Законом РФ «Об образовании», действующим гражданским законодательством Российской Федерации, законодательством и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, локальными нормативными актами школы и настоящим Положением.

1.5. Руководит работой Центра заместитель директора, назначаемый директором школы.

1.6. Центр имеет право устанавливать прямые (договорные) связи от лица школы с любыми организациями по вопросам своей деятельности и в рамках полномочий, предоставленных настоящим положением.

2. Цели, задачи, формы и виды работ центра.

2.1. Цели создания Центра - организационно-методическое сопровождение инноваций, направленных на позитивные изменения в деятельности образовательных учреждений на основе:

• обеспечение перехода школы, учрежденческого типа как производственной организации к школе, формирующей детско-взрослую образовательную общность;

• инновация технологий формирования детско-взрослой образовательной общности и уклада в образовательных учреждениях.

Центр объединяет образовательные учреждения, реализующие инновации по заявленным выше направлениям и обеспечивает их связь с научными, методическими и другими организациями, заинтересованными в обновлении содержания и форм образовательной практики, обеспечивает информационно-аналитическое сопровождение деятельности.

Цели Центра определены в рамках реализации федеральной стратегии инновационности развития образования, выраженной в национальной образовательной инициативе «Наша Новая Школа», московского проекта «Строим Школу будущего», программы деятельности инновационных комплексов - ресурсных центров.

2.2. Задачи Центра:

2.2.1. Демонстрация образцов новой практики образования по теме: «Развитие детско-взрослой общности образовательного учреждения».

2.2.2. Экспертиза детско-взрослой образовательной общности и уклада жизни образовательного учреждения.

2.2.3. Консультации образовательных учреждений по следующим направлениям инновации: технологии формирования детско-взрослой образовательной общности; проектирование уклада образовательного учреждения; анализ анкет в рамках диагностики и экспертизы детско-взрослой образовательной общности в учреждении.

2.2.4. Помощь в оформлении и разработке технологий формирования детско-взрослой образовательной общности.

2.2.5. Проведение семинаров, круглых столов для педагогов по темам в рамках повышения квалификации, дополнительного образования и подготовки педагогов.

2.3.Формы и виды работ центра:

2.3.1.Консультации.

2.3.2. Тренинги проводятся в целях повышения профессионального уровня педагогов.

2.3.3. Мастер-классы проводятся в целях демонстрации образцов практики.

2.3.4. Семинар по обсуждению проблемных вопросов по детско-взрослой образовательной общности.

2.3.5. Педагогическая мастерская в целях передачи технологий.

2.3.6. Круглый стол.

2.3.7. Методическое сопровождение педагогов-инноваторов (курирование) согласно индивидуальному плану по инновационной деятельности педагога–инноватора.

2.3.8. Диагностика и экспертиза детско-взрослой образовательной общности.

2.3.9. Образовательно–игровые формы, спектакли для детей и взрослых.

2.3.10. Конференция для детей и взрослых.

2.3.11. Организационно-деятельностная игра для детей и взрослых.

2.3.12. Фестиваль музыкальных театров.

2.3.13. Конкурс по номинации «Уклад и детско-взрослая образовательная общность».

Формы работы используются Центром по согласованию и запросу образовательных учреждений, инновирующих технологии, органов управления образования, организаций, имеющих курсы повышения квалификации и реализующих программы дополнительного образования педагогов. Данные формы и виды работ могут проводиться в базовом учреждении (Центре), а также в иных образовательных учреждениях, в которых реализуется подход к детско-взрослой образовательной общности.

3. Организация деятельности Центра

3.1. Центр самостоятельно разрабатывает программу своей деятельности и планирует мероприятия в целях выполнения поставленных задач и возложенных обязательств. Программа и план работы утверждаются научным руководителем центра.

3.2. Центр инновирует продукт деятельности, по результатам слушаний в Городском экспертном совете по экспериментальной и инновационной деятельности Департамента образования города Москвы. Приказ Департамента образования города Москвы об открытии ресурсного центра на базе школы является основанием для подтверждения значимости и готовности данных продуктов к массовой инновации.

3.3. Центр осуществляет деятельность по направлению: «Развитие Детско-взрослой образовательной общности учреждения».

3.4. Режим и расписание работы составляется заместителем директора, ответственным за руководство Центром.

3.5. Для организационно-технического обеспечения своей деятельности Центр ведет следующую документацию:

- годовой план работы Центра;

- годовой отчет о работе Центра;

- приказы и инструкции вышестоящих организаций;

- соглашения с учреждениями и организациями;

Для координации деятельности осуществляется работа на сайте Центра:

- презентация концепции и программы работы Центра,

- план мероприятий,

- презентация литературы и методических пособий.

3.6. Работа ресурсного центра на базе ГОУ ЦО №324 «Жар-птица» проводится в согласовании с работой образовательных учреждений, включенных в ресурсный центр «Развитие детско-взрослой образовательной общности учреждения» и школами – участниками Московского проекта «Строим школу будущего».

3.7. Концепция, программа и план работы Центра передаются в окружное управление образования и координатору деятельности ресурсных центров Городского Экспертного Совета. По запросу окружного управления образования Центр проводит презентацию своей деятельности для педагогов округа и города, а также проходит экспертизу, в форме, определяемой управлением образования.

3.8. Центр информирует ОМЦ о плане работы Центра, а также о проведении открытых мероприятий за 20 дней до начала мероприятия, в целях своевременного оповещения и приглашения педагогов округа. Центр предоставляет ОМЦ программу мероприятия и определяет целевую аудиторию. ОМЦ определяет образовательные учреждения, направляемые на мероприятие, и ставит в известность Центр о количестве приглашенных участников.

3.9.Информация о плане работы Центра и проводимых Центром мероприятиях размещается на сайте Центра.

3.10. Для проведения педагогической мастерской или иной формы работы, требующей отрыва педагогов от производства, Центр высылает заявку координатору деятельности ресурсных центров на проведение мероприятия за 15 дней до начала мероприятия. Координатор центра направляет запрос на командировку участников мероприятия в окружные управления образования.

3.11. Годовой отчет о работе Центра составляет руководитель Центра (заместитель директора) на основе отчетов педагогов, привлеченных к работе Центра. Отчет направляется в окружное управление образования и координатору деятельности ресурсных центров.

4. Управление Центром.

4.1. Управление деятельностью Центра осуществляется Координационным советом Центра, состав которого утверждается на время работы Центра и включает представителей:

- директора и заместителя директора ГОУ ЦО №324 «Жар-птица», образовательного учреждения, на базе которого организована работа Центра;

- куратора работы центра научно-исследовательского института, в лице научного руководителя по данному направлению;

- органов управления образования, в лице координатора деятельности ресурсных центров;

- образовательных учреждений, базовых площадок ресурсного центра по направлению работы Центра.

Координационный совет Центра определяет стратегию работы Центра, утверждает концепцию, программу и план работы Центра.

4.2. Общий контроль и организация деятельности Центра осуществляются директором школы и его заместителем, ответственным за работу Центра.

4.3. Штатное расписание и структура Центра утверждается директором школы.

4.4. Кадровый состав Центра формируется из педагогических работников, активно внедряющих в образовательный процесс инновационные технологии, обобщивших свой профессиональный опыт и готовых к его трансляции.

4.5. Непосредственное оперативное управление деятельностью Центра осуществляет заместитель директора школы, который назначается и освобождается от должности приказом директора школы.

4.6. Заместитель директора, ответственный за работу Центра:

- осуществляет руководство методической деятельностью Центра, несет ответственность за выполнение плана работы;

- осуществляет организационную работу, связи с общественностью, заключает договоры с внешними организациями, распространяет информацию о деятельности Центра.

4.7. Права и обязанности работников Центра устанавливаются в соответствии с должностными инструкциями и правилами внутреннего распорядка для работников школы.

5. Имущество и средства Центра.

5.1. Используемое Центром для работы имущество находится на балансе школы.

5.2. Деятельность Центра финансируется за счет средств, находящихся в распоряжении школы.

5.3. Центр имеет право использовать выделенные управлением образования целевые бюджетные средства для проведения выездных мероприятий: организационно-деятельностных игр, образовательно-игровых сессий, семинаров.

5.3. Центр имеет право оказывать услуги за счёт бюджетных средств, выделенных управлением образования, согласно штатному расписанию школы, а также за счет финансирования заказчиков услуг на основе заключения соглашения между исполнителем услуг в лице Центра и заказчиком услуг в лице образовательных учреждений, органов управления образования, других структур системы образования и частных лиц.

6. Порядок внесения изменений и дополнений в Положение, прекращение деятельности Центра

6.1. Изменения и дополнения в настоящее Положение вносятся директором школы и согласуются с ЗОУО города Москвы, Департаментом образования города Москвы, городским экспертным советом по экспериментальной и инновационной деятельности.

6.2. Деятельность Центра прекращается по решению директора школы, согласованному с ЗОУДО города Москвы, Департаментом образования города Москвы, Городским экспертным советом по экспериментальной и инновационной деятельности.

**Приложение №3**

Государственное бюджетное образовательное учреждение

Центр образования №324

«Жар-птица»

СОГЛАСОВАНО УТВЕРЖДАЮ

Председатель ПК Директор ЦО №324

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(Волохина О.В.) \_ \_\_\_\_\_\_\_\_Зотова Е.Б.

ПЕДАГОГ-ОРГАНИЗАТОР

РЕСУРСНОГО ЦЕНТРА

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

1. Общие положения

1.1 Настоящая должностная инструкция разработана на основании приказа Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», зарегистрированного в Министерстве юстиции Российской Федерации 6 октября 2010 г., регистрационный № 18638, и в соответствии с «Рекомендациями по организации работы службы охраны труда в организации», утвержденными постановлением Минтруда РФ от 08.02.2000 г. № 14, Положением о службе охраны труда, и в целях обеспечения здоровых и безопасных условий труда при проведении учебно-воспитательного процесса.

2. Требования к квалификации.

2.1 Высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование по направлению подготовки «Образование и педагогика» или в области, соответствующей профилю работы без предъявления требований к стажу работы.

2.2 Должен знать: приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность; Конвенцию о правах ребенка; возрастную и специальную педагогику и психологию; физиологию, гигиену; специфику развития интересов и потребностей обучающихся, воспитанников, детей, их творческой деятельности; методику поиска и поддержки молодых талантов; содержание, методику и организацию туристско-краеведческой и досуговой деятельности; порядок разработки программ занятий основы деятельности детских коллективов, методы и способы использования образовательных технологий, в том числе дистанционных; современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения; методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями лицами их замещающими, коллегами по работе; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы экологии, экономики, социологии; трудовое законодательство; основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием; правила внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения; правила по охране труда и пожарной безопасности.

3. Должностные обязанности:

3.1 содействует развитию личности, талантов и способностей, формированию общей культуры обучающихся (воспитанников, детей), расширению социальной сферы в их воспитании;

3.2 изучает возрастные и психологические особенности, интересы и потребности обучающихся, воспитанников, детей в Центре образования и по месту жительства, создает условия для их реализации в различных видах творческой деятельности, используя современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы.

3.3 обеспечивает режим функционирования и развития ресурсного центра;

3.4 осуществляет планирование, организацию, руководство и контроль за деятельностью ресурсного центра, осуществляет разработку программу деятельности ресурсного центра;

3.5 организует и проводит совместно с зам. директора по УВР (НМР) и директором центра образования семинары;

3.6 составляет план и координирует совместную работу с учреждениями, входящими в состав Ресурсного центра «Развитие детско-взрослой общности образовательного учреждения»;

3.7 объединяет образовательные учреждения вокруг Ресурсного центра «Развитие детско-взрослой общности образовательного учреждения», реализующие актуальные инновации в обновлении содержания и форм образовательной практики;

3.8 обеспечивает информационно-аналитическое сопровождение деятельности в рамках Ресурсного центра «Развитие детско-взрослой общности образовательного учреждения»;

3.9 учитывает не только имеющийся опыт школы, но и аккумулирует опыт всех образовательных учреждений данной сети;

3.10 составляет программу курсов повышения квалификации в рамках Ресурсного центра «Развитие детско-взрослой общности образовательного учреждения»;

3.11 организует курсы повышения квалификации в рамках Ресурсного центра «Развитие детско-взрослой общности образовательного учреждения»;

3.12 обеспечивает исследования и разработки по направлению Ресурсного центра «Развитие детско-взрослой общности образовательного учреждения»;

3.13 обеспечивает качество, актуальность, новизну разработок и уровень осуществляемой инновации в массовые школы;

3.14 обеспечивает аналитическую деятельность по оценке результатов и эффективности Ресурсного центра «Развитие детско-взрослой общности образовательного учреждения»;

3.15 участвует в работе психологической службы, обеспечивающей изучение образовательных потребностей учащихся и их родителей, сопровождение процессов самоопределения и социальной адаптации обучающихся по направлению Ресурсного центра «Развитие детско-взрослой общности образовательного учреждения»;

3.16 организует и проводит семинары, мастер-классы, творческие мастерские;

3.17 оказывает научно-методическую помощь педагогам по направлению «Детско-взрослая образовательная общность»;

3.18 осуществляет внутришкольный контроль, включая контроль за качеством образовательного процесса и объективностью оценки результатов образовательной подготовки обучающихся; посещение занятий и других видов учебных занятий, анализ их формы и содержания;

3.19 участвует в подборе и расстановке педагогических кадров и повышения профессионального мастерства;

3.20 отчитывается о проделанной работе на заседании административного и научно-методического советов ЦО;

3.21 выполняет правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, обеспечивает охрану жизни и здоровья, обучающихся;

3.22 оперативно извещает руководство Центра о каждом несчастном случае, принимает меры по оказанию первой доврачебной помощи;

3.23 представляет по окончании работы результаты в виде отчета об эффективности проведения работы;

3.24 соблюдает Устав и Правила внутреннего трудового распорядка Центра, иные локальные правовые акты;

3.25 систематически повышает свою профессиональную квалификацию, участвует в деятельности педсовета, методических объединений, в совещаниях, проводимых администрацией в других формах методической работы, в работе по проведению родительских собраний, оздоровительных, воспитательных и других мероприятий, предусмотренных образовательной программой, в организации и проведении методической и консультативной помощи родителям или лицам, их заменяющим;

3.26 привлекает к работе с обучающимися (воспитанниками, детьми) работников учреждений культуры и спорта, родителей (лиц, их заменяющих), общественность.

3.27 проходит периодические бесплатные медицинские обследования;

3.28 соблюдает этические нормы поведения в школе, быту, общественных местах, соответствующие общественному положению учителя;

3.29 обеспечивает сохранность подотчетного имущества, участвует в установленном порядке в инвентаризации и списании имущества (по необходимости).

4. Права.

Педагог-организатор имеет право:

4.1 участвовать в управлении Центра в порядке, определяемом Уставом;

4.2 на защиту профессиональной чести и достоинства;

4.3 знакомиться с жалобами и другими документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения;

4.4 защищать свои интересы самостоятельно или через представителя, в том числе адвоката, в случае дисциплинарного расследования или служебного расследования, связанного с нарушением норм профессиональной этики;

4.5 на конфиденциальность дисциплинарного (служебного) расследования, за исключением случаев, предусмотренных законом;

4.6 свободно выбирать и использовать методики обучения и воспитания, учебные пособия и материалы, учебники, методы оценки знаний обучающихся;

4.7 повышать квалификацию;

4.8 аттестовываться на добровольной основе на соответствующую квалификационную категорию и получить ее в случае успешного прохождения аттестации;

4.9 давать обучающимся во время проведения мероприятий и экскурсий обязательные распоряжения, относящиеся к организации и соблюдению дисциплины, привлекать обучающихся к дисциплинарной ответственности в случаях порядке, установленных Уставом и Правилами о поощрениях и взысканиях обучающихся школы.

5. Ответственность

В установленном законодательством Российской Федерации порядке педагог-организатор несет ответственность за:

5.1 реализацию в неполном объеме должностных обязательств;

5.2 жизнь и здоровье обучающихся;

5.3 нарушение прав и свобод обучающихся;

5.4 за неисполнение или ненадлежащее исполнение без уважительных причин Устава и правил внутреннего трудового распорядка Центра, законных распоряжений директора и иных локальных нормативных актов, должностных обязанностей, установленных настоящей Инструкцией, несет дисциплинарную ответственность в порядке, определенным трудовым законодательством;

5.5 за применение, в том числе однократное, методов воспитания, связанных с физическим или психическим насилием над личностью обучающегося, а также совершение иного аморального проступка специалист может быть освобожден от занимаемой должности в соответствии с трудовым законодательством и законом Российской Федерации «Об образовании». Увольнение за данный проступок не является мерой дисциплинарной ответственности;

5.6. за причинение Центру или участникам образовательного процесса ущерба в связи с исполнением (неисполнением) своих должностных обязанностей специалист несет материальную ответственность в порядке и в пределах, установленных трудовым или гражданским законодательством.

6. Взаимоотношения. Связи по должности

Педагог-организатор:

6.1 назначается и освобождается от должности директором Центра;

6.2 подчиняется непосредственно заместителю директора по УВР (НМР);

6.3 работает в режиме выполнения объема установленной ему нагрузки в соответствии с планом, участия в обязательных плановых общешкольных мероприятиях и самопланирования обязательной деятельности, на которую не установлены нормы выработки;

6.4 в период каникул, не совпадающий с отпуском, привлекается администрацией Центра к педагогической, методической или организационной работе в пределах времени, не превышающего учебной нагрузки до начала каникул. График работы в каникулы утверждается приказом директора Центра;

6.5 получает от администрации материалы нормативно-правового и организационно-методического характера, знакомится под расписку с соответствующими документами;

6.6 систематически обменивается информацией по вопросам, входящим в его компетенцию, с администрацией и педагогическими работниками Центра.

**Приложение №4**

**Координационный совет**

## ресурсного центра

## Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения

## Центра образования №324 «Жар-птица»

## «Развитие Детско-взрослой образовательной общности учреждения»

Координационный совет ресурсного центра является органом управления деятельностью ресурсного центра.

**Целью** деятельности Координационного совета является определение стратегии работы Центра, обеспечение практико-ориентированного научного обоснования и социокультурной значимости концепции и программы деятельности ресурсного центра.

**Задачи** координационного совета:

1. Определение продукта для инновации в массовую практику российского образования силами ресурсного центра
2. Обеспечение инфраструктурной поддержки инновации:

- согласование работы образовательных учреждений, участвующих в инновации,

- согласование инновационной деятельности образовательных учреждений и институтов, осуществляющих повышение квалификации, подготовку и дополнительное образование педагогов,

- согласование деятельности ресурсного центра и органов управления образованием,

- согласование деятельности ресурсного центра и окружных методических центров,

- поддержка издательских планов ресурсного центра,

- организация экспертизы и лицензирования продуктов для инновации в массовую практику.

1. Поддержка презентационной деятельности ресурсного центра на уровне округа и города Москвы, на федеральном и международном уровне.

Координационный совет утверждает концепцию, программу и план работы ресурсного центра, принимает годовой отчет о работе ресурсного центра.

**Состав координационного совета ресурсного центра** утверждается на время работы Центра и включает представителей:

- директора и заместителя директора ГОУ ЦО №324 «Жар-птица», образовательного учреждения, на базе которого организована работа Центра;

- куратора работы центра научно-исследовательского института, в лице научного руководителя по данному направлению;

- органов управления образования, в лице координатора деятельности ресурсных центров;

- образовательных учреждений, базовых площадок ресурсного центра по направлению работы Центра.

## Состав координационного совета

## ресурсного центра

## Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения

## Центра образования №324 «Жар-птица»

## «Развитие детско-взрослой образовательной общности учреждения»

Председатель координационного совета, директор ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица» -Зотова Е.Б.

Руководитель координационного центра, заместитель директора ГБОУ ЦО №324 «Жар-птица» -Рыбинская С.Н.

Заместитель председателя Экспертного совета по экспериментальной и инновационной деятельности в образовании, координатор деятельности ресурсных центров – Алексеева Л.Н.

Зав.лабораторией НИИ ИСРОО «Формирование и развитие детско-взрослой образовательной общности» - Иванова Е.Ю.

**Приложение 5**

**Договор**

**о сотрудничестве и совместной деятельности**

**№ от "1" февраля 2011 г.**

ГБОУ Центр образования №324 «Жар-птица» города Москвы, в лице директора – Зотовой Елены Борисовны, действующего на основании Устава, именуемая в дальнейшем ЦО №324, и МОУ СОШ №73 города Самары, в лице директора \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_действующего на основании Устава, именуемая в дальнейшем МОУ №73, заключили Договор о нижеследующем:

**1.Общие положения**

**1.1. Цель договора:** Обеспечение сопровождения по направлению формирования детско-взрослой образовательной общности в МОУ №73 Ресурсным центром «Развитие детско-взрослой общности образовательного учреждения» на основании Положения о Ресурсном Центре ЦО №324, направленном на инновацию технологий, обеспечивающих переход от школы, учрежденческого типа (производственной организации) к школе, формирующей детско-взрослую образовательную общность, для чего обязуются совместно и согласованно совершать необходимые фактические и юридические действия.

**1.2. Предмет договора:** инновация технологий по теме: «Развитие детско-взрослой общности образовательного учреждения».

**2.Обязанности участников договора**

**2.1. ЦО №324 обязуется:**

2.1.1. Осуществлять инновацию технологий, разработанных в ЦО №324 и учреждениях, входящих в состав ресурсного центра в МОУ №73.

2.1.2. Проводить экспертизу инновируемых технологий в МОУ №73 образцов.

2.1.3. Проводить консультацию МОУ №73 по инновации технологий диагностики и экспертизы детско-взрослой общности и технологий формирования детско-взрослой образовательной общности.

2.1.4. Включить в программу работы Ресурсного ЦО №324 и других форм инновации предъявление образцов педагогической практики МОУ №73.

2.1.5. Осуществлять совместную разработку технологий, направленных на формирование детско-взрослой образовательной общности в образовательных учреждениях.

**2.2. МОУ №73 обязуется**:

2.2.1. Включить в план работы МОУ №73 инновационные мероприятия, согласно плану деятельности Ресурсного центра ЦО №324.

2.2.2. Обеспечивать кадровый и материальный ресурс для проведения инновационных мероприятий на базе МОУ №73

2.2.3. Разработать и согласовать с Ресурсным центром ЦО №324 Программу инновационных мероприятий.

2.2.4. Содействовать расширению инновации, осуществляемой Ресурсным центром ЦО №324 в регионах РФ и на международном уровне.

2.2.5. Содействовать изданию методических и учебных материалов Ресурсного центра ЦО №324, необходимых для осуществления инновации.

2.2.6. Осуществлять совместную разработку технологий, направленных на формирование детско-взрослой образовательной общности в учреждениях.

**3.Права участников договора**

**3.1. ЦО №324 имеет право:**

* корректировать программы и планы Ресурсного центра ЦО №324;
* вносить предложения при разработке планов инновационной деятельности МОУ №73;
* вносить предложения при разработке Программы инновационных мероприятий, проводимых на базе ЦО №324;
* расторгнуть настоящий договор, предварительно уведомив МОУ №73 за месяц до прекращения действия договора.

**3.2. МОУ №73** **имеет право:**

- корректировать план работы МОУ №73;

-вносить предложения при разработке планов инновационной деятельности Ресурсного центра ЦО №324;

- участвовать в экспертизе результатов инновации;

* расторгнуть настоящий договор, предварительно уведомив Школу за месяц до прекращения действия договора.

**4.Ответственность участников договора**

4.1. В случае невозможности выполнения сторонами взятых на себя по договору обязательств в установленные ранее согласованные сроки, они обязаны не позднее, чем за 10 дней до срока исполнения, предупредить всех участников договора о невозможности его исполнения.

4.2. В случае невозможности реализации плана работы в установленные сроки, участники договора обязуются осуществить взятые на себя по договору обязательства, согласовав их перенос.

**5.Сроки действия договора**

5.1. Договор действует с момента подписания и может быть продлен, изменен, дополнен по соглашению сторон.

5.2. Срок действия договора со 1 февраля 2011г. по 1 февраля 2013г.

Договор составлен в двух экземплярах:

один экземпляр хранится в ГОУ Центр образования №324 «Жар-птица», второй в МОУ №73.

Юридические адреса сторон:

|  |  |
| --- | --- |
| ГБОУ Центр образования №324  «Жар-птица» | МОУ №73 |
| Адрес: 119454 г.Москва,  ул. Лобачевского, д. 54.  Телефон (499) 431-19-87  эл.адрес: school324@mail.ru | Адрес:  т. |
| Директор ГБОУ Центр образования №324 «Жар-птица»  Зотова Е.Б.  Подпись  М.П. | Директор МОУ    Подпись  М.П. |

**Приложение 6**

**Курсы повышения квалификации**

«Технология формирования детско-взрослой образовательной общности в учреждении».

Программа повышения квалификации может быть краткосрочной (36ч.), среднесрочной (72 ч.) и долгосрочной (144 ч.).

Краткосрочная программа рассчитана на 36 ч. Целью её является передача общих сведений, понятий, знаний о детско-взрослой образовательной общности.

Среднесрочная программа 72ч. предполагает формирование компетентностей у представителей школы по одной из специализаций. Первая специализация – подготовка экспертов и диагностов, которые могут проводить диагностику состояния детско-взрослой образовательной общности в школе. Вторая специализация – подготовка модераторов Дневника школы (в форме Форума или в другом виде), обеспечивающих коммуникацию и принятие решений. Третья специализация – подготовка коллектива педагогов и администрации школы для работы в условиях детско-взрослой образовательной общности. Овладение совокупностью всех специализаций предполагает курс на 144 ч.

Тематический план на 36 часов:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тема | Форма работы | Часы |
| 1. Школа как организация, коллектив, детско-взрослая образовательная общность | лекция | 3 |
| 1. Понятие детско-взрослой образовательной общности | лекция | 3 |
| 1. Исследование образовательной общности в США и России | семинар | 3 |
| 1. Ценности, культурные и социальные образцы, традиции детско-взрослой образовательной общности | семинар | 3 |
| 1. Культурные и социальные образцы. Образцы, транслируемые в детско-взрослой образовательной общности | лекция | 3 |
| 1. Традиции. Традиции детско-взрослой образовательной общности | лекция | 3 |
| 1. Диагностика Детско-взрослой образовательной общности: Ожидаемые результаты диагностики Детско-взрослой образовательной общности | лекция | 3 |
| 1. Диагностика Детско-взрослой образовательной общности: Ожидаемые результаты диагностики Детско-взрослой образовательной общности | семинар | 3 |
| 1. Типология школ с точки зрения детско-взрослой образовательной общности | лекция | 3 |
| 1. Взаимопонимание в Детско-взрослой образовательной общности, Школьный дневник и Форум как средство установления понимания | лекция | 3 |
| 1. Событие – единица жизни общности. Празднично-событийный цикл в детско-взрослой образовательной общности | лекция | 3 |
| 1. Модели организация жизни и деятельности в детско-взрослой образовательной общности | Лекция, семинар | 3 |
| Всего: |  | 36 часов |

Темы курсовых работ

1. Организация события в школе как единицы жизни в общности.
2. Празднично-событийный цикл в школе, направленный на поддержание детско-взрослой образовательной общности.
3. Ценности детско-взрослой образовательной общности.
4. Культурные и социальные образцы. Образцы, транслируемые в детско-взрослой образовательной общности.
5. Традиции детско-взрослой образовательной общности.
6. Диагностика детско-взрослой образовательной общности.
7. Взаимопонимание в детско-взрослой образовательной общности. Формы установления взаимопонимания.
8. Модели организация жизни и деятельности в детско-взрослой образовательной общности.

1. Словарь Ожегова http://www.onlinedics.ru/slovar/ojegov/r/resurs.html [↑](#footnote-ref-2)
2. Этимологический словарь Фасмера http://www.onlinedics.ru/slovar/fasmer/r/resurs.html [↑](#footnote-ref-3)
3. Словарь Ушакова http://www.classes.ru [↑](#footnote-ref-4)
4. Юрий Громыко

   Искушение инновациями... <http://mmk-mission.ru/prom/innovat/20020918-gromyko.html> [↑](#footnote-ref-5)