

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, начальник Управления образования администрации ЕМР

_____/ О.В. Выборнова /

« ____ » _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

_____/ В.С. Антонюк /

« ____ » _____ 2018 г.

Совершенствование системы управления по результатам в сфере общего образования

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ-38.04.04.2018.970.ВКР

Руководитель, доцент, к.п.н.

_____/ Л.Н. Коврижкина /

« ____ » _____ 2018 г.

Автор

студентка группы ЗЭУ – 325

_____/ Т.Т. Воронина /

« ____ » _____ 2018 г.

Нормоконтролер, доцент, к.э.н.

_____/ А.Ж. Телюбаева /

« ____ » _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Воронина Т.Т. Совершенствование системы управления по результатам в сфере общего образования. – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 325, 125 с., 20 ил., 19 табл., библиогр. список – 62 наим.

Объектом дипломной работы является система образования Челябинской области.

Цель дипломной работы – теоретико-методологические основы совершенствования системы управления по результатам в сфере общего образования.

В дипломном проекте выявлены направления по совершенствованию системы управления по результатам в сфере общего образования, проведен анализ предоставления образовательных услуг в сфере общего образования Челябинской области, разработаны рекомендации по улучшению качества предоставления услуг при реализации программы дошкольного образования и по повышению качества результатов итоговой аттестации при реализации программ начального, основного и среднего общего образования, определен социальный эффект от внедрения этих рекомендаций.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут применяться в системе общего образования Челябинской области.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 7 |
| 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ В СФЕРЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ..... | 10 |
| 1.1 Управление по результатам в системе государственного управления..... | 10 |
| 1.2 Анализ зарубежного опыта управления по результатам..... | 24 |
| 1.3 Система управления по результатам в сфере общего образования..... | 36 |
| 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ В СФЕРЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ)..... | 42 |
| 2.1 Анализ обеспеченности населения дошкольным образованием в Челябинской области | 42 |
| 2.2 Анализ обеспеченности населения основным общим образованием..... | 52 |
| 2.3 Анализ системы управления по результатам в сфере общего образования Челябинской области | 66 |
| 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ В СФЕРЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ | 72 |
| 3.1 Направления по совершенствованию системы управления по результатам в сфере общего образования | 72 |
| 3.2 Промежуточная аттестация школьников как условие совершенствования управления в сфере общего образования | 75 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 80 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 85 |

ВВЕДЕНИЕ

Образование – это единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, целостных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного и профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов [1, 2].

В Российской Федерации реализация права каждого человека на образование обеспечивается путем создания федеральными государственными органами, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления соответствующих социально-экономических условий для его получения, расширения возможностей удовлетворения потребности человека в получении образования различного уровня и направленности в течение всей жизни [1, 2].

В настоящее время отличительной особенностью развития образования в мире является повышенное внимание правительств большинства стран к проблемам качества и эффективности образования. Образование становится стратегической областью, обеспечивающей национальную безопасность, о конкурентоспособности страны начинают судить по уровню образовательной подготовки подрастающего поколения.

Главная черта современного мира – стремительные перемены. Курс России на преобразования в экономике, политической и общественной жизни влечет за собой изменения во всех остальных институтах общества.

Безусловная необходимость исполнения Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» других нормативных актов требует высокого профессионализма деятельности руководителей образовательных организаций, расширения диапазона их знаний, формирования новых управленческих навыков. Решение этой задачи должно приводить к изменению системы внутриучрежденческого управления, созданию комплекса

управленческих новшеств, способствующих развитию образовательной организации.

За последние десять лет в образовательных системах развитых стран мира происходит переход от управления, ориентированного на ресурсы и процесс, к управлению, ориентированному на результат [36, 38, 39].

Управление по результатам предполагает, что изначально перед коллективом ставятся реальные цели, обеспеченные всеми ресурсами для их исполнения. К таким ресурсам относятся люди, время, финансы, материально-техническая база, технологии, методики и другие. При управлении по результатам в образовательной организации каждый участник педагогического процесса должен уметь увязать свое участие в общем деле с другими членами коллектива [36, 49, 52]. В таких условиях инициативный и творческий коллектив – ценнейший ресурс. Руководитель же создает атмосферу уважения, доверия, успеха каждому участнику образовательного процесса.

Современный руководитель образовательной организации сам осваивает различные бизнес-модели и концепции управления, разработанные в менеджменте. При этом задача руководителя состоит в осуществлении информационного обеспечения, анализа, целеполагания, планирования, контроля и коррекции. Руководитель должен четко владеть ситуацией и быть проводником нового.

Основная идея реформирования общеобразовательной организации – это повышение качества образования. Серьезное влияние на актуализацию качества образования как современную социально-педагогическую проблему оказывает возрастающая интеллектуализация производства, появление рынка образовательных услуг, развитие информационных технологий [34, 37]. Идет совершенствование содержания образования, моделей обучения, внутришкольного управления, в образовательном процессе все большее воплощение находят идеи гуманизации и гуманитаризации, предпринята попытка переориентации целей школьного обучения с усвоения ЗУН в рамках предметной области на формирование ключевых компетентностей. Новый подход, с одной стороны, предполагает общественный заказ на новое качество образования, а с

другой стороны, ответ образовательной организации как образовательного института на новые вызовы в форме проектирования своего развития.

Так, ориентация на новые образовательные результаты и эффективное управление по результатам влечет за собой существенные изменения системы управления в образовательных учреждениях [31, 37].

Однако в современных образовательных условиях управление по результатам осуществляется далеко не всегда и во всей системе общего образования.

В связи с этой темой работы «Совершенствование управления по результатам в системе общего образования» является актуальной.

Объект исследования – управление по результатам в системе общего образования.

Предмет исследования – совершенствование управления по результатам в системе общего образования.

Цель исследования – разработать рекомендации по совершенствованию управления по результатам в системе общего образования.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретико - методологические основы совершенствования системы управления по результатам в сфере общего образования.

2. Провести анализ системы управления по результатам в сфере общего образования (на примере Челябинской области).

3. Разработать рекомендации по совершенствованию управления по результатам в сфере общего образования.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ В СФЕРЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1 Управление по результатам в системе государственного управления.

Анализ внедрения инструментов управления по результатам (далее именуется – УПР) в государственном секторе в России в период с 2004 по 2013 г. с учетом между народного опыта, выявляет причины, обусловившие сложности в реализации усилий по внедрению УПР, и перспективы преодоления этих сложностей. На примере международной практики исследуются основные условия эффективности применения подходов УПР и возможности для их создания в российской практике, а также анализируются издержки некритического использования этих подходов.

Переход России на программный бюджет, позволяющий институционализировать механизмы бюджетирования, ориентированного на результат, планирования и оценки конечных результатов, формирует новую повестку дня для Правительства Российской Федерации в области развития управления по результатам в государственном секторе [10, 29, 36].

Анализ прошлого опыта позволяет сформулировать рекомендации и подготовить почву для более эффективных подходов к реализации принципов УПР в условиях современной экономической системы.

Одним из основных элементов институциональных реформ в сфере государственного управления за последнее десятилетие несомненно стало внедрение механизмов управления по результатам.

С 2004 года были запущены и апробированы многочисленные подходы и инструменты как в рамках бюджетной, так и административной реформы. Однако результаты инициатив оказались скромными, поскольку не были соблюдены необходимые и достаточные условия. Поэтому повышение результативности деятельности органов власти остается актуальной задачей в условиях необходимости сокращения государственных расходов, с одной стороны, и

растущего спроса общественности на повышение прозрачности в использовании государственных ресурсов – с другой.

Анализ прошлого опыта позволяет сформулировать рекомендации и подготовить почву для более эффективных подходов к реализации принципов УПР в условиях современной экономической системы [36, 42].

Неэффективное управление государственным сектором в России является одним из главных препятствий на пути качественного предоставления базовых государственных услуг, улучшения инвестиционного климата и обеспечения устойчивого и инклюзивного экономического роста. Поэтому повышение эффективности государственного сектора стало одной из центральных задач реформирования системы государственного управления в последнее десятилетие и основным направлением административной реформы, наиболее интенсивно осуществлявшейся с 2006 г. В это время в государственном секторе начали внедряться стратегическое планирование, мониторинг результатов и формирование соответствующей отчетности, а также элементы бюджетирования, ориентированного на результат, и новые подходы к предоставлению государственных услуг на федеральном и региональном уровнях. Необходимость повышения эффективности и результативности деятельности организаций сектора государственного управления представляется еще более своевременной задачей в условиях ограниченных бюджетных ресурсов из-за последствий экономического кризиса, замедления экономического роста и сокращения доходов федерального бюджета.

Практика управления по результатам берет свое начало в развитии новых подходов к государственному управлению, получивших название Нового государственного менеджмента (НГМ) и впервые опробованных в практике реформирования государственного сектора в ряде государств с высоким уровнем экономического развития (Новой Зеландии, Австралии, Великобритании) в 1980-х гг. Данный подход обрел широкую популярность в США после выхода в свет книги Д. Осборна и Т. Гэблера, после чего принципы этого подхода стали активно внедряться и в других странах [10, 29, 36].

Появление Нового государственного управления было связано с трансформацией во взглядах на роль государственного сектора и пределы его эффективности, а также с возросшими требованиями к работе государственных учреждений и качеству оказываемых ими услуг. В основе НГМ лежит представление о схожести механизмов управления в государственных и частных организациях и о возможности повысить эффективность госуправления на основе введения рыночных принципов.

Согласно подходам НГМ, к повышению эффективности государственного управления приводят: деbüroкратизация государственного аппарата, предполагающая децентрализацию и деконцентрацию; осуществление функций прогнозирования, стратегического анализа, оценки потребностей, планирования результатов и мониторинга деятельности по достижению этих результатов; усиление и организационное обособление функций анализа, оценки результатов и координации деятельности, их сосредоточение на высших уровнях управления; изменение принципов комплектования подразделений на основе содержательных квалификационных, а не формальных критериев (команды, комитеты и рабочие группы); изменение системы оценки работы, стимулирования и контроля персонала; изменение системы вознаграждения, установление зависимости вознаграждения от результатов работы; пересмотр и упразднение видов работ и операций, не ориентированных на конечный результат, и т.п.

Таким образом, концепция управления по результатам органично выросла из теории и практики нового государственного менеджмента, активно внедрявшегося в 1980-1990-е гг. в странах с высоким уровнем экономического развития. Иногда утверждается, что управление по результатам по крайней мере в государственном секторе – это «англосаксонская» концепция, которую нельзя адекватно воплотить в других странах из-за различий в административной культуре и модели государственного управления. Однако, как показывает опыт стран организации экономического сотрудничества и развития (далее именуется – ОЭСР), в частности опыт внедрения мер, направленных на повышение качества бюджетирования, ориентированного на результат, принципы управления по результатам в настоящее время широко используются

в государствах так называемого «административного права». Убедительными примерами служат переход Франции на программное бюджетирование с 2001 г. и недавние шаги, сделанные Австрией, на пути к комплексной системе многолетнего бюджетирования, ориентированного на результат.

Всемирный банк поддерживал инициативы внедрения механизмов управления по результатам в России прежде всего путем предоставления консультативных услуг Министерству экономического развития Российской Федерации и продолжает оказывать содействие по внедрению государственных программ как новой стадии в развитии инструментов УПР. Банк также оказывал поддержку ряду регионов по созданию и внедрению систем управления по результатам.

При этом в опыте России в этой сфере можно найти как положительные, так и отрицательные примеры, на которых могут учиться другие страны. К положительным относятся осознание важности внедрения управления по результатам на самом высоком уровне; а среди негативных факторов можно назвать: отсутствие целостного подхода; преобладание подходов, спускаемых «сверху»; промедление с внедрением инструментов, позволяющих связать результаты с бюджетным процессом.

Краткий исторический очерк развития УПР в России.

Смена политического руководства в 2000 г. ознаменовалась вновь заявленным акцентом на роли государства в социально-экономическом развитии, ориентацией на централизацию государственной власти и стремлением к уточнению функций различных уровней исполнительной власти.

Этот новый импульс для институциональных преобразований отразился в запуске целого ряда инициатив по реформированию системы государственной власти и управления, которые включали реформу государственной службы (изложена в Федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации», 2003-2005, продлена до 2007 года), административную реорганизацию структуры федерального правительства в 2004 году (утверждена Указом Президента Российской Федерации), реформу бюджетного процесса (на основе Концепции реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации в 2006-2008 гг.), а также административную реформу второй волны

(Концепция и План мероприятий по проведению административной реформы в Российской Федерации (2006-2008 гг. с продлением до 2010 г). Эти инициативы характеризовались четкой ориентацией на повышение эффективности деятельности Правительства и повышение качества государственных услуг.

Социально-экономический контекст и основания для внедрения управления по результатам в России имели свои отличительные особенности.

На момент начала внедрения подходов УПР в рамках бюджетной и административной реформы федеральный бюджет исполнялся с профицитом, востребованность управления по результатам со стороны заинтересованных сторон из негосударственного сектора была не очень высокой, а необходимость приоритизации бюджетных расходов не стояла достаточно остро для организаций государственного сектора. Таким образом, на начальном этапе внимание к УПР объяснялось заинтересованностью Правительства Российской Федерации, обусловленной необходимостью повышения международной конкурентоспособности и модернизацией экономики России. Другими словами, изначально во главу угла ставилась цель управления по результатам, предусматривающая повышение эффективности деятельности в контексте модернизации государственного управления и при условии значительного участия государства в экономическом развитии, а вопросам подотчетности власти перед обществом и возможностям повышения результативности в условиях ограниченных финансовых ресурсов, которые предполагает УПР, уделялось меньше внимания.

Стимулы для отраслевых министерств были в основном административными: ожидалось, что они изменят свои внутренние системы планирования, мониторинга и оценки в соответствии с новыми нормативными актами, однако возможностей для большей управленческой гибкости для достижения запланированных результатов им предоставлено не было.

На начальных этапах реформы для поддержки внедрения новых инструментов управления и символического признания достигнутых результатов выделялись определенные финансовые ресурсы. Ежегодно Минфином России в рамках Эксперимента по внедрению бюджетирования, ориентированного на результат

(БОР) (2005-2007), и Минэкономразвития России в рамках реализации Концепции административной реформы (2006-2010) для федеральных органов исполнительной власти проводились конкурсы на получение грантов [7, 11].

Предполагалось, что федеральные органы исполнительной власти, участвующие (на добровольной основе) в пилотном проекте, будут внедрять некоторые, еще не ставшие обязательными инструменты бюджетирования, ориентированного на результат, или будут повышать качество уже внедренных инструментов БОР. На ежегодной основе после экспертной оценки результатов (включая показатели финансового управления, такие как: качество бюджетного планирования, степень исполнения бюджета, основные характеристики систем финансового контроля ведомственного уровня, аудит, качество докладов о результатах и основных направлениях деятельности (ДРОНД) [36], а также ряд других ведомственных документов и методических рекомендаций) участники эксперимента получали гранты в размере, пропорциональном достигнутым результатам. Средства этих грантов могли, в том числе, использоваться для выплаты премий сотрудникам ведомства, задействованным во внедрении инструментов БОР. Большинство инструментов опробованных в рамках пилотного проекта, были впоследствии внедрены в текущую практику управления на федеральном уровне. Что касается административной реформы, то поддержка во внедрении принципов управления по результатам была предоставлена некоторым федеральным органам исполнительной власти в 2006-2007 гг. В дальнейшем поддержка оказывалась исключительно для обеспечения реализации административных регламентов, введения стандартов предоставления услуг, разработки и реализации антикоррупционных мер и т.п. Впоследствии отсутствие спроса на инструменты управления по результатам на федеральном уровне и снижение стимулов (финансовых и административных) привели к тому, что внедрение новых инструментов стало осуществляться довольно формально и они не оказывали сколько-нибудь серьезного воздействия на результаты деятельности органов власти [36], .

Мировой финансовый кризис 2008 г. крайне негативно сказался на российской экономике, но благодаря создавшимся в результате него бюджетным и

экономическим условиям сформировалась более сильная мотивация к проведению реформ, предусматривающих внедрение управления по результатам. Согласно оценкам, сокращение ВВП в 2009 г. составило 7,9 %, и Правительство РФ приняло ряд мер по сокращению бюджетных расходов и сокращению дефицита бюджета. Эта сложнейшая задача подвела Правительство Российской Федерации к разработке в 2010 г. масштабной Программы по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 г. Программа открыла путь для фундаментальных преобразований в государственном секторе, включая децентрализацию системы предоставления государственных услуг с передачей ряда функций автономным учреждениям и внедрение полноценной системы программного бюджетирования. За счет создания совершенно иной системы сдержек и противовесов эти меры призваны сформировать более устойчивый спрос на инструменты управления по результатам на уровне отдельных отраслевых ведомств и в системе органов власти в целом. Они также создают возможность для упрощения и рационализации действующей системы управления по результатам.

Недавний прогноз Минэкономразвития РФ о замедлении экономического роста на ближайшие годы только подчеркнул актуальность скорейшего перехода государственного управления на рельсы управления по результатам. В силу изменившейся макроэкономической ситуации акцент на обеспечении подотчетности в качестве цели внедрения системы управления по результатам приобретает дополнительный вес, так как совершенно очевидно, что министрам и руководителям федеральных органов исполнительной власти придется добиваться запланированных результатов в условиях ограниченных ресурсов.

Инструменты управления по результатам

За последнее десятилетие был испробован целый ряд новых инструментов, призванных повысить результативность и эффективность деятельности органов исполнительной власти.

В 2004 г. Правительство РФ одобрило Концепцию реформирования бюджетного процесса, которая стала базой для осуществления ряда реформ в области бюджетирования и в рамках которой началось внедрение нескольких

инструментов управления по результатам, а именно докладов о результатах и основных направлениях деятельности (ДРОНД) и ведомственных целевых программ (ВЦП).

Впервые в рамках реализации данной Концепции все федеральные министерства, службы и агентства, подведомственные непосредственно Правительству РФ и Президенту РФ, были обязаны подготовить ДРОНДы на 2005-2007 гг [36, 48, 51].

Таким образом, данный инструмент был ориентирован на результаты деятельности на ведомственном уровне. С того времени практика подготовки ДРОНДов федеральными органами исполнительной власти продолжилась. В доклады включались конкретные показатели результативности и объемы бюджетных расходов с разбивкой по целям, задачам и программам.

Предполагалось, что ДРОНД должен покрывать весь бюджет субъекта бюджетного планирования (т.е. бюджеты соответствующего отраслевого министерства/ведомства, подведомственных федеральных органов, территориальных органов и подведомственных бюджетных организаций). ДРОНДы охватывали все федеральные целевые программы и ведомственные целевые программы (включая аналитические ведомственные целевые программы), осуществляемые соответствующим органом власти, а также мероприятия, выходящие за рамки этих программ (непрограммная деятельность). Хотя ДРОНДы предназначались в качестве инструмента, позволяющего увязать расходы федерального бюджета с фактическими и планируемыми непосредственными и конечными результатами, на практике они не справились с этой ролью. Можно назвать несколько возможных причин этой неудачи. Во-первых, на начальном этапе внедрения, когда ДРОНДам уделялось больше внимания, правила бюджетного процесса не учитывали этот инструмент. Во-вторых, формат ДРОНД, по-видимому, относительно сложен и не вполне удобен для понимания как министрами, так и руководством Правительства РФ, которые предпочитают использовать традиционные методы контроля (т.е. контроль исполнения отдельных правительственных поручений), а не опираться на стратегические документы планирования с более долгосрочной перспективой.

В-третьих, оценка ДРОНДов показала, что качество информации о результатах деятельности было иногда недостаточно высоким, и, учитывая, что лишь примерно половина отчетных данных формировалась Федеральной службой государственной статистики, нельзя было исключить возможности для манипулирования информацией со стороны министерств и ведомств. Наконец, внедрение ДРОНД не привело к распределению бюджетных средств по программному принципу [34, 46, 51].

Другая особенность внедрения управления по результатам в России заключалась в том, что здесь оно проходило параллельно с реформированием государственной службы. В странах ОЭСР внедрение большинства нововведений происходило в условиях хорошо развитой, компетентной и основанной на высоких этических нормах государственной службы [34].

В России в системе государственной службы, где основная часть реформ государственного управления стала осуществляться в начале 2000-х годов, уровень оплаты труда был относительно низким, и поэтому привлечение и удержание квалифицированных профессиональных кадров было непростой задачей (Барабашев А.Г., Клименко А.В., 2010). Социологический анализ ценностей и мотиваций государственных служащих, проведенный Всемирным банком совместно с Фондом «Институт экономик города» в 2006-2007 гг., выявил, что главными факторами мотивации госслужащих в это время были стабильность и социальные гарантии, а достижение результатов находилось на низшей строчке в списке мотиваций. Приверженность миссии государственной службы (производству общественных благ и служению общественным интересам) заняла второе место по значимости, но этот фактор не связан напрямую с результатами деятельности. Терпимость к коррупции оказалась на довольно высокой позиции [49, 51]. Представители «нового поколения» государственных служащих, для которых в большей степени характерны ориентированность на результат и прагматические ценности, составили всего 16,8 % всех опрошенных.

В российском опыте внедрения УПР также можно было наблюдать частичное дублирование полномочий и отсутствие увязки между некоторыми инструментами управления по результатам. Например, имело место некоторое

дублирование между ДРОНД и проектами основного направления деятельности правительства (далее именуется – ОНДП), и различные федеральные органы власти использовали разные подходы к увязке этих двух плановых документов .

Множество инструментов управления по результатам на федеральном уровне, отягощенное чрезмерным количеством целевых индикаторов и показателей результативности, приводило к тому, что собирался избыточный объем информации о результатах деятельности. Крупные отраслевые министерства отчитывались по более чем 100 показателям в рамках проектов ОНДП, ДРОНД, федеральных целевых программ и других плановых документов, что осложняло интерпретацию данных и их использование для принятия управленческих решений [34, 46, 51].

Общая структура российской системы управления по результатам оказалась чрезмерно сложной и в силу этого не приспособленной в достаточной степени к процессу принятия решений. Большое число инструментов, частично дублирующих друг друга, с одной стороны, и ограничения в сфере мониторинга и оценки – с другой, снижают ее возможности влиять на эффективность и результативность деятельности органов власти.

Основными этапами процесса управления по результатам являются процесс определения результатов, процесс управления по ситуации и процесс контроля за результатами.

Процесс определения результатов начинается с глубокого анализа устремлений, на основе которого определяются желаемые результаты для разных уровней. Этот процесс заканчивается определением стратегии деятельности и практических идей для ее реализации. Результаты, соответствующие устремлению организации, выражаются в виде определенных целей, стратегий, конечных результатов и промежуточных целей. Результаты, соответствующие устремлению главных должностных лиц местного самоуправления, проявляются в виде конечных результатов, целей и календарных планов использования рабочего времени. Устремления каждого муниципального служащего проявляются в свою очередь в виде планов продвижения по службе и в целом по жизни [34, 37, 40,48].

Процесс управления по ситуации можно назвать еще управлением по дням. Основой этого процесса является организация дел, деятельности персонала и окружения таким образом, чтобы планы превращались в желаемые результаты. Особенно трудным делом является управление персоналом и окружением, его невозможно предвидеть во всех деталях. Владение искусством управления по ситуации предполагает, что руководители обладают способностью анализировать и принимать во внимание существенные внешние и внутренние ситуационные факторы. Необходимо также владеть различными стилями руководства и влияния, с тем, чтобы использовать их в соответствии с требованиями сложившейся ситуации. Кроме того, при управлении по ситуации необходимы напористость и творческий подход [34, 35] .

В процессе контроля выясняется, какие результаты достигнуты по плану, а какие случайно. Кроме того, определяется, как выполняются планы персонала, касающиеся продвижения по службе и жизненных планов каждого муниципального служащего. Существенной частью процесса контроля является принятие решений по результатам контроля с целью реализации соответствующих мер. Эти меры можно запланировать в рамках повседневного управления или же при составлении очередного годового плана. Если эти меры имеют крупномасштабный характер, то они учитываются при стратегическом планировании. Важнейшие выводы в части планирования продвижения по службе и в жизни служат целям сохранения трудовой и жизненной мотивации.

Управление по результатам является процессом, направленным на достижение главных и поддерживающих их результатов, в котором:

а) с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени деятельность органов местного самоуправления и муниципальных служащих (другими словами, требования к результатам и ожидаемые результаты);

б) настойчивое осуществление планов подкрепляется ежедневным сознательным управлением делами, персоналом и окружением;

в) результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий.

В содержание управления по результатам самым существенным является именно упор на результат, что имеет как принципиальное, так и функциональное значение. При управлении по результатам возможности органов местного самоуправления используются таким образом, чтобы планы деятельности простирались от их стратегического уровня до планов индивидуального использования рабочего времени каждым муниципальным служащим. Уже на этапе планирования активизируется использование желания и способности всех муниципальных служащих [35, 40, 44].

При управлении по результатам высоко ценятся выполнение планов (оперативное управление) и контроль как равноправные этапы процесса управления наряду с планированием. Творческий подход, обязательность в выполнении планов и напористость также являются существенными чертами управления по результатам. К важным факторам, определяющим деятельность органов местного самоуправления, следует отнести и так называемое чувство ситуации.

Опираясь на полученный результат, необходимо делать соответствующие выводы для совершенствования деятельности органов местного самоуправления и каждого муниципального служащего. Особое внимание при этом уделяется вопросам совершенствования персонала, оценки его работы и системы поощрения муниципальных служащих. При управлении по результатам осуществляется сбалансированное развитие органов местного самоуправления и содержание деятельности муниципальных служащих.

В таблице 1 приведены наиболее характерные черты обычного управления и управления по результатам.

Таблица 1 – Характерные черты обычного и управления по результатам

| Обычное управление | Управление по результатам |
|---|---|
| Неясная или неосознанная система управления, направленная на достижение результата. | Система управления по результатам является процессом поиска результата. |

Продолжение таблицы 1

| | |
|--|--|
| | <p>В нее входят:</p> <p>определение результатов, оперативное управление, контроль за результатами.</p> |
| <p>В планировании:</p> | |
| <p>опасность ограничиться бюджетными целями, нет четкой связи между задачами групп и отдельных работников, инициативы часто остаются без внимания,</p> | <p>составляются планы деятельности и развития, а также бюджет, ясность результата и нацеленность на него, позиция стратегического управления, учитываются все группы и отдельные работники, достигается календарная точность, человек рассматривается как единое целое, воля (желание) в основе всего.</p> |
| <p>В оперативном управлении:</p> | |
| <p>нет осознанного стремления увязать планирование с ожидаемыми результатами и управление страдает, в частности из-за слабого планирования использования рабочего времени, считается, что результаты возникают автоматически благодаря работе подчиненных,</p> | <p>в основе связь с ожидаемыми результатами, сознательное стимулирование и оказание поддержки, постоянный промежуточный контроль, постоянный контроль за выполнением графика работ.</p> |
| <p>В контроле:</p> | |
| <p>узкая рыночная направленность, часто имеют место попытки заменить анализ объяснениями, отсутствие напористости, отсутствие выводов по дальнейшим мерам,</p> | <p>основное внимание уделяется главной деятельности и деятельности в ее поддержку, ценятся случайности, делаются выводы для принятия мер, удачи и неудачи воспринимаются как уроки на будущее.</p> |

Окончание таблицы 1

| Профессиональная лексика: | |
|---|---|
| <p>сделано, выполнено, место расходов, издержек, руководитель деятельностью, финансовый год/отчетный период, долгосрочное планирование, составление бюджета, совещания, отчетное собрание по бюджету и т.д., должностные обязанности – это перечень должностных функций, бюджет исполнен, мы вынуждены изменить структуру, так как, мы проявляем старание,</p> | <p>в результате, место результата, руководитель деятельностью по результату, год по результатам, стратегическое планирование и управление, планирование по результатам, подразделения по результатам, хотим, дни определения результатов, собрание по контролю за результатами и т.д., должностные обязанности определяют долю ответственности за результат, результаты достигнуты (превышены или нет), инвестировано в персонал, мы изменим структуру для того, чтобы, мы достигаем результатов.</p> |
| <p>В развитии управления подстерегает опасность: однобокого развития, использования модных течений и запатентованных решений, вера в возможность скачкообразного развития, поверхностного рассмотрения дел.</p> | <p>При управлении по результатам совершенствование происходит: с помощью управляемых процессов изменения, комплексно, постоянно, на всех организационных уровнях, учась на успехах и неудачах.</p> |

Управление по результатам – это, прежде всего, система управления. Таким образом, переход к управлению по результатам означает совершенствование системы муниципального управления. Поскольку управление по результатам следует рассматривать как процесс, то и процессы руководства муниципальным

образованием и органами местного самоуправления также являются объектами изменений. Это в свою очередь ведет к развитию процессов взаимодействия между муниципальными служащими. Система муниципального управления будет эффективно функционировать только тогда, когда все ее структурные составные части и элементы отвечают требованиям времени. Таким образом, развитие при управлении по результатам предполагает, совершенствование структуры органов местного самоуправления.

Переход к управлению по результатам означает широкомасштабный процесс совершенствования органов местного самоуправления. Само мышление управления по результатам создает условия для совершенствования, комплексного развития муниципального управления. Управление процессом совершенствования предполагает также владение факторами окружения, которые при управлении по результатам также развиваются.

Основополагающая истина, остающаяся неизменной в течении многих столетий, заключается в том, что личный вклад человека имеет важнейшую роль в успешной деятельности организации. Эффективность управления по результатам как системы будет незначительной, если руководители не будут совершенствовать себя в рамках очерченных для них организацией. Таким образом, развитие при управлении по результатам означает воспитание напористых, профессионально подготовленных руководителей.

1.2 Анализ зарубежного опыта управления по результатам

В определении дальнейших шагов по внедрению управления по результатам в России могут помочь уроки опыта других стран. Интегрирование в государственное управление элементов ориентированности на результат и их увязка с бюджетным процессом в международной практике происходили в разных условиях:

- в составе глубинных реформ государственного сектора (Австралия, Великобритания, Новая Зеландия);

- в рамках отдельных программ по «точечной» или частичной модернизации системы управления государственных финансов, не затрагивающей фундаментальных основ системы управления (Дания, Ирландия, Канада, США, Нидерланды, Финляндия, Франция, Швеция) [34, 36];

- в рамках ограниченных инициатив по совершенствованию системы управления государственными финансами (Германия, Норвегия, Швейцария).

Несмотря на очевидные успехи, и в странах ОЭСР остаются не до конца решенными некоторые проблемы, связанные с развитием управления по результатам и использованием информации о результатах деятельности в бюджетном процессе. К таким вопросам относятся:

- улучшение применения информации о результатах деятельности в принятии бюджетных решений;

- связь информации о результатах деятельности с объемом использованных ресурсов;

- усовершенствование мониторинга и оценки выполненных мероприятий;

- качество собираемой информации.

Имеющийся опыт свидетельствует, что работающие механизмы интеграции информации о результатах деятельности в бюджетный процесс – это необходимое, но не достаточное условие действительного использования этой информации для принятия управленческих решений [48].

На возможности использования информации влияют и такие факторы, как качество информации, институциональные возможности министерства финансов и иных министерств, а также особенности политической и экономической среды.

Особенно интересным представляется опыт управления по результатам в государственном секторе США. История управления по результатам в США насчитывает несколько десятилетий. Первые шаги по внедрению элементов УПР были сделаны в США комиссией Гувера еще в 1949 г. Комиссия предложила представлять федеральный бюджет в новом формате, который должен был отражать не столько структуру расходов в разрезе видов затрат (оплата труда, закупка товаров, аренда помещений и т. д.), сколько ожидаемый результат от осуществления программ или исполнения конкретных государственных функций.

В соответствии с рекомендациями комиссии Гувера Конгресс США в 1950 г. принял Закон «О бюджете и процедурах бюджетной отчетности», которым устанавливалось требование представлять проект бюджета в Конгресс в новом формате. Теперь все данные о суммах, предлагаемых к финансированию, следовало представлять в форме программ, подпрограмм и видов деятельности [42, 43].

Следующим законом, заложившим основы современной американской системы УПР, стал Закон об эффективности и результатах деятельности правительства (GRPA), принятый в 1993 году.

В соответствии с Законом каждое ведомство начало разрабатывать три основных документа:

- стратегический план, разрабатываемый каждым федеральным ведомством на период не менее пяти лет и представляемый в Конгресс США обновляется каждые три года и содержит измеримые цели, преимущественно отражающие конечные результаты;

- ежегодный план деятельности, содержащий как планируемые конечные результаты, так и параметры бюджетных услуг;

- ежегодный отчет о деятельности, в котором помимо сопоставления планируемых и фактических результатов приводится полноценная консолидированная финансовая отчетность по ведомству в целом [36].

Годовой план работ и отчет должны включать каждую позицию из установленного бюджета организации. Годовые планы связывают цели Стратегического плана с текущей деятельностью. Годовые отчеты предназначены для того, чтобы оценить и сравнить фактические результаты с целями и задачами, установленными в годовых планах.

Инструменты, введенные с принятием GPRA, внесли большой вклад в повышение прозрачности деятельности правительственных органов. Однако считается, что они не решили двух ключевых задач:

- 1) задачу повышения качества формулирования целей и результатов
- 2) задачу эффективного использования информации о результатах деятельности при принятии решений (в том числе бюджетных).

Стремясь скорректировать эти недоработки, Администрация Дж. Буша – младшего подготовила Инициативу по включению в бюджет информации о результатах (BPI), в рамках которой отраслевые ведомства совместно с Административно-бюджетным управлением получили в свое распоряжение инструменты, позволяющие определить, какая из государственных программ реализуется успешно, какая – нет, что следует предпринять в каждом из этих случаев и как в связи с этим перераспределять финансирование между программами для достижения лучшего результата.

Инициатива по включению в бюджет информации о результатах ввела в систему УПР следующие элементы:

- оценка и рейтингование результатов и эффективности государственных программ с помощью технологии PART;
- рейтингование агентств на основании результатов оценки выполнения президентских инициатив;
- размещение результатов оценки госпрограмм на общедоступном сайте www.ExpectMore.gov;
- анализ качества межведомственного взаимодействия при реализации программ.

Технология PART предоставляет агентствам и Административно-бюджетному управлению Президента возможность оценивать цели программ, обоснованность их структуры, качество планирования и управления программой и достижение результатов, чтобы сделать выводы об эффективности программы и в итоге сформулировать план действий по совершенствованию программы и повышению ее эффективности. Вопросник PART представляет собой такой инструмент, который позволяет сравнивать и рейтинговать все федеральные программы. При этом учитывается специфика семи типов программ (от программ, реализуемых непосредственно агентствами, до программ, связанных с предоставлением грантов).

Введение системы оценки государственных программ по системе PART, по мнению экспертов, еще не свидетельствует о том, что в США реализована система бюджетирования, жестко связанного с результатами деятельности, при

которой распределение бюджетных ассигнований непосредственно связано с показателями результатов. Рейтинг, полученный программой, как правило, не определяет напрямую объем ее финансирования, хотя на практике ассигнования во все большей степени перераспределяются в пользу программ, демонстрирующих хорошие результаты. К тому же возможны ситуации, когда полученный программой рейтинг «неэффективная программа» или «результаты отсутствуют» фактически говорит о необходимости увеличения финансирования для преодоления выявленных недостатков, и, наоборот, при рейтинге «эффективная программа» финансирование необходимо прекращать в силу того, что программная цель достигнута, или из-за того, что приоритеты изменились.

Необходимо отметить еще одну особенность системы управления по результатам – в США по мнению американских исследователей, она эволюционирует. Например, в 2007 г. Административно-бюджетное управление Президента добавило в эту систему новый элемент, потребовав создать в каждом министерстве и ведомстве Совет по повышению эффективности деятельности и возложить основную ответственность по улучшению общей эффективности деятельности на одного старшего менеджера – Уполномоченного по повышению эффективности (Agency Performance Improvement Officer – позиция, в некотором роде аналогичная позиции финансового директора).

Совет призван действовать как внешний Совет директоров, изучая «эффективность деятельности» в целом и оказывая консультативную помощь руководству ведомства, при этом Уполномоченный по повышению эффективности является главным звеном, связывающим Совет и руководство организации.

Подход к функции оценки программ, сложившейся на федеральном уровне в США, характеризуется некоторой двойственностью: в то время как оценка в рамках PART в значительной мере проводится самими министерствами и ведомствами (зачастую, как и при внутреннем аудите, с привлечением внешних консалтинговых компаний для сбора данных),

Главное бюджетно-контрольное управление Конгресса США проводит самостоятельную оценку отдельных действий министерств и ведомств. Таким

образом, система управления по результатам на федеральном уровне в США не является единым процессом, тогда как, например, в Канаде один комитет федерального кабинета министров контролирует всю структуру такой системы. Модель США, скорее, полицентрична, что отражает систему сдержек и противовесов в отношениях исполнительной и законодательной ветвей власти, являющейся отличительной особенностью американской политической системы.

Дейл Томпсон, анализируя опыт США, пришел к следующим выводам, которые могут быть полезными и для России (Thompson D.E., 2009).

1. Ставить вопрос в разрезе «какая схема работает эффективнее – «сверху вниз» или «снизу вверх», исходя из опыта США, неправильно. Федеральная система США полицентрична как в силу разделения властей, так и в силу большого количества участников всех трех ветвей власти [34].

Никто не может «справиться самостоятельно» или единолично диктовать свои правила – единого «верха» не существует, хотя на первый взгляд схема «сверху вниз» играет важную роль в модели США, опирающейся на деятельность министерств и ведомств. Именно на этом уровне разрабатываются ориентированные на результат планы, устанавливаются соответствующие показатели и собирается обширная информация об эффективности деятельности, а также компонуются «вводные» данные для планов и отчетов. Однако в рамках системы УПР США требуются осмысление и интериоризация принципов, изложенных в Законе об эффективности и результатах деятельности Правительства, чиновниками на всех уровнях управления, вплоть до самых низких, а не просто слепое навязывание «центром» новых требований. Поскольку результаты PART демонстрировали положительную динамику с 2002 г., можно сделать вывод о значительных достижениях в сфере управления программами благодаря тому, что чиновники постоянно учатся и совершенствуют свои навыки в этой сфере. Таким образом, существующую в США модель точнее будет охарактеризовать как симбиотический процесс «стимул – реакция», в ходе которого общие стимулы (рекомендации и оценка программ посредством PART) обуславливают последовательную реакцию «снизу вверх», начинающуюся на уровне отдельных программных областей и переходящую на уровне министерств

и ведомств в усилия по совершенствованию эффективности деятельности/программы.

2. Хотя повышение эффективности государственных расходов важно как в периоды благополучного развития экономики, так и в периоды кризисов, опыт США показывает, что решиться перевести систему государственного управления на рельсы УПР легче в периоды финансовых трудностей, когда размеры дефицита государственного бюджета становятся угрозой для стабильного развития.

3. Издержки избыточной концентрации на сборе информации о результатах деятельности проявили себя и в США на примере «информационной перегрузки» Конгресса.

Несмотря на свою кадровую обеспеченность, комитеты Конгресса США порой не справляются с анализом огромного количества статистических и описательных данных, предоставляемых федеральными агентствами. Парадокс заключается в том, что Конгресс США требует все больше информации об эффективности деятельности от исполнительной ветви власти, но редко использует данные о результатах деятельности в своих бюджетных решениях. Запрашивая огромные объемы информации о конечных результатах, Конгресс США в то же время основное внимание уделяет непосредственным результатам и, таким образом, остается привязанным к традиционным бюджетным процессам, основанным на анализе данных «входа – выхода». Это говорит о том, что следует адаптировать информацию о результатах деятельности для нужд целевой аудитории.

4. Модель управления по результатам США демонстрирует, что работа над повышением эффективности деятельности – это не единовременное усилие, а кропотливый эволюционный процесс. Система США постоянно менялась и развивалась.

Например, требования Закона об эффективности и результатах деятельности Правительства подвергались пересмотру и корректировке, что привело к утверждению более четкого режима планирования и отчетности.

Также менялись подходы к требованиям по отчетности об эффективности деятельности, выдвигаемым Административно-бюджетным управлением Президента США и Главным бюджетно-контрольным управлением Конгресса.

В профессиональной литературе выделяются следующие общие выводы, которые формулируют условия успешного внедрения принципов УПР в различных странах:

- руководители (на любом уровне) знают, каких результатов от них ожидают с учетом получаемого ими финансирования;

- они обладают необходимой гибкостью в вопросах управления, соответствующим финансированием и другими ресурсами, включая адекватные информационные системы, для достижения этих результатов – иными словами, им созданы благоприятные условия;

- повышение уровня эффективности происходит на постоянной основе:

 - организации являются «обучающимися организациями»;

- руководители несут ответственность за принятие мер, направленных на достижение определенных результатов и необходимого уровня эффективности;

- в зависимости от достигнутых результатов и уровня эффективности для отдельных лиц и/или организаций предусматриваются определенные последствия;

- информация о результативности является прозрачной и общедоступной, что позволяет общественности, а также руководителям государственных учреждений повышать качество дискуссии о государственных приоритетах и политике.

Глобальная экспертная группа Всемирного банка по вопросам эффективности государственного сектора отмечает значение создания благоприятных условий, устранения барьеров и формирования стимулов.

К общим трудностям, выявленным экспертами Всемирного банка в области систем управления по результатам относятся:

- сбор избыточной информации о результатах (слишком много целей и показателей);

- неиспользование информации о результативности;

- трудности с измерением выполнения заданий и достижения результатов в некоторых секторах;

- низкое качество информации о результативности;

- дублирование полномочий или отсутствие связи между разными участниками и инструментами в системе УПР;
- чрезмерные требования, предъявляемые к отраслевым министерствам и ведомствам в отношении отчетности, мониторинга и оценки;
- манипулирование показателями эффективности;
- измерение не того, что нужно.

Таким образом, в международной практике большое значение придается использованию информации о результатах деятельности в процессе принятия решений, как в отношении ассигнования бюджетных средств, так и в сфере управленческих решений по повышению эффективности достижения результатов. Как показывает анализ международного и российского опыта, большую степень использования информации о результатах можно ожидать, если инструменты УПР интегрированы в бюджетный процесс.

В этом случае можно говорить о том, что формируется внутренний спрос на использование информации о результатах и ее мониторинг.

Внешний спрос на информацию о результатах также немаловажен, и требования информационной открытости могут служить еще большим стимулом для организаций государственного сектора к регулярному мониторингу достижения результатов. В контексте повышения информационной открытости доступность и понятность информации о результатах становится одним из важных условий, влияющих на использование информации о результатах получателями услуг и общественностью.

Управление по результатам – это, скорее, естественная часть процесса управления, нежели «довлеющее вмешательство» вышестоящих органов управления. Принцип гибкости управления может восприниматься как неуместный в условиях широко распространенной коррупции – в этом случае меры тщательного упреждающего контроля могут рассматриваться как необходимость. Однако важно различать меры контроля и сам контроль. Некоторые из упреждающих мер контроля могут ничего не дать общей системе контроля или принести ей лишь ограниченную пользу, при этом не отличаясь экономичностью. Невозможно спрашивать с руководителей за не достижение

требуемого уровня эффективности, если у них нет гибкости и инструментов для его достижения, т.е. если это им в принципе неподвластно. Руководители могут знать, как можно повысить эффективность, но этого мало: у них должны быть стимулы и полномочия, чтобы достичь этого уровня.

В подходе, предлагаемом Глобальной экспертной группой Всемирного банка по вопросам эффективности государственного сектора на основе анализа опыта внедрения УПР в различных странах, придается большое значение анализу результатов деятельности распорядителей бюджетных средств при планировании бюджета и включению информации о результатах в бюджетную документацию. С точки зрения операционной эффективности организаций государственного сектора на стадии исполнения программ и предоставления услуг важную роль играют доступность информации о финансируемых из бюджета результатах и включение ее в разного рода формальные и неформальные соглашения между различными участниками процесса, формулирование заключения, эффективное применение, а также выработка подходов к повышению эффективности государственного сектора. Эффективность государственного сектора (подход Глобальной экспертной группы Всемирного банка по вопросам эффективности государственного сектора).

Эффективность государственного сектора.

Эффективность государственного сектора измеряется результатами и долгосрочными эффектами:

- установка на эффективность в госсекторе означает, что достижения имеют значение, равно как и честность и эффективность в использовании средств и то, что менеджеры и госструктуры должны работать в соответствии с определенными стандартами;

- установка на эффективность в системе оказания государственных услуг означает, что эта деятельность приводит к таким результатам, которые способствуют достижению целей государственной политики;

- измерение эффективности базируется на оценке непосредственных результатов и долгосрочных эффектов, а не на вводных ресурсах.

В формировании бюджета и планировании программ ориентация на эффективность основывается на использовании информации мониторинга и оценки результатов деятельности распорядителей бюджетных средств, а также на такой структуре бюджета, в рамках которой затраты и достижения основных программ были бы видны [41].

В процессе исполнения бюджета и реализации программ ориентация на эффективность обычно связана с применением ряда инструментов, использующих информацию о результатах в управлении финансовыми ресурсами, людьми и организациями, взаимодействии альтернативных механизмов оказания услуг и в осуществлении реформ, основанных на спросе и интересе со стороны граждан. Работа этого механизма заключается в том, что в среде, в которой доступна информация о результатах, отношения между основными акторами, как индивидуальными, так и институциональными, базируются на соглашениях о результатах различного типа (как формальных, так и неформальных).

Перспективы внедрения УПР в России.

Четкая координация различных инициатив УПР также являются важнейшими условиями для успеха внедрения инструментов УПР и их институционализации.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации «О долгосрочной государственной экономической политике» и Посланием Президента Российской Федерации о бюджетной политике на 2013-2015 годы приоритетным направлением развития управления по результатам и государственного стратегического управления в целом является разработка и реализация государственных программ.

Однако развитие государственных программ в бюджетной сфере без координации с развитием инструментов УПР в других смежных сферах государственного и муниципального управления вряд ли будет продуктивным.

Очевидно, что успех внедрения государственных программ будет зависеть от обеспечения учета достигнутых и ожидаемых результатов на всех стадиях управленческого цикла (при планировании, реализации, мониторинге, оценке и корректировке ранее принятых решений), в отношении всех уровней результатов

государственного управления (государственной политики и государственного регулирования, реализации программ и проектов, исполнения государственных функций и оказания государственных услуг, деятельности государственных/муниципальных служащих, а также органов власти субъектов РФ и муниципальных образований).

Характеризуя современный этап развития управления по результатам в России, стоит отметить, что в последнее время произошли определенные подвижки в направлении систематизации этой работы. В пакете Указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 год «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» впервые в российской практике на таком уровне были установлены количественные показатели реализации государственной политики в различных сферах, а также сроки их достижения, и нашли отражение идеи о подотчетности власти как важном факторе повышения ее эффективности и о необходимости обратной связи с гражданским обществом [62].

Помимо усилий по развитию Открытого бюджета к числу первых шагов по вовлечению гражданского общества в систему УПР можно отнести, например, мониторинг удовлетворенности граждан качеством государственных услуг (в том числе предоставляемых в электронном виде), который стал проводиться в рамках мониторинга реализации Концепции снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг с 2011 год по 2024 год. Важным шагом в этом же направлении стало также внедрение инструментов Оценки регулирующего воздействия (ОРВ) на федеральном уровне и поэтапное распространение данной оценки на региональный уровень.

Насколько устойчивыми окажутся эти тенденции, будет зависеть от политической воли к продолжению начатых реформ и готовности государственного аппарата, привыкшего мыслить категориями выполнения поручений, перенастроиться на достижение результатов всех видов и уровней – от реализации государственной политики до выполнения конкретных государственных функций и оказания государственных услуг.

1.3 Система управления по результатам в системе общего образования

Само понятие «управления по результатам» можно определить как систему управления и развития, с помощью которой достигаются результаты, согласованные всеми членами образовательного учреждения. Разъяснение каждому участнику процесса смысла его миссии, объединение в целях достижения определенных результатов преобразует общую деятельность в осозанный и творческий труд. Важным вопросом при управлении по результатам является разграничение понятий «результат» и «вклад». Каждый участник трудового процесса должен уметь увязать свое участие в общем деле с вкладом других членов коллектива [34, 38, 41].

Управление по результатам также может являться направлением совершенствования управления деятельностью образовательного учреждения.

Стратегическое мышление на более высоком уровне предполагает, что руководитель и подчиненный определяют результат, а затем исполнитель сам выбирает способы его достижения, то есть время, технологии и другие ресурсы.

Результат – есть реализованная цель. Но сама по себе она может быть реальной и идеальной. В нашем случае, предполагается цели реальные, то есть обеспеченные всеми ресурсами для исполнения. К этим ресурсам относятся люди, время, финансы, материально-техническая база, технологии. Цели, обеспеченные средствами (ресурсами), можно именовать как результативные.

Необходимо выделить три уровня управления по результатам:

Первый уровень определяется умением видеть миссию образовательного учреждения. На этом уровне важно обеспечить эффективность его деятельности.

Второй уровень предполагает результат рассматривать с точки зрения качества и количества услуг и самой продукции – количества обученных единиц (выпускников).

Третий уровень предполагает рассматривать результат с позиции потребителей (родителей и детей), исходя из удовлетворения их запросов.

Важный момент – выделение ключевых результатов. Чем ближе к третьему уровню, тем более глубоко осознание целей деятельности организации.

Для образовательной деятельности ключевыми результатами являются:

- здоровье и здоровый образ жизни;
- воспитанность на основе общечеловеческих и национальных ценностей;
- образованность в соответствии с личностными возможностями и способностями, с Госстандартом;
- адаптивность образовательной среды для удовлетворения образовательных потребностей личности.

Определив результаты, переходят к поиску средств, с помощью которых их можно достичь.

В условиях управления по результатам инициативный и творческий коллектив – ценнейший ресурс. Но использование такого ресурса зависит от личностных качеств руководителя. Он должен быть демократичным, гибким, готовым к сотрудничеству, уделяющим первостепеннейшее внимание результатам, создающим атмосферу уважения, доверия, успеха каждому участнику образовательного процесса. Задача руководителей любого уровня состоит в совместном достижении результатов, что предполагает осуществление информационного обеспечения, анализа, целеполагания, планирования, исполнения, контроля и коррекции.

В настоящее время происходит переход от авторитарного управленческого мышления и деятельности к демократическому. Руководитель, действующий в условиях управления по результатам должен четко владеть ситуацией и быть проводником нового. Управление в современных условиях – это содействие, поддержка исполнителя в успешном выполнении задания. Контроль состоит в профессиональной оценке достигнутых, промежуточных и конечных результатов, влияющих на общий итог работы, уровень выполнения отдельных мероприятий.

Достижение каждого ключевого результата в практике оценивается отдельно, на основе чего делаются выводы, основополагающие для оперативного и долгосрочного планирования. Выводы полезно разделить по срокам исполнения и периодам (подготовительный, организационный, внедренческий).

Успех перехода к новой системе управления – управление по результатам – находится в прямой зависимости от таких факторов, как всеохватываемость и технологичность применения системы. Она должна охватывать все стороны деятельности образовательного учреждения или уровня управления (село, район, город, область и т.д.).

Таким образом, управление по результатам есть целенаправленное, ресурсообеспеченное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем для достижения прогнозируемых результатов.

Обновление управления образовательным учреждением, прежде всего связывается с формированием системы информационно-аналитической деятельности как основного инструмента управления. В несистематизированной массе различных сведений трудно вычлнить главную информацию, которая необходима для принятия эффективного управленческого решения.

Под управленческой информацией имеются в виду данные, обладающие элементами новизны для их получателя и требующие с его стороны принятия решения. Вся информация подразделяется на внешнюю и внутреннюю.

Внешняя информация включает директивные и нормативные документы, научно – педагогические материалы и сведения о передовом педагогическом опыте в системе образовательного воспитания [30, 42, 43].

Чтобы учреждение развивалось и отвечало требованиям времени, руководитель постоянно должен быть информирован о новых направлениях в педагогике, психологии, методиках, о новых программах и технологиях в системе образовательного воспитания.

Он должен своевременно получать информацию о всех новых нормативно-правовых документах, регулирующих деятельность образовательного учреждения.

К внутренней информации относятся сведения о состоянии деятельности в конкретном учреждении. Это сведения о состоянии здоровья и результатах воспитания и обучения обучающихся; педагогических кадрах и их деятельности; данные о материально – технической базе; об организации питания и медицинского обслуживания; о внешних связях с другими организациями. Вся

внутренняя информация делится на ежедневную, еженедельную, ежемесячную, полугодовую и годовую.

Для создания целостной системы информационно-аналитической деятельности необходимо, прежде всего, определить ее содержание, объем, источники (кто обобщает), сформировать потоки информации и вывести их на соответствующие уровни управления.

Таблица 2 – Характеристика управления по результатам в образовательных учреждениях

| Управление по результатам в образовательных учреждениях (далее именуется ОУ) |
|---|
| Система управления по результатам. В нее входят: определение результатов в ОУ, оперативное управление ОУ, контроль за результатами деятельности ОУ. |
| В планировании: составляются планы деятельности и развития, а также бюджет, ясность результата и нацеленность на него, (установление и выполнение государственного и муниципального задания ОУ); учитываются все группы и отдельные работники, достигается календарная точность (принятие и утверждение ОУ учебного плана и календарного учебного графика в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации в сфере образования), человек рассматривается как единое целое (индивидуальный подход к каждому обучающемуся), воля, желание в основе всего (мотивация и к обучению, и к педагогической деятельности). |

Продолжение таблицы 2

| |
|--|
| В оперативном управлении: |
| <p>в основе связь с ожидаемыми результатами ОУ (положительный результат государственной итоговой аттестации (ГИА), высокий уровень выпускников с результатом 100 баллов на ГИА);</p> <p>сознательное стимулирование и оказание поддержки педагогическим кадрам ОУ,</p> <p>постоянный промежуточный контроль (анализ текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся),</p> <p>постоянный контроль за выполнением графика работ (реализация образовательной программы в полном объеме, выполнение учебного плана на текущий год).</p> |
| В контроле: |
| <p>основное внимание уделяется главной деятельности и деятельности в ее поддержку,</p> <p>ценятся случайности,</p> <p>делаются выводы для принятия мер,</p> <p>удачи и неудачи воспринимаются как уроки на будущее.</p> |
| Профессиональная лексика: |
| <p>в результате деятельности ОУ,</p> <p>место результата (место осуществления образовательной деятельности),</p> <p>руководитель деятельностью по результату (руководитель и заместители руководителя ОУ),</p> <p>год по результатам (окончание учебного года и (или) год получения образования, и (или) год завершения обучения),</p> <p>стратегическое планирование и управление,</p> <p>планирование по результатам (по результатам ГИА),</p> <p>подразделения по результатам (по результатам промежуточной аттестации),</p> <p>дни определения результатов, собрание (классные часы, родительские собрания, заседания коллегиальных органов управления ОУ) по контролю за результатами и т.д.,</p> <p>должностные обязанности определяют долю ответственности за результат,</p> <p>результаты достигнуты (превышены или нет),</p> <p>инвестировано в персонал (повышение квалификации педагогических работников и (или) переподготовка кадров),</p> <p>мы достигаем результатов.</p> |

Окончание таблицы 2

| |
|---|
| При управлении по результатам совершенствования происходит: |
| с помощью управляемых процессов изменения, комплексно, постоянно, на всех организационных уровнях, учась на успехах и неудачах. |

Необходимо отметить, что для успешного руководства деятельностью образовательного учреждения, для достижения им высокого качества результата воспитательно-образовательного процесса, для качественной реализации образовательных услуг, выполнения социального заказа, государственного и муниципального задания необходимо совершенствовать необходимо все приведенные пути, учитывая их положительные и корректируя их отрицательные стороны, так как все пути совершенствования взаимосвязаны между собой.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ В СФЕРЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Анализ обеспеченности населения общим образованием в Челябинской области

Программы общего образования могут реализовывать как государственные и муниципальные образовательные учреждения, так и частные дошкольные организации (программы дошкольного образования) и образовательные организации общего образования (программы начального, основного и среднего общего образования) [54, 56, 57].

Стратегией социально-экономического развития Челябинской области до 2020 года приоритетным направлением социального развития Челябинской области определено развитие дошкольного и общего образования, повышение доступности образования, обновление качества образования.

Целью функционирования областной образовательной системы в 2015, 2016 году являлась реализация в Челябинской области единой государственной политики в сфере образования на основе принципов проектного управления, программно-целевого планирования, общественного участия и в соответствии с ориентирами Стратегии социально-экономического развития Челябинской области.

Система образования Челябинской области представлена всеми типами образовательных организаций:

Таблица 3 – Типы и количество образовательных организаций

| Типы образовательных организаций | Количество организаций |
|---|--|
| Дошкольные образовательные организации | 1434 |
| Общеобразовательные организации | 834, в том числе: лицеев – 27 гимназий – 21 школ с углубленным изучением отдельных предметов – 52 |
| Организации дополнительного образования | 143 |

Представим результаты на гистограмме (рисунок 1)



Рисунок 1 – Типы и количество образовательных организаций

Приоритетом государственной политики в сфере общего образования, соответствующим требованиям современного инновационного социально ориентированного развития Челябинской области, является развитие инфраструктуры и организационно-экономических механизмов, обеспечивающих доступность и качество услуг общего образования, модернизация образовательных программ, направленных на получение современного качественного образования [54, 56, 57].

В Челябинской области реализован комплекс мер по модернизации общего образования. За счет средств областного и федерального бюджетов обеспечено выполнение следующих мероприятий: приобретение оборудования; пополнение фондов школьных библиотек; повышение квалификации педагогических и управленческих кадров; оснащение центров дистанционного образования; обеспечение энергоэффективности; развитие школьной инфраструктуры. Капитально отремонтированы школьные здания, создана в школах современная цифровая образовательная среда, привлечены к работе молодые специалисты. Повысился престиж педагогической профессии. Создание в

общеобразовательных учреждениях условий, отвечающих современным требованиям, обеспечило переход на обучение по федеральным государственным образовательным стандартам общего образования.

Деятельность системы дошкольного образования в 2015, 2016 годах была нацелена на создание в муниципальных образованиях Челябинской области равных возможностей для получения качественного образования [18, 24].

Достижение поставленной цели обеспечивалось путем решения следующих задач:

- поддержание достигнутого уровня доступности дошкольного образования детям 3-7 лет в соответствии с плановыми заданиями госпрограммы «Поддержка дошкольного и развитие дошкольного образования в Челябинской области на 2015-2025 годы», мероприятиями «Дорожной карты ликвидации дефицита мест в Челябинской области»;

- расширение доступности дошкольного образования для детей до 3-х лет;

- расширение доступности дошкольного образования детям с ОВЗ, развитие коррекционного и инклюзивного дошкольного образования;

- повышение качества дошкольного образования;

- развитие сети консультационных центров для оказания помощи родителям, осуществляющим дошкольное образование детей в семейной форме [2, 17, 24].

Задача увеличения мощности сети детских садов решалась с использованием программно-целевого подхода. Вместе с тем, развитие сети детских садов в муниципальных образованиях Челябинской области неравномерно и достигнутый уровень является недостаточным для полного удовлетворения потребностей населения. Достаточная обеспеченность населения местами в детских садах имеется в 29 муниципальных образованиях. Условно достаточная (недостаток мест в отдельных микрорайонах, населенных пунктах) – в 10 муниципальных образованиях (города Чебаркуль, Еманжелинск, Коркино, Копейск, Миасс, Верхнеуральск, Карталы, Кыштым, Красноармейский муниципальный район). Недостаточная – в четырех муниципальных образованиях (города Челябинск, Аша, Аргаяшский и Сосновский муниципальные районы).

Результаты представим на гистограмме (рисунок 2)

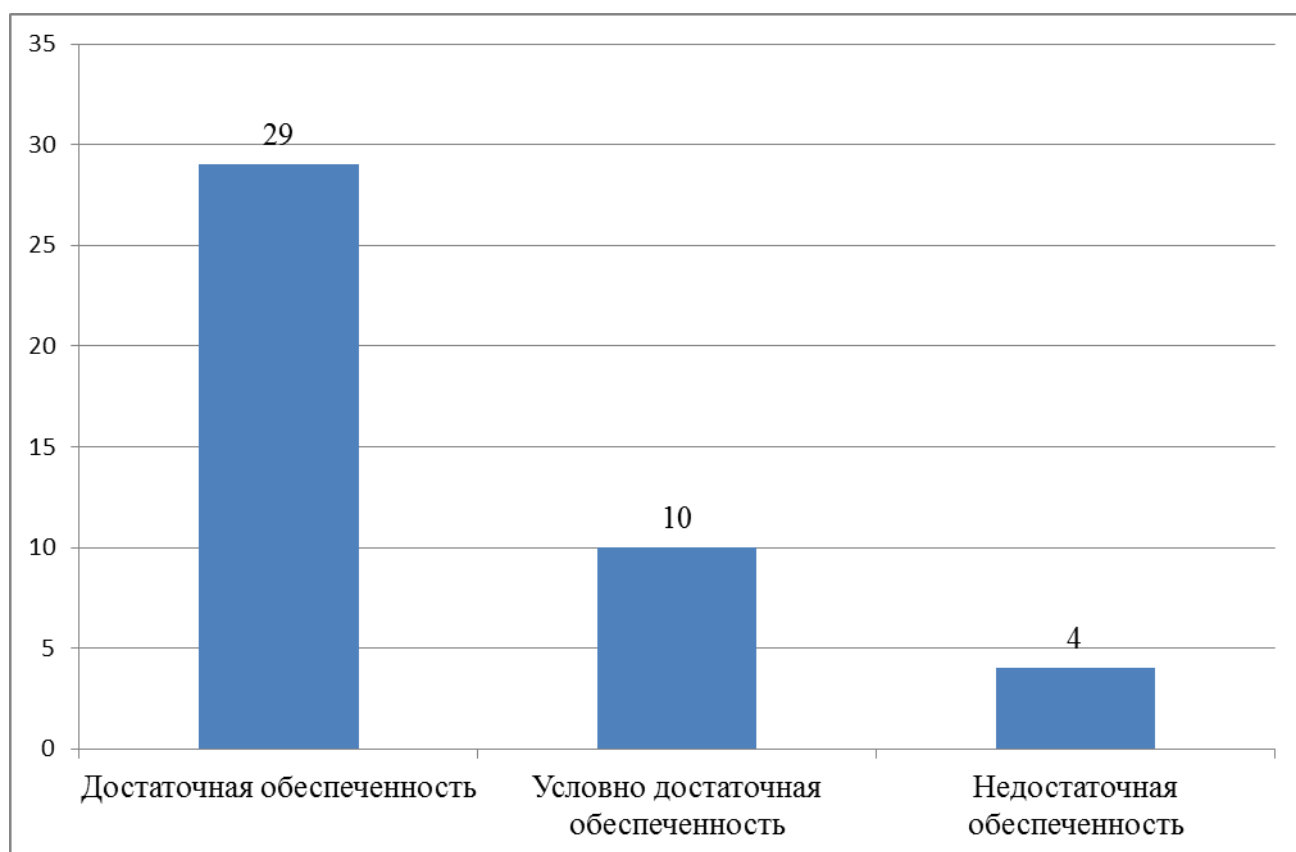


Рисунок 2 – Уровень обеспеченности населения местами в ДОУ

В 2016 году образовательные организации, реализующие программы дошкольного образования (включая филиалы и группы), посещали 228,5 тыс. детей, что на 2,7 тыс. детей (1 %) больше, чем в 2015 году. Число мест за год увеличилось на 7 % и составило 214,04 тыс. (2015 год – 199,14 тыс.). На 100 мест в дошкольных образовательных организациях приходилось 107 детей (2015 год – 113 детей).

Доступность дошкольного образования (отношение численности детей в возрасте от 3 до 7 лет, получивших дошкольное образование в текущем году, к сумме численности детей в возрасте от 3 до 7 лет, получающих дошкольное образование в текущем году, и численности детей в возрасте от 3 до 7 лет, находящихся в очереди на получение в текущем году дошкольного образования) составила в 2015 году – 100%, в 2016 году снизилась до 99,95% из-за увеличения контингента воспитанников [54].

Охват детей дошкольными образовательными организациями (отношение численности детей, посещающих дошкольные образовательные организации, к численности детей в возрасте от 2 месяцев до 7 лет включительно, скорректированной на численность детей соответствующих возрастов, обучающихся в общеобразовательных организациях) составил по итогам 2016 года 69,41%, в том числе в городских поселениях – 72,45%, в сельской местности – 56,66%. [24, 54, 55].

Представим результаты на гистограммы (рисунок 3)

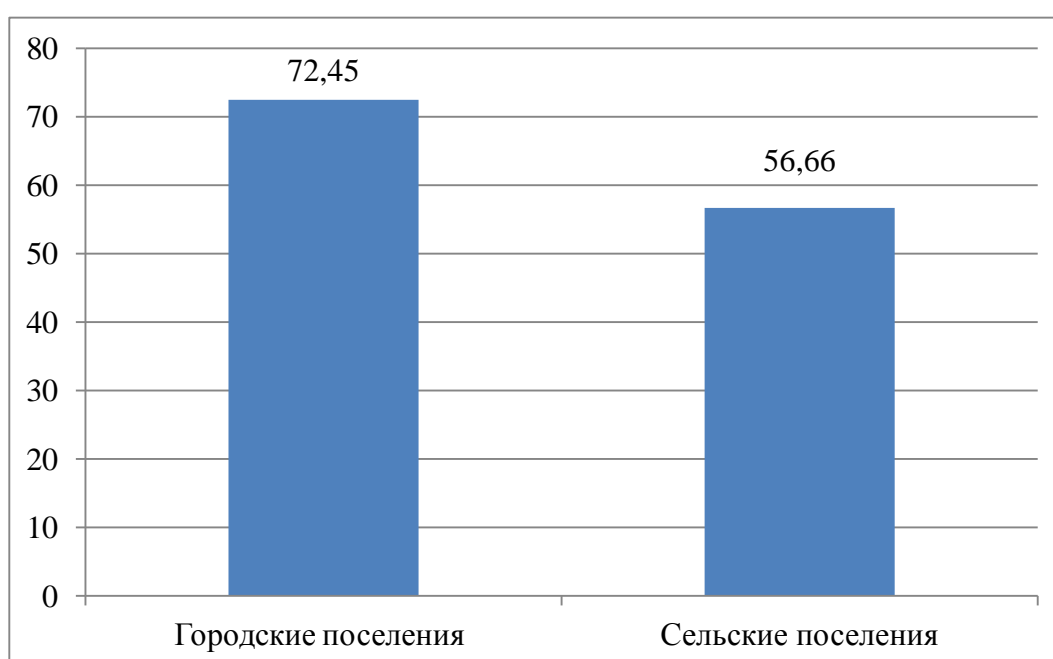


Рисунок 3 – Охват детей ДОУ по итогам 2016 года

Как видим из рисунка, охват детей ДОУ в городских поселениях на 15,79 % выше, чем в сельских поселениях. В целом, охват детей составляет выше 60 %, что говорит о средних результатах.

Таблица 4 – Численность воспитанников организаций дошкольного образования в расчете на 1 педагогического работника в 2016 году

| | | |
|--|---|--------|
| в государственных образовательных организациях | - | 10,72% |
| в городских поселениях | - | 10,53% |
| в сельской местности | - | 11,81% |

Результаты представим на гистограмме (рисунок 4).

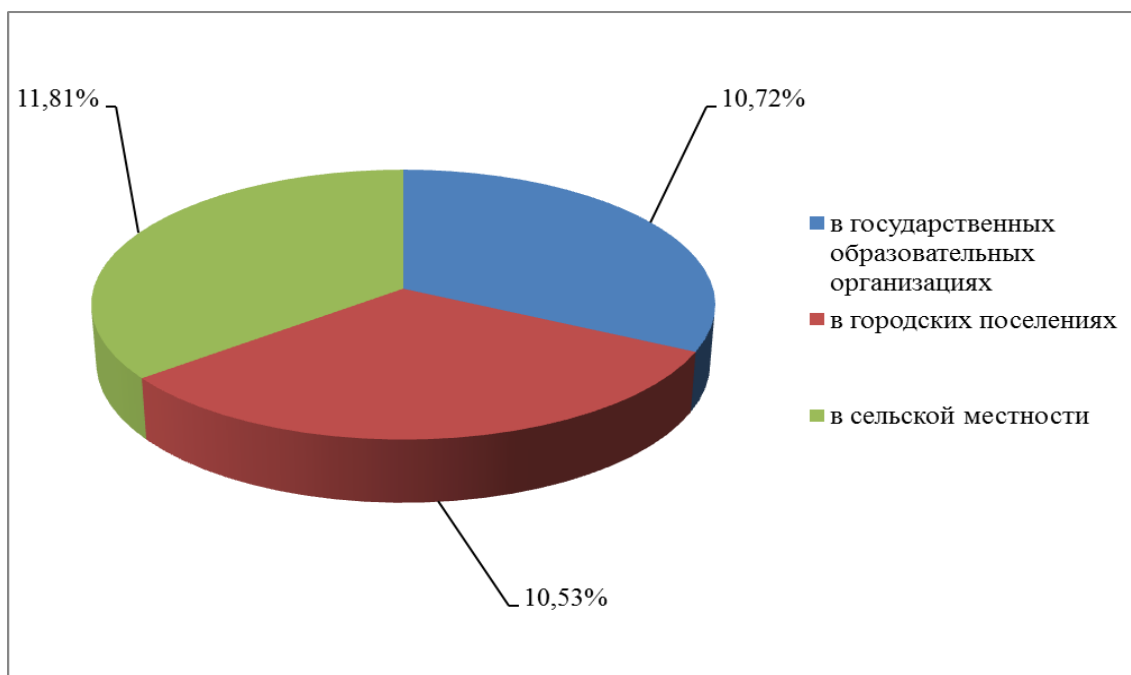


Рисунок 4 – Численность воспитанников организаций дошкольного образования в расчете на 1 педагогического работника (в %)

С целью расширения доступности дошкольного образования в течение года Министерством образования и науки Челябинской области реализовывались переданные полномочия по выплате компенсаций части родительской платы всем семьям, имеющим детей, посещающих дошкольные образовательные организации.

В 2016 году система дошкольного образования Челябинской области объединяла 1 434 дошкольных образовательных организаций (2015 г. – 1 427 учреждений). Основную их часть – 98,7 % составляли муниципальные организации, 0,1 % – государственные, 1,2 % – частные (таблица 2).

Таблица 5 – Распределение образовательных организаций, реализующих программы дошкольного образования.

| | Число организаций, единиц | | 2016 в % к 2015 | В % к итогу |
|---|---------------------------|------|-----------------|-------------|
| | 2015 | 2016 | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Организации, реализующие программы дошкольного образования, всего | 1427 | 1434 | 99,0 | 100 |

Обеспечение доступности дошкольного образования является важным результатом управления.

Продолжают оставаться актуальными проблемы повышения качества дошкольного образования, реализации федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования, в связи с чем приоритетными являются следующие направления деятельности:

- удовлетворение потребности населения Челябинской области в услугах учреждений системы дошкольного образования в соответствии с плановыми заданиями госпрограммы «Поддержка и развитие дошкольного образования в Челябинской области на 2015-2025 годы», мероприятиями «Дорожной карты ликвидации дефицита мест в Челябинской области»;

- повышение качества дошкольного образования на основе реализации Федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования.

Площадь помещений, используемых непосредственно для нужд дошкольных образовательных организаций, в расчете на одного воспитанника составляет 8,17 кв. метра в государственных организациях, в том числе в городских поселениях – 7,67 кв. метра, в сельской местности – 10,94 кв. метра. В негосударственных образовательных организациях на одного воспитанника приходится 10,68 кв. метра, в том числе в городских поселениях – 10,63 кв. метра, в сельской местности – 10,95 кв. метра [21].

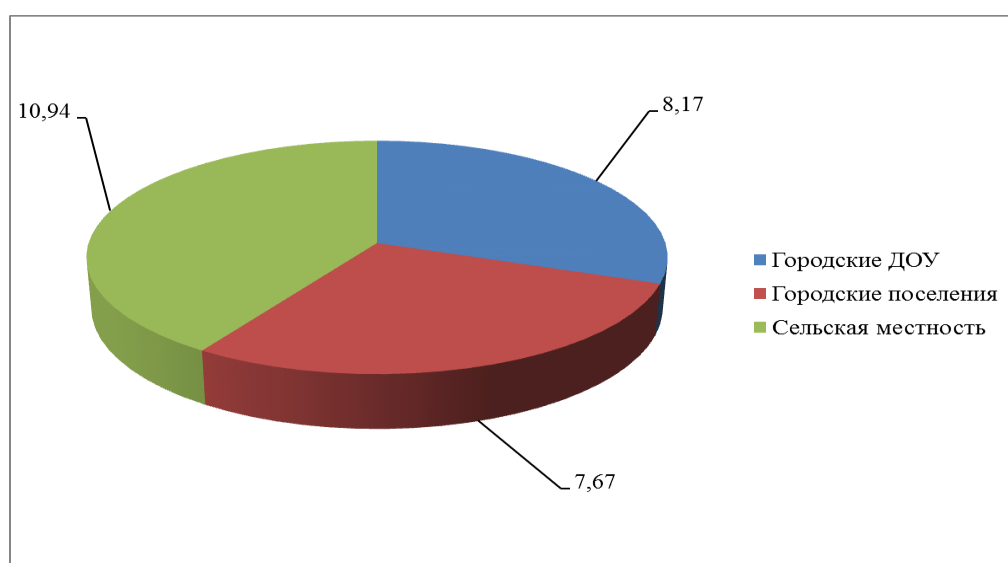


Рисунок 5 – Площадь помещений на 1 ребенка (кв.м)

Численность детей с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся в группах компенсирующей направленности составляет 17933 человек, оздоровительной – 4845 человек, комбинированной – 14918 человек (без учета детей-инвалидов).

Численность детей-инвалидов, обучающихся в группах компенсирующей направленности, составляет – 1221 человек, оздоровительной – 32 человека, комбинированной – 122 человека.

Рассмотрим кадровое обеспечение в ДОУ.

Таблица 6 – Количество работников в системе дошкольного образования Челябинской области, не считая совместителей на конец года

| 2015 год | 2016 год |
|----------|----------|
| 48873 | 49023 |

Результаты представим в виде гистограммы (рисунок 6)

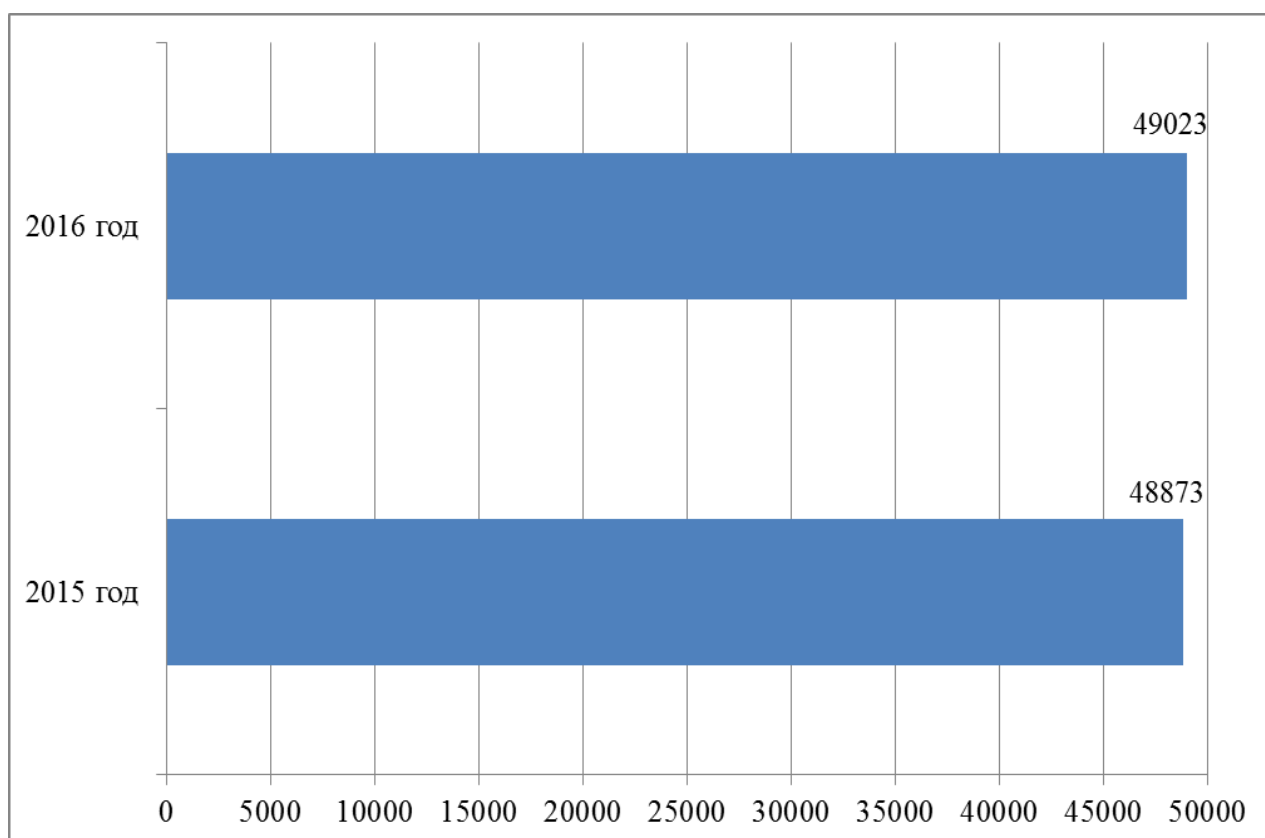


Рисунок 6 – Количество работников в системе дошкольного образования Челябинской области, не считая совместителей на конец года

Как видно из таблицы и графика количество работников в системе ДОУ увеличилось на 150 человек (1,5 %).

Проанализируем образовательный уровень педагогических работников.

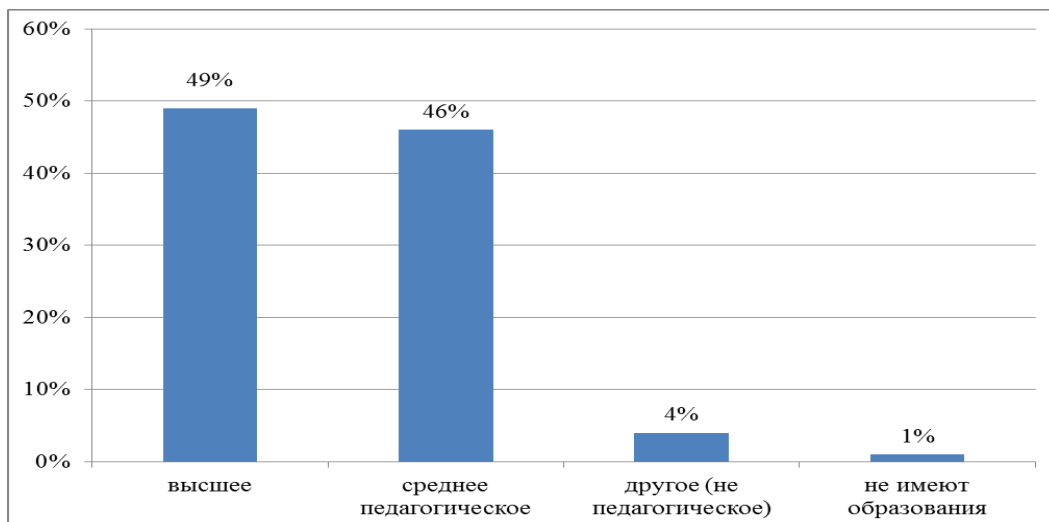


Рисунок 7 – Анализ образовательного уровня педагогических работников

Таблица 7 – Динамика возрастного состава административных и педагогических кадров детских садов за 2016 год

| Моложе 25 лет | 25-29 | 30-49 | 50-54 | 55-59 | Старше 60 лет |
|---------------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| 4,7% | 10,7% | 56,8% | 11,9% | 9,4% | 6,5% |

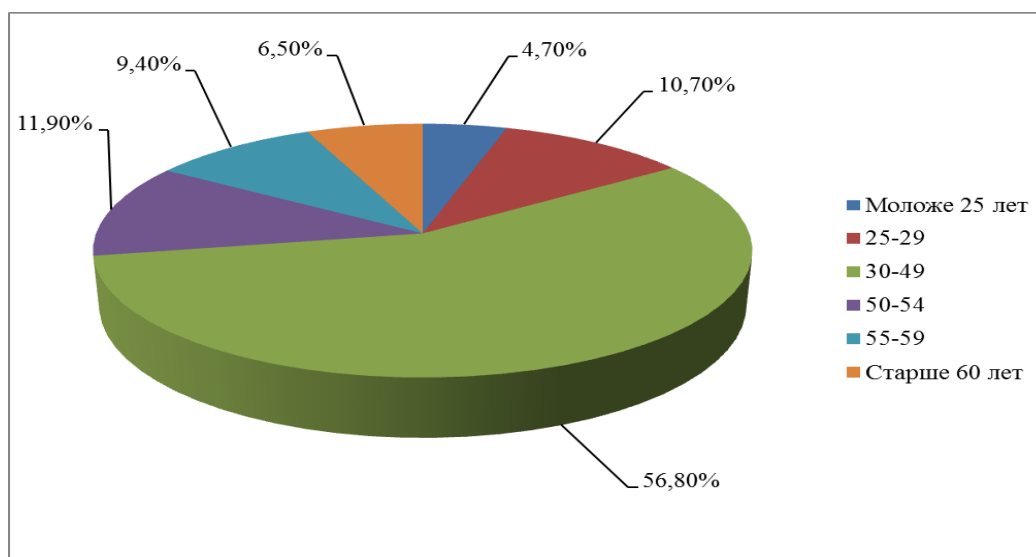


Рисунок 8 – Динамика возрастного состава административных и педагогических кадров детских садов за 2016г.

Как видно из таблицы, наиболее многочисленная возрастная группа – это педагогические работники от 30 до 49 лет.

Таблица 8 – Средняя начисленная заработная плата педагогического работника ДООУ по Челябинской области в месяц

| 2015 год | 2016 год |
|----------------|-----------------|
| 23156,5 рублей | 26054,13 рублей |

Результаты представим в виде гистограммы представлены на рисунке 9

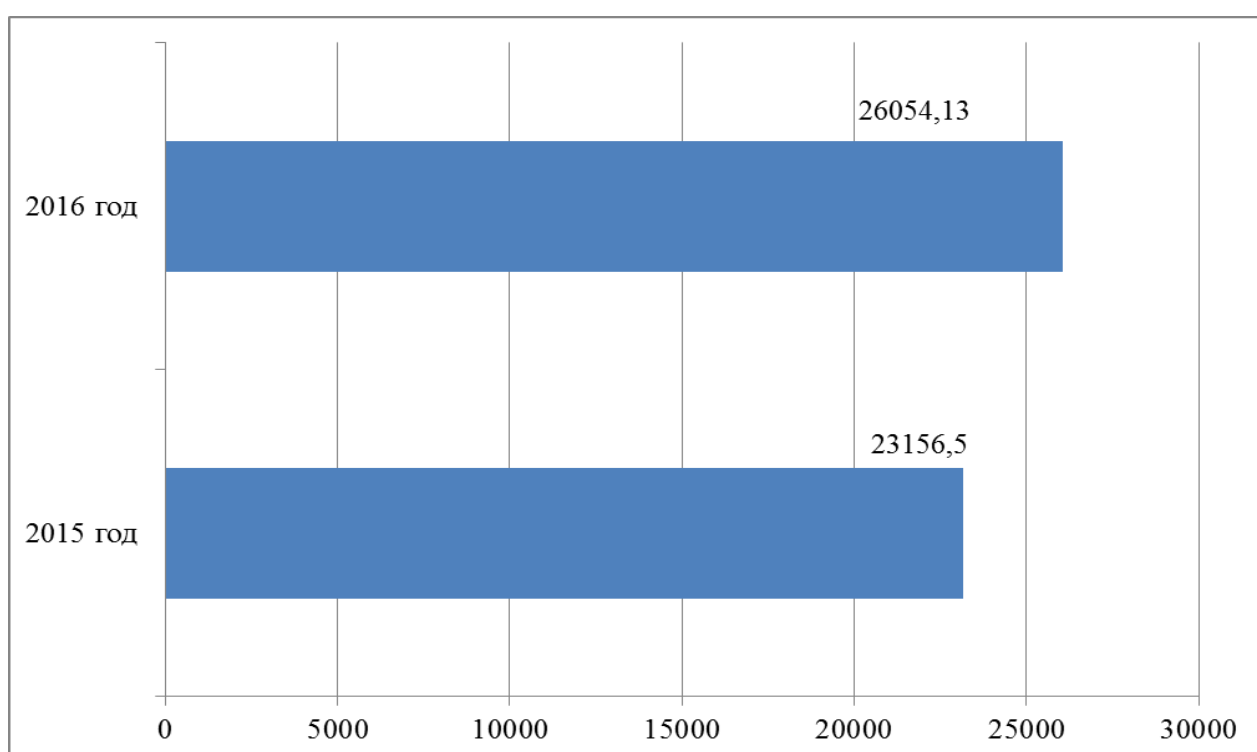


Рисунок 9 – Средняя заработная плата педагогических работников в ДООУ (руб.)

Как видно, заработная плата увеличилась на 28,97 %.

Таким образом, результаты в сфере дошкольного образования можно считать значительными. Однако, можно выделить и некоторые проблемы в сфере дошкольного образования.

В Челябинской области 58,4 тыс. детей в возрасте от 1 года до 7 лет не охвачены дошкольным образованием. Актуальная очередь на устройство детей в

дошкольные образовательные организации составляет 19,3 тыс. человек. Прогнозируемый рост численности детского населения требует продолжения увеличения мощности сети организаций, реализующих программы дошкольного образования. При этом особое внимание, в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» должно быть уделено возрастной группе дошкольников от 3 до 7 лет.

2.2 Анализ обеспеченности населения начальным общим, основным общим и средним образованием

Развитие инфраструктуры и организационно-экономических механизмов, обеспечивающих доступность и качество услуг общего образования детей, модернизация образовательных программ, направленных на получение современного качественного образования, является приоритетом государственной политики в сфере общего образования, соответствующим требованиям современного инновационного социально ориентированного развития Челябинской области.

Деятельность системы начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования в 2016 году была нацелена на обеспечение предоставления доступного и качественного общего образования, соответствующего потребностям общества и каждого гражданина в условиях модернизации образования.

Таблица 9 – Количество общеобразовательных учреждений

| на год | Кол-во на 2015/2016 год | Кол-во на 2016/2017 год |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| общеобразовательные организации | 876 | 859 |

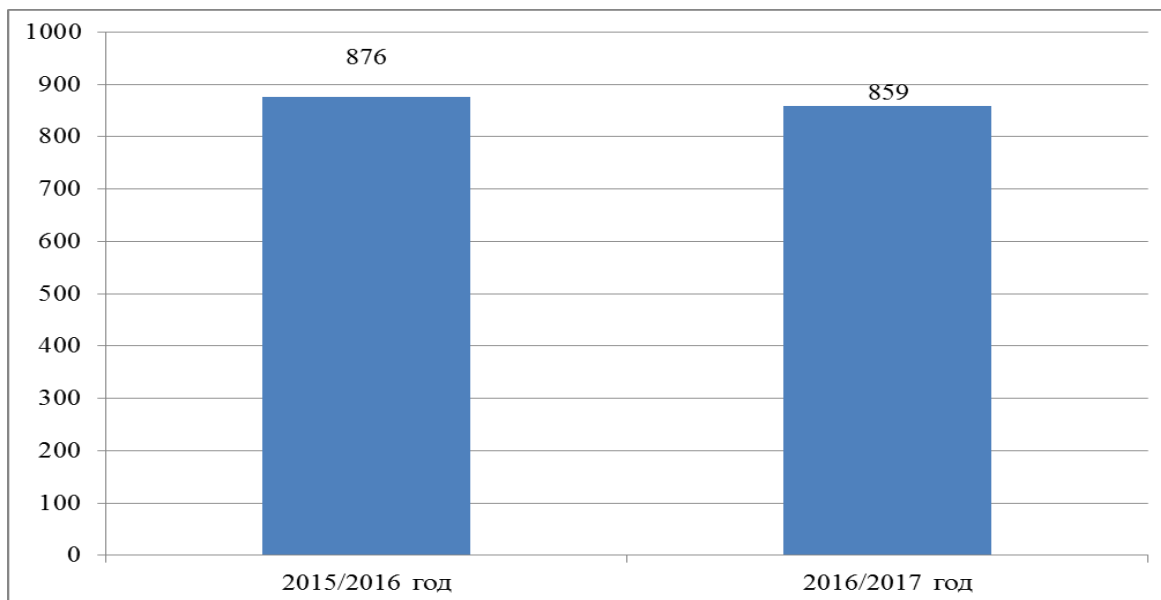


Рисунок 10 – Количество общеобразовательных учреждений

Таблица 10 – Численность обучающихся в общеобразовательных учреждениях Челябинской области

| Параметры | 2015-2016 учебный год | 2016-2017 учебный год |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Численность обучающихся в общеобразовательных организациях, всего человек | 363795 | 375589 |
| в том числе: | | |
| -дневных | 358501 | 371804 |
| государственных и муниципальных | 355131 | 368842 |
| -вечерних (сменных) | 4581 | 3785 |

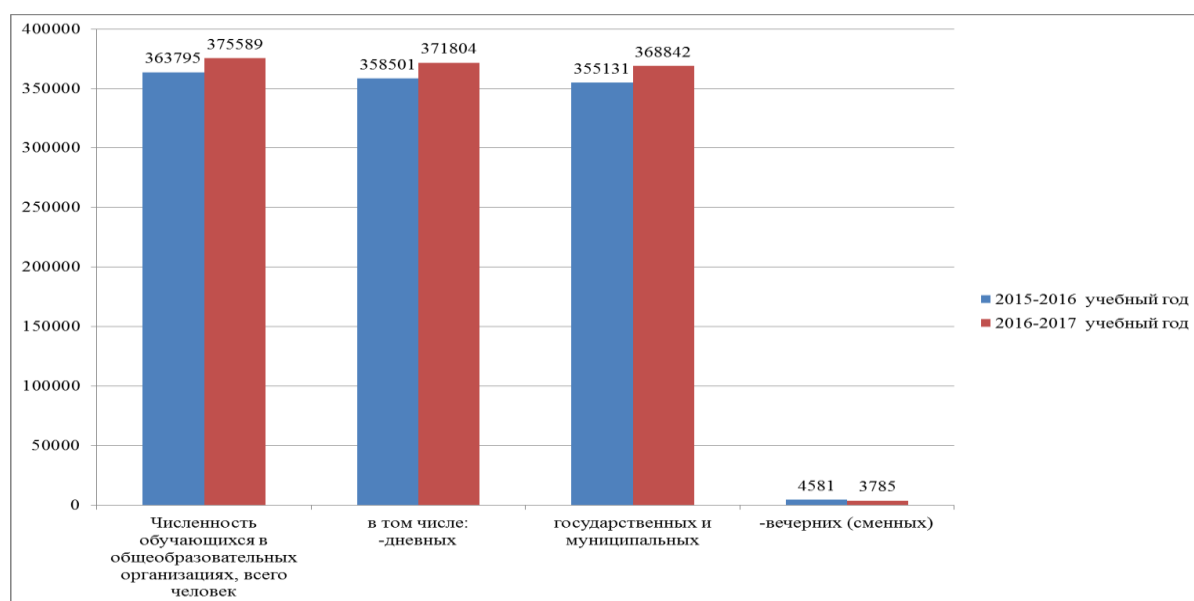


Рисунок 11 – Численность обучающихся в общеобразовательных учреждениях Челябинской области

По состоянию на 1 сентября 2017 года в общеобразовательных организациях области обучались 375 589 человек, что на 11830 человек больше аналогичного показателя прошлого учебного года (363795 человек).

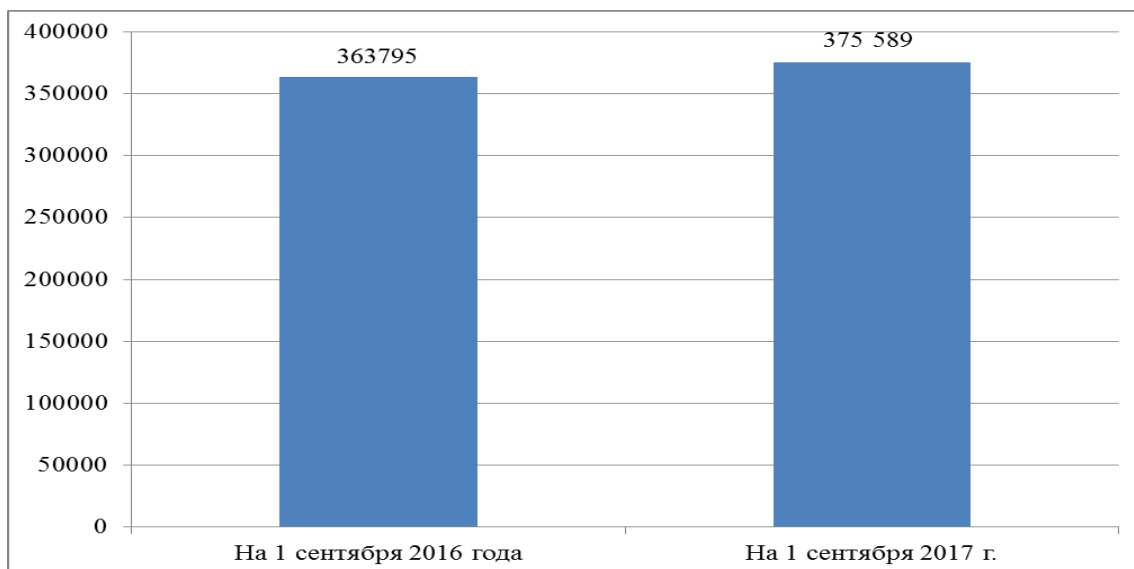


Рисунок 12 – Численность обучающихся в общеобразовательных организациях

По итогам 2016 года охват детей основным общим образованием (отношение численности учащихся, осваивающих образовательные программы начального общего, основного общего или среднего общего образования, к численности детей в возрасте 7 – 17 лет) составил 95,26 %.

Таблица 11 – Охват детей общим образованием детей в возрасте 7 – 17 лет

| 2015 год | 2016 год |
|----------|----------|
| 93,86% | 95,26% |

Результаты представим в виде гистограммы рисунок 13

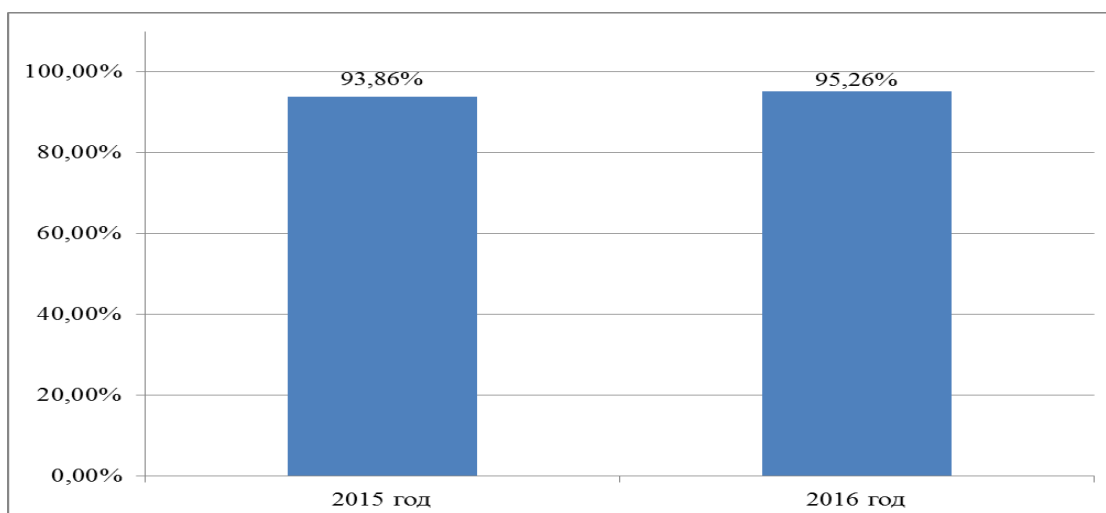


Рисунок 13 – Охват детей общим образованием детей в возрасте 7 – 17 лет

Как видно из рисунка, охват детей общим образованием в 2016 увеличился на 1,4% по сравнению с 2015 годом.

Таблица 12 – Удельный вес численности учащихся общеобразовательных организаций, обучающихся в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом, в общей численности учащихся общеобразовательных организаций по итогам на 1 января 2017 год

| | | |
|--|---|--------|
| в государственных образовательных организациях | - | 64,41% |
| в том числе: | | |
| в городских поселениях | - | 64,37% |
| в сельской местности | - | 64,62% |

Несмотря на ввод новых объектов школьной инфраструктуры, принятые меры по оптимизации сети образовательных учреждений, по состоянию на 1 сентября 2016 года в общеобразовательных организациях Челябинской области во вторую смену обучаются в государственных образовательных организациях 17,17 % школьников (в городских поселениях – 19,30%, в сельской местности – 7,11%); в государственных образовательных организациях (городские поселения) – 4,25%.

В 2015 году аналогичный показатель составлял в среднем по Челябинской области 19,3%.

Результаты представим в виде гистограммы рисунок 14

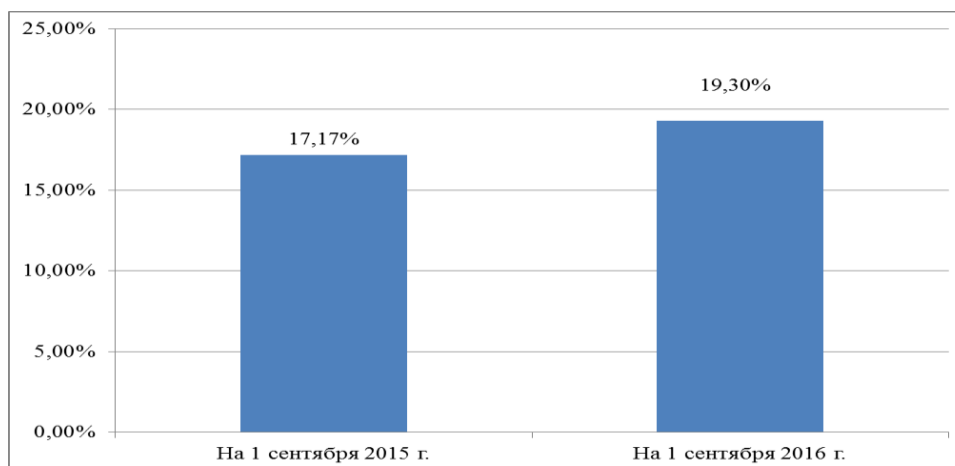


Рисунок 14 – Численность обучающихся во вторую смену общеобразовательных организациях Челябинской области.

С учетом демографической ситуации на ближайшие 10 лет проблема будет усугубляться. В перспективе до 2025 года численность населения в возрасте 6 – 18 лет в Челябинской области возрастет более чем на 85 тыс. человек [54].

Доля обучающихся 2015/2016 учебного года в I смену 83,5 %, во II смену 16,5%, III смены – нет;

Доля обучающихся 2016/2017 учебного года в I смену 78,7 %, во II смену 21,3%, III смены – нет.

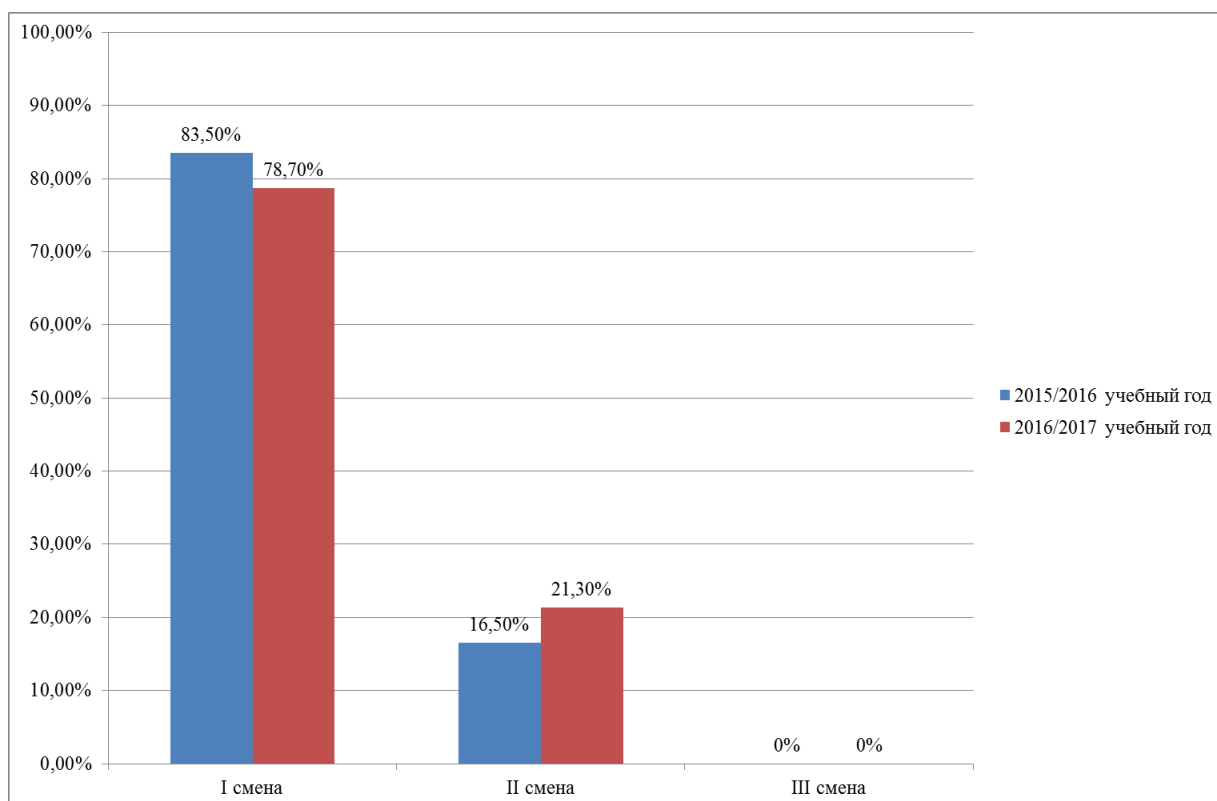


Рисунок 15 – Доля обучающихся в первую, вторую и третью смену

Численность учащихся в общеобразовательных организациях в расчете на 1 педагогического работника составила по итогам на 1 января 2017 года 13,3 человека.

Таблица 13 – Динамика возрастного состава административных и педагогических кадров детских садов за 2016 год

| Моложе 25 лет | 25-29 | 30-49 | 50-54 | 55-59 | Старше 60 лет |
|---------------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| 3,7% | 12,5% | 54,8% | 16,6% | 8,3% | 4,1% |

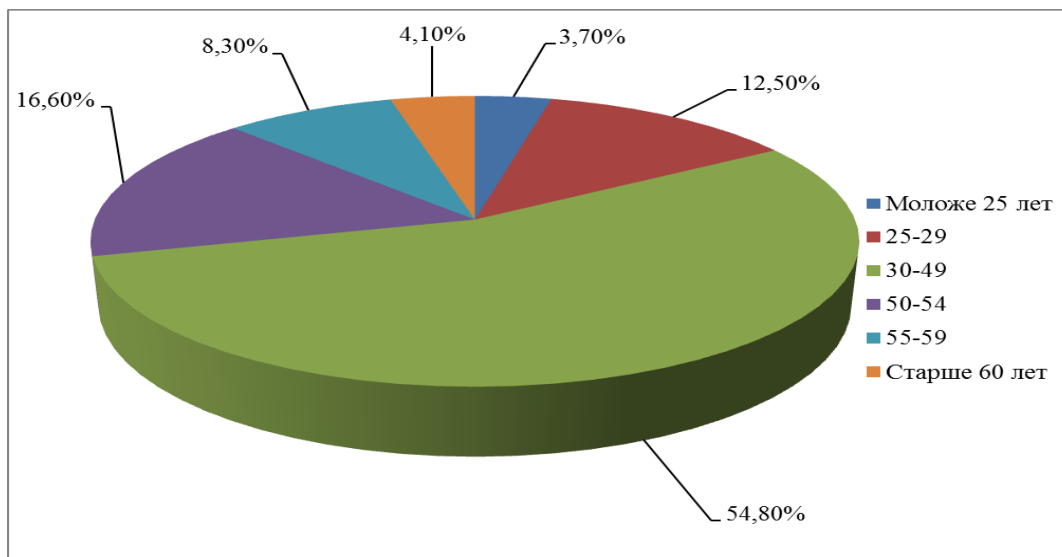


Рисунок 16 – Динамика возрастного состава административных и педагогических кадров детских садов за 2016 год

По состоянию на 1 сентября 2016 года в образовательных организациях Челябинской области обучается 25182 ребенка с ограниченными возможностями здоровья (далее именуется – ОВЗ) и 6297 детей-инвалидов.

Таблица 14 – Численность детей с ОВЗ и детей – инвалидов

| 2015 год | | 2016 год | |
|-------------|-------------------|-------------|-------------------|
| Детей с ОВЗ | Детей – инвалидов | Детей с ОВЗ | Детей – инвалидов |
| 24689 | 6147 | 25182 | 6297 |

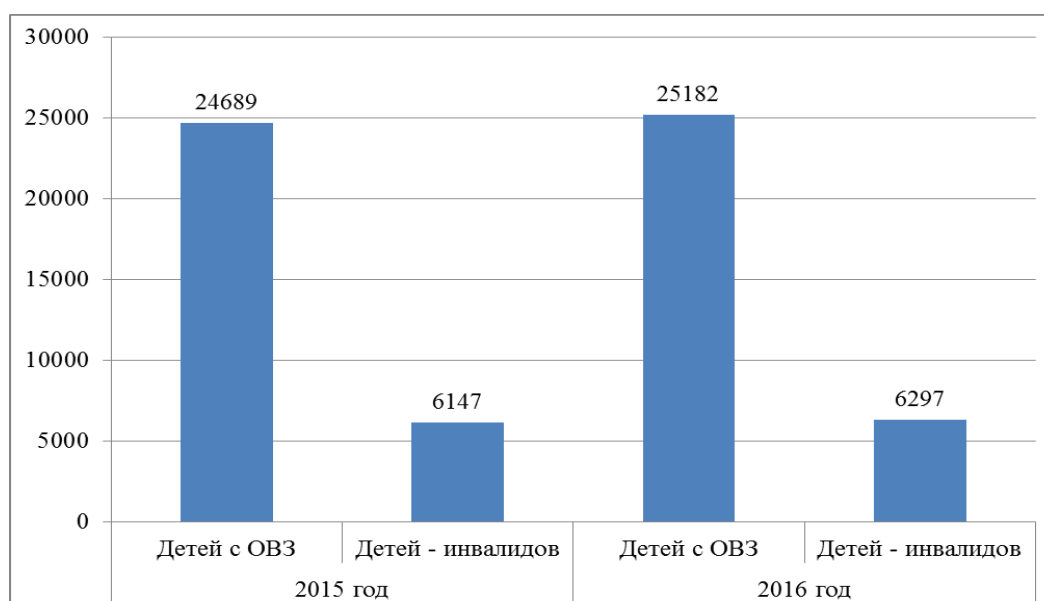


Рисунок 17 – Численность детей с ОВЗ и детей – инвалидов

Дети с ОВЗ и дети-инвалиды получают образование в 50 образовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам, в классах для детей с ОВЗ общеобразовательных организаций, в общеобразовательных организациях (инклюзивно) [55, 57].

Удельный вес численности детей с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся в классах, не являющихся специальными (коррекционными), общеобразовательных организаций, в общей численности детей с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся в общеобразовательных организациях, составил по итогам на 1 января 2017 года:

| | | |
|--|---|--------|
| в государственных образовательных организациях | - | 36,61% |
| в том числе: | | |
| в городских поселениях | - | 27,10% |
| в сельской местности | - | 77,34% |

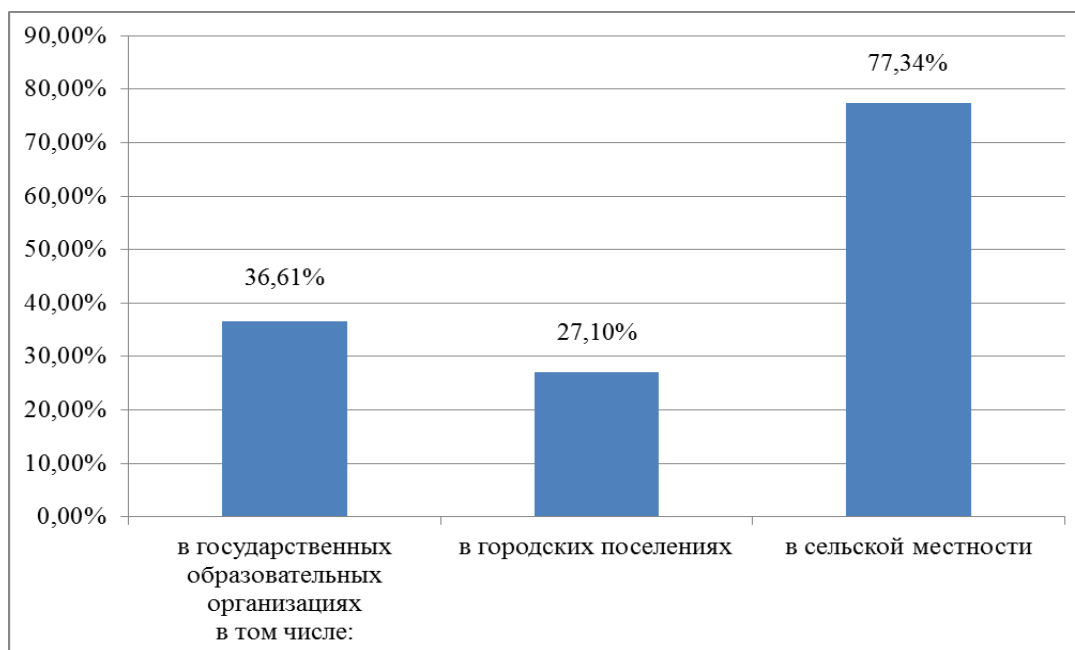


Рисунок 18 – Удельный вес численности детей с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся в классах, не являющихся специальными

(коррекционными), общеобразовательных организаций, в общей численности детей с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся в общеобразовательных организациях на 1 января 2017 года

Удельный вес численности детей-инвалидов, обучающихся в классах, не являющихся специальными (коррекционными), общеобразовательных организаций, в общей численности детей-инвалидов, обучающихся в общеобразовательных организациях, составил по итогам на 1 января 2017 года:

| | | |
|--|---|--------|
| в государственных образовательных организациях | - | 41,88% |
| в том числе: | | |
| в городских поселениях | - | 35,36% |
| в сельской местности | - | 78,21% |

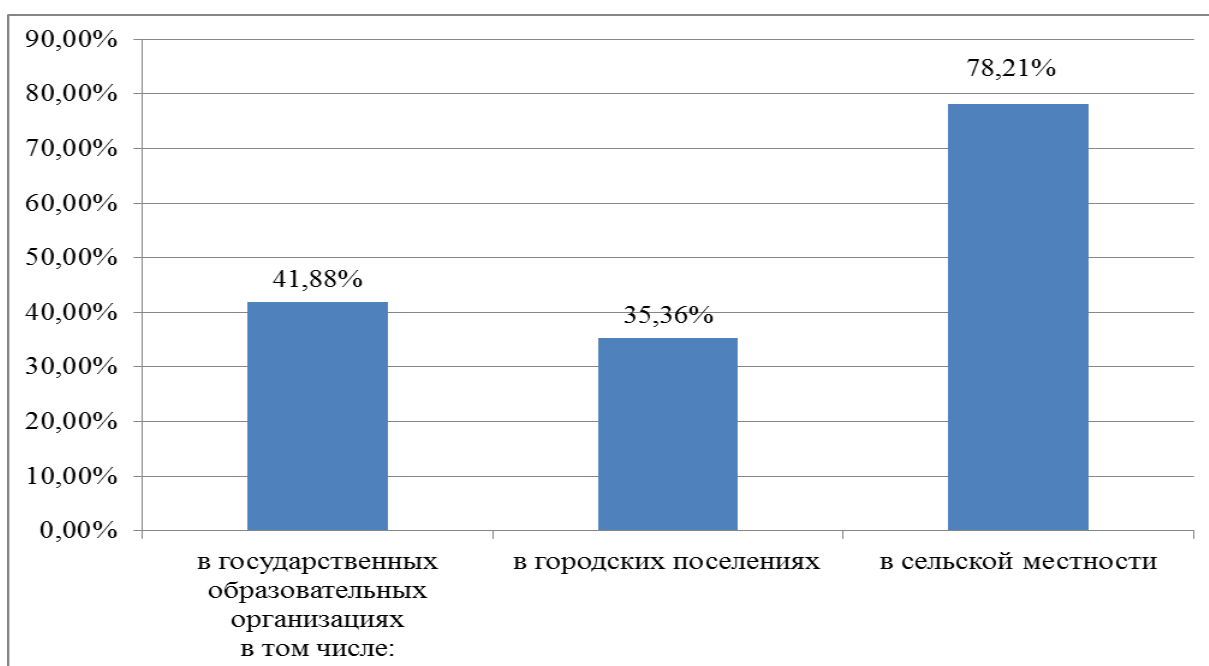


Рисунок 19 – Удельный вес численности детей-инвалидов, обучающихся в классах, не являющихся специальными (коррекционными), общеобразовательных организаций, в общей численности детей-инвалидов, обучающихся в общеобразовательных организациях на 1 января 2017 года

В 1588 классах для детей с ОВЗ обучаются 15995 детей, в т.ч. 601 класс для обучающихся с умственной отсталостью (5119 детей).

Структура численности лиц с инвалидностью, обучающихся в отдельных классах общеобразовательных организаций и в отдельных общеобразовательных организациях, осуществляющих обучение по адаптированным основным общеобразовательным программам, представлена следующим образом:

| | |
|--|----------|
| с нарушениями слуха: глухие, слабослышащие, позднооглохшие | - 10,62% |
| с тяжелыми нарушениями речи | - 0,91% |
| с нарушениями зрения: слепые, слабовидящие | - 2,95% |
| с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями) | - 64,52% |
| с задержкой психического развития | - 4,90% |
| с нарушениями опорно-двигательного аппарата | - 6,35% |
| с расстройствами аутистического спектра | - 0,08% |
| со сложными дефектами (множественными нарушениями) | - 4,92% |
| с другими ограниченными возможностями здоровья | - 0,00% |

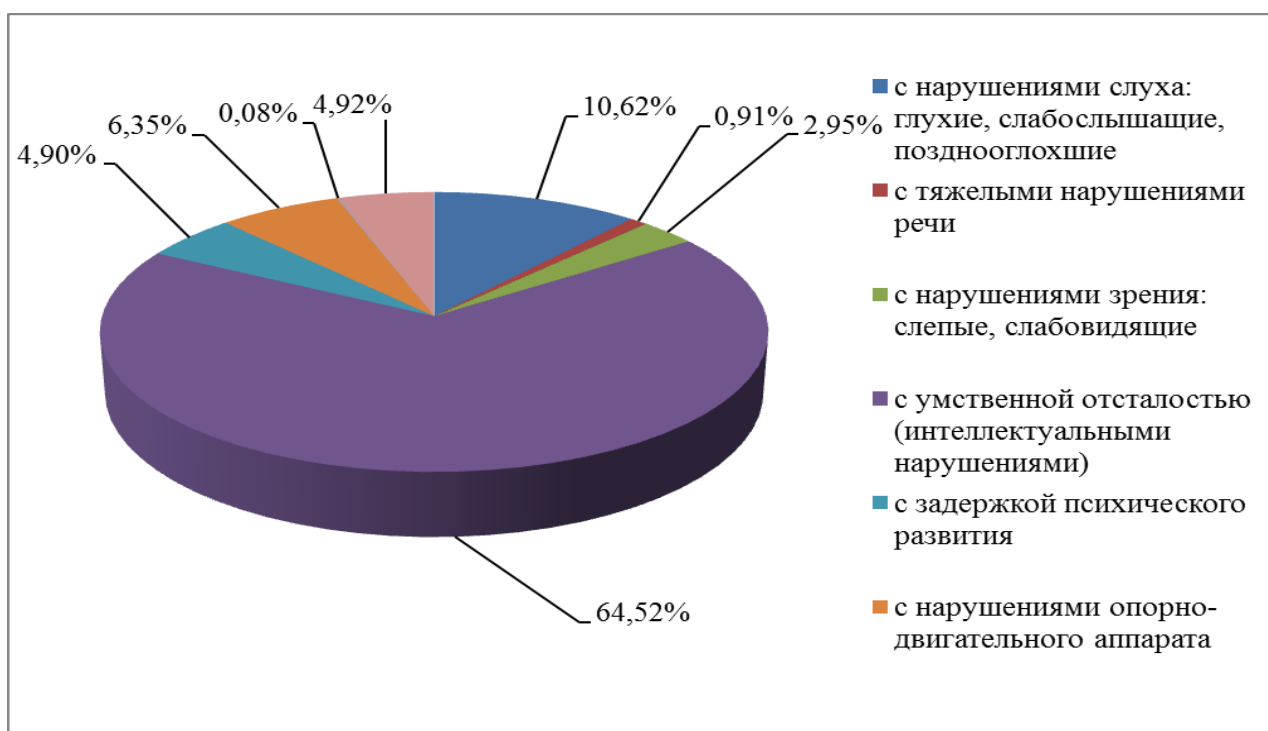


Рисунок 20 – Структура численности лиц с инвалидностью, обучающихся в отдельных классах общеобразовательных организаций и в отдельных общеобразовательных организациях, осуществляющих обучение по адаптированным основным общеобразовательным программам

Обучение на дому организовано для 1602 детей-инвалидов и 1800 детей с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ).

По индивидуальным учебным планам организовано обучение для 695 детей-инвалидов и 1132 ребенка с ОВЗ.

С использованием дистанционных образовательных технологий обучаются 100 детей-инвалидов, обучающихся на дому.

Инклюзивно обучаются 9392 ребенка с ОВЗ, в т.ч. 1194 ребенка-инвалида, из которых 1 – глухой, 18 – слабослышащих, 1 – позднооглохший, 1 слепой, 40 – слабовидящих, 11 – с тяжелыми нарушениями речи, 155 – с нарушениями опорно-двигательного аппарата, 203 – с задержкой психического развития, 330 – с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями), 12 – с расстройствами аутистического спектра, 1 – со сложными дефектами, 421 – с иными ограниченными возможностями здоровья.

Укомплектованность общеобразовательных организаций, осуществляющих обучение по адаптированным основным общеобразовательным программам, педагогическими работниками составила по итогам 2016 года 88,82 %, в том числе учителями-дефектологами 82,77 %, педагогами-психологами – 88,89 %, учителями-логопедами – 86,73 %, социальными педагогами – 94,02%, тьюторами – 81,44 % и отражена на рисунке 21.

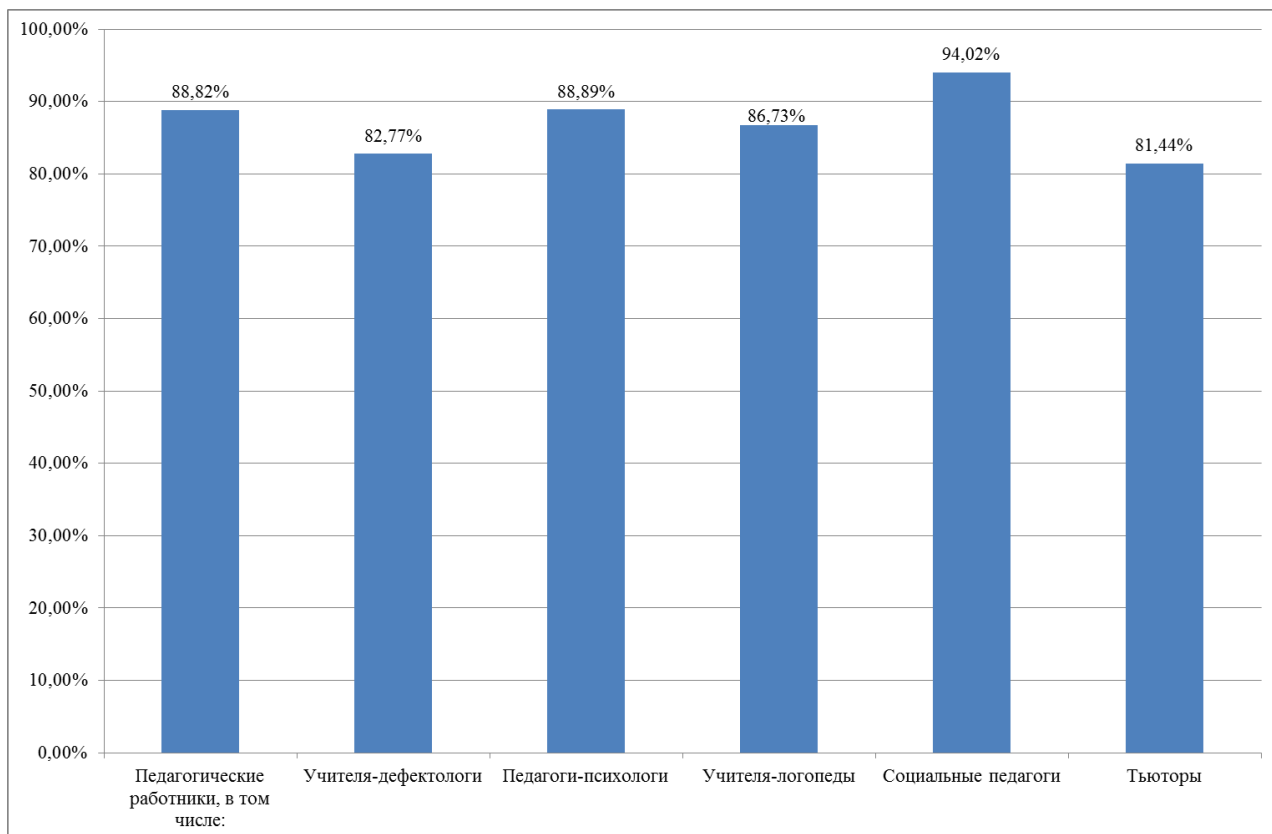


Рисунок 21 – Укомплектованность общеобразовательных организаций, осуществляющих обучение по адаптированным основным общеобразовательным программам

Финансовое обеспечение.

Выполнение Указов Президента Российской Федерации от 07.05.2012 года № 597 от 01.06.2012 № 761 и от 28.12.2012 № 1688 в части выплаты заработной платы [5].

Таблица 15– размер средней заработной платы педагогических работников Челябинской области

| Педагогические работники | в 2014 году (рублей) | в 2015 году (рублей) | в 2016 году (рублей) | за 11 месяцев 2017 года (рублей) |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------|
| Педагогические работники общеобразовательных организаций | 27 325,00 | 28 918, 00 | 30 939,42 | 31 197,4 |
| Педагогические работники дошкольных образовательных организаций | 23 132,00 | 23 838,00 | 25 868,34 | 26 442,8 |

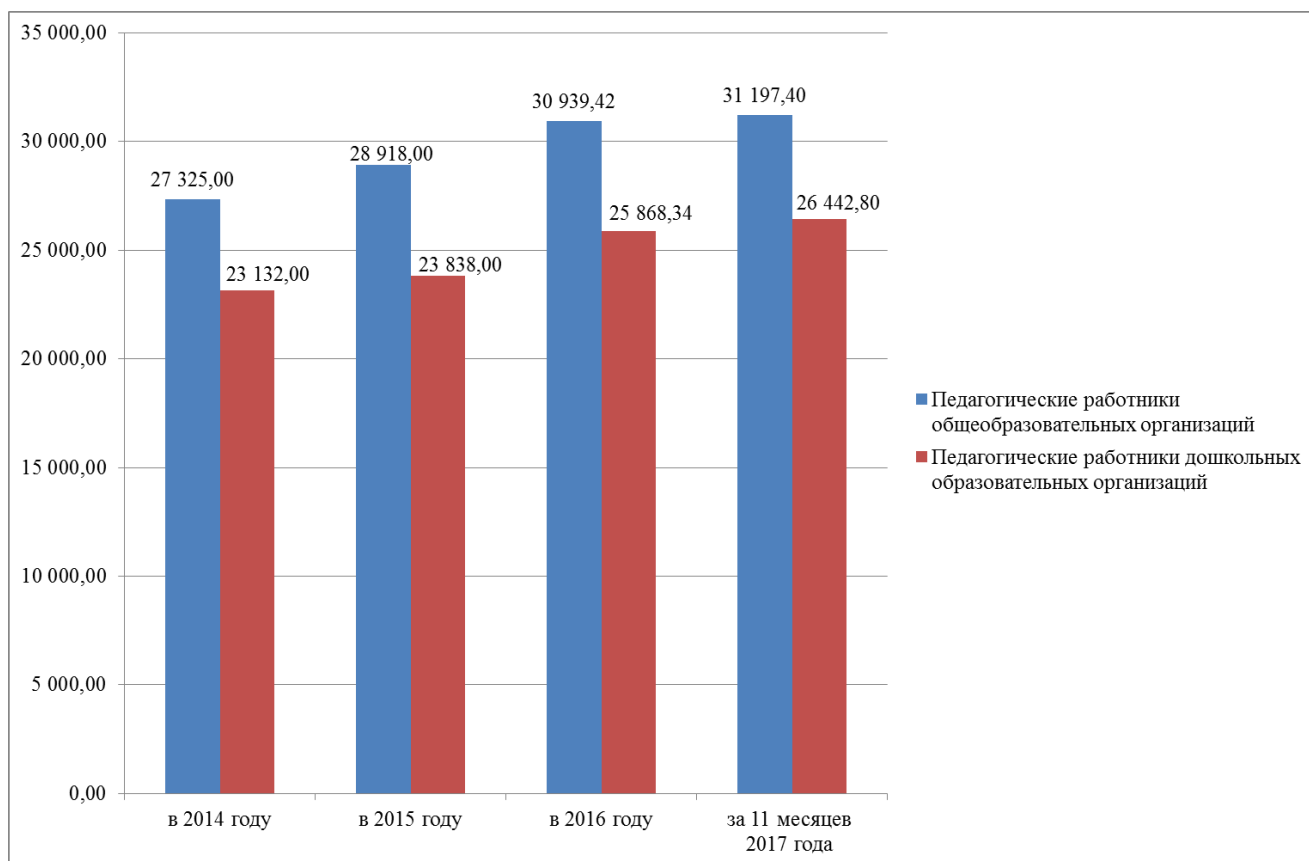


Рисунок 22 – Размер средней заработной платы педагогических работников Челябинской области (руб.)

Таблица 16 – Кадровое обеспечение Челябинской области.

| Педагогические работники | Кол-во в 2015 году | Кол-во в 2016 году | Кол-во на 01.12. 2017 года |
|---|--------------------|--------------------|----------------------------|
| Педагогические работники общеобразовательных организаций | 27 526 | 28 025 | 28 957 |
| Педагогические работники дошкольных образовательных организаций | 21 034 | 21 361 | 19 667 |

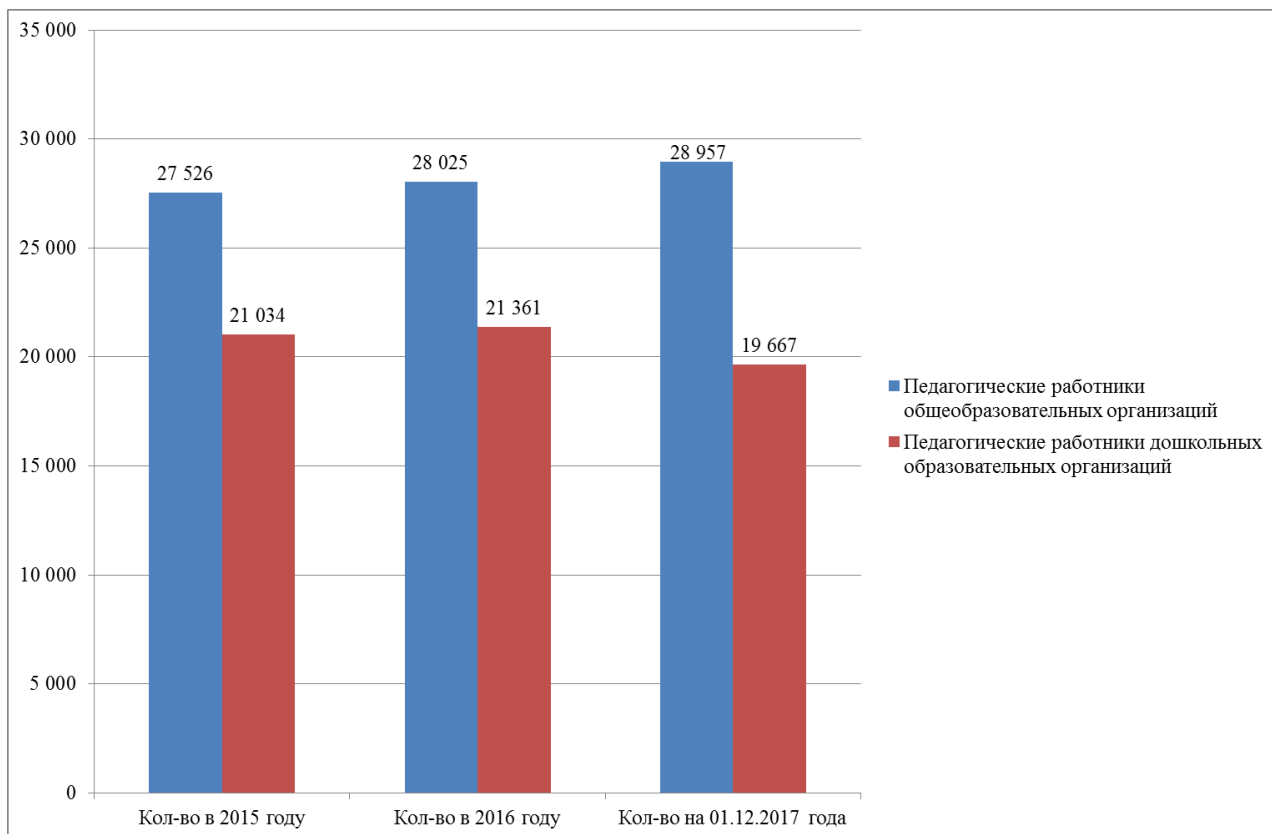


Рисунок 23 – Кадровое обеспечение

Таким образом, в системе образования Челябинской области создаются равные возможности для всех слоев населения в обеспечении и получении качественного дошкольного образования и необходимые условия для реализации государственной политики в сфере образования.

Однако, доступность дошкольного образования для детей в возрасте от 3 до 7 лет, находящихся в очереди на получение места в дошкольном учреждении составляла в 2015 году – 100 %, а в 2016 году снизилась до 99,95 %, на 1 декабря 2017 года до 99,63%, при этом, для детей в возрасте до 3 лет составила в 2015 году – 68,2 %, а в 2016 году повысилась до 69,6 %, а на 1 декабря 2017 года до 69,9 % [54, 61].

Вместе с тем, развитие сети детских садов для детей в возрасте от 1 года до 3 лет является недостаточным для полного удовлетворения потребностей населения.

2.2 Анализ системы управления по результатам в сфере общего образования Челябинской области

Результатами в сфере дошкольного образования должны стать максимальный охват детей и равные возможности в его получении.

В дошкольном образовании приоритетом является создание равных возможностей для всех слоев населения в получении качественного дошкольного образования.

Охват детей 1 – 7 лет дошкольным образованием составляет 80,2 %, что позволяет Челябинской области занимать по этому показателю первое место в рейтинге Уральского федерального округа, а в рейтинге субъектов Российской Федерации – 8 место.

Таблица 17 – Количество детей 1 – 7 лет охваченных дошкольным образованием

| 2015 год | | 2016 год | |
|----------|----------|----------|----------|
| План (%) | Факт (%) | План (%) | Факт (%) |
| 78,5 | 80,6 | 79,0 | 80,2 |

Результаты представим на гистограмме представлены на рисунке 23

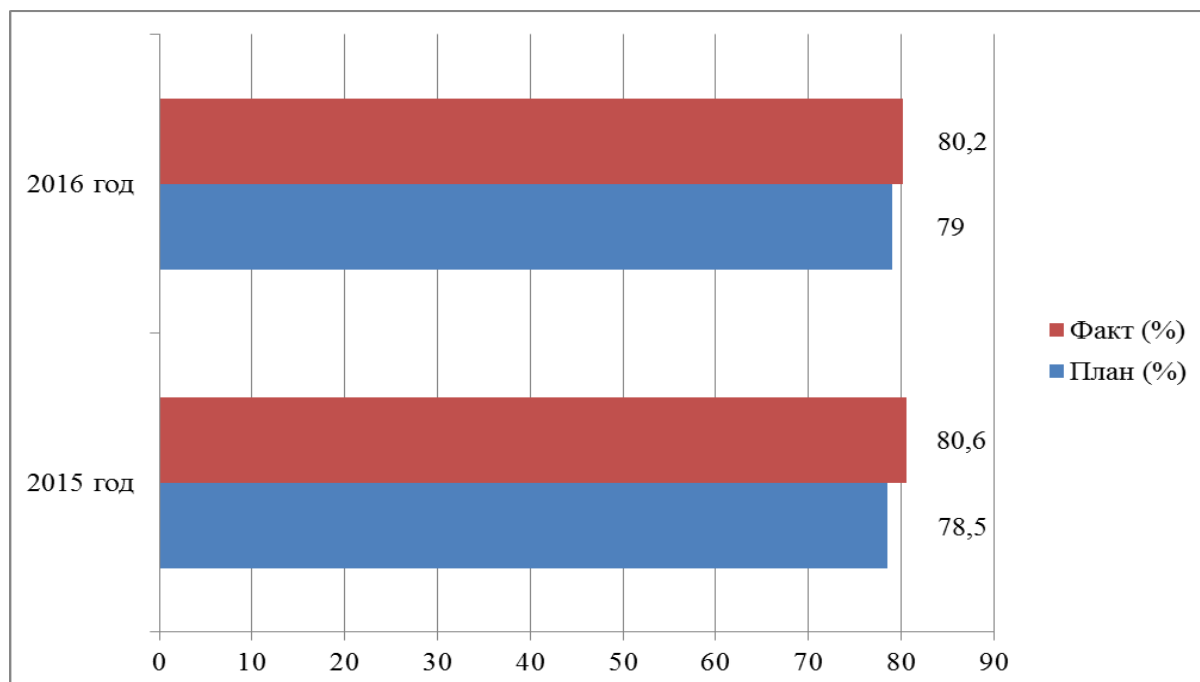


Рисунок 24 – Количество детей 1 – 7 лет охваченных дошкольным образованием

Вместе с тем, развитие сети детских садов в муниципальных образованиях Челябинской области неравномерно и достигнутый уровень является недостаточным для полного удовлетворения потребностей населения.

Особенно это касается детей в возрасте от 1 года до 3 лет.

Для общеобразовательных учреждений важным результатом является высокие баллы учащихся при сдаче государственной итоговой аттестации.

В 2016 году в Челябинской области государственная итоговая аттестация по образовательным программам среднего общего образования (далее именуется – ГИА-11) проводилась в соответствии с Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 26.12.2013 г. № 1400 [27].

В 2016 году в Челябинской области в ГИА-11 приняли участие 13 485 выпускников из 574 общеобразовательных организаций.

ГИА-11 проходила в двух формах: в форме единого государственного экзамена (далее – именуется ЕГЭ) и в форме государственного выпускного экзамена (далее – ГВЭ).

В Челябинской области в ГИА– 11 в форме ЕГЭ приняли участие 13 192 выпускников (97,83 %), в форме ГВЭ – 293 обучающихся (2,17 %) общеобразовательных организаций.

Результаты государственной итоговой аттестации (ГИА) представлены в таблице 18

Таблица 18 – Результаты ГИА выпускников 11 классов

| Среднее общее образование | 2015 год | 2016 год |
|--|----------|----------|
| Кол-во выпускников 11-х классов (допущенных) | 13 510 | 13 485 |
| Получили аттестаты | 97,92% | 98,41% |
| Аттестаты с отличием | 7,27% | 8,63% |

Всего в ГИА-11 в 2016/2017 году в Челябинской области приняли участие 14 700 человек, в том числе 999 выпускников прошлых лет, 165 обучающихся организаций среднего профессионального образования, 10 обучающихся иностранных образовательных организаций и 17 человек, завершивших освоение образовательной программы по отдельным учебным предметам.

Доля выпускников, получивших аттестат о среднем общем образовании в 2016 году, составила 98,4 %. Получили аттестаты о среднем общем образовании с отличием – 1144 выпускника (8,63 %) [54, 60].

Для проведения ГИА-11 в форме единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) в Челябинской области в 2016 году было организовано 95 пунктов проведения экзамена (далее – ППЭ).

Всего в период ГИА-11 на территории области на 1 декабря 2017 года было организовано 128 пунктов проведения экзаменов (далее – ППЭ), в том числе 38 ППЭ государственного выпускного экзамена (далее – ГВЭ) и 90 ППЭ единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ).

В целях обеспечения объективности процедуры проведения экзаменов и соблюдения Порядка проведения ГИА-11 в 1 141 аудитории, задействованной при проведении ЕГЭ, (100 % от общего числа аудиторий, задействованных при проведении ЕГЭ) была обеспечена онлайн трансляция экзаменов на федеральный портал smotriega.ru. По сравнению с 2016 годом данный показатель увеличился на 43,38 %. Впервые в 2017 году во всех ППЭ ЕГЭ была реализована возможность, позволяющая из штаба ППЭ осуществлять наблюдение за процедурой проведения ЕГЭ во всех аудиториях данного пункта (посредством использования ССТV-решения или через портал smotriega.ru).

В 2016 и 2017 году наблюдалась тенденция развития «технологичных» ППЭ, так в 2017 году на территории области созданы необходимые условия и успешно реализованы технологии печати контрольных измерительных материалов в ППЭ (46 ППЭ), сканирования экзаменационных работ участников ЕГЭ в штабе ППЭ (45 ППЭ), проведения экзамена по иностранным языкам (раздел «Говорение») (21 ППЭ) [53, 58, 60].

Приоритетными учебными предметами по выбору для сдачи ЕГЭ в 2016 году, как и в 2015 году, стали: обществознание (50,38 %), физика (26,08 %), биология (16,74 %), история (15,24 %), химия (10,65 %), информатика и ИКТ (7,87 %).

В ГИА-11 в форме ГВЭ приняли участие 241 выпускников на 1 декабря 2017 года (1,64 %). Как и в 2016 году участники Челябинской области выбрали для сдачи в форме ГВЭ экзамен по выбору: обществознание.

Приоритетными учебными предметами по выбору для сдачи ЕГЭ в 2017 году, как и в 2016 году, остались: обществознание (50,27 %), физика (25,74 %), биология (17,14%), история (15,16 %), химия (11,54 %), информатика и ИКТ (9,9 %).

Общее количество максимальных результатов по всем учебным предметам уменьшилось со 126 в 2015 году до 102 в 2016 году. 100 баллов одновременно по двум учебным предметам получили 4 выпускника (2015 г. – 5 человек).

В 2017 году зафиксировано максимальное количество 100 балльников за последние 3 года – 129 человек по 8 предметам, 100 баллов одновременно по двум учебным предметам получили – 7 участников.

55,81 % от общего количества стобалльных результатов 2017 года получено выпускниками Челябинского городского округа, 13,95 % – школьниками Магнитогорского городского округа. Стабильно в последние три года максимальных результатов добиваются участники из Миасского, Снежинского, Троицкого, Златоустовского, Трехгорного, Копейского и Озерского городских округов, Ашинского, Саткинского и Коркинского муниципальных районов.

По результатам ГИА-11 в 2016 году было подано 1 168 апелляции о несогласии с выставленными баллами (2015 г. – 960), 4 из которых были отозваны до начала их рассмотрения. Доля удовлетворенных апелляций по сравнению с 2015 годом сократилась на 5,2 % и составила 18,65 %.

В 2017 году было подано 1213 апелляций о несогласии с выставленными баллами по результатам ЕГЭ, но при увеличении общего количества участников ЕГЭ процент оспариваемых результатов сохранился на прежнем уровне – 2,2 %. Однако доля удовлетворенных апелляций незначительно, но

уменьшилась на 2,4 %.

В 2016 году государственная итоговая аттестация выпускников 9-х классов проводилась в соответствии с Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего образования, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 25.12.2013 г. № 1394 (далее именуется – Порядок) [28].

Согласно Порядку государственная итоговая аттестация выпускников 9-х классов проводилась в форме государственного выпускного экзамена и в форме основного государственного экзамена. Процедура проведения основного государственного экзамена приближена к процедуре проведения единого государственного экзамена.

Таблица 19 – Результаты ГИА выпускников 9 классов

| Основное общее образование | 2015 год | 2016 год |
|---|----------|----------|
| Кол-во выпускников 9-х классов (допущенных) | 30 171 | 30 975 |
| Получили аттестаты | 99,33% | 99,58% |
| Аттестаты с отличием | 3,38% | 3,54% |

Для проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего образования (далее– ГИА-9) в форме основного государственного экзамена были созданы пункты проведения экзаменов (далее именуется – ППЭ) на базе 183 общеобразовательных организаций.

В 2016 году в ГИА-9 приняли участие 30975 человек.

Доля успешно прошедших ГИА-9 в 2016 году 99,58%, получивших аттестат об основном общем образовании с отличием – 3,54%.

Доля девятиклассников, не получивших аттестат об основном общем образовании составляет 0,39 %.

Наиболее популярными экзаменами по выбору в 2016 году у выпускников 9-х классов стали экзамены по обществознанию (63,51 %), биологии (31,40 %),

географии (21,76 %), информатике и ИКТ (18,32 %). физике (18,18 %), химии (12,62 %).

44 выпускника 9-х классов на государственной итоговой аттестации в форме основного государственного экзамена получили максимальные баллы по двум учебным предметам.

В рамках мероприятий по совершенствованию единого государственного экзамена в Челябинской области реализована технология печати контрольных измерительных материалов в аудиториях пунктов проведения экзаменов. Успешно прошла апробация новых моделей контрольных измерительных материалов единого государственного экзамена по истории, обществознанию, географии, информатике.

Поскольку, качество образования в общеобразовательном учреждении остается важнейшей задачей внутришкольного управления, то показателем успеха школы являются реализация в полном объеме образовательных программ в соответствии с учебным планом и высокие показатели результатов текущего контроля успеваемости обучающихся с 1-го по 11-ый класс, промежуточной аттестации для обучающихся со 2-го по 11-ый класс и государственной итоговой аттестации для обучающихся 9-х и 11-х классов.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ В СФЕРЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

3.1 Направления по совершенствованию системы управления по результатам в сфере общего образования

Проанализировав систему управления по результатам в сфере общего образования можно разработать направления совершенствования:

1. Создание дополнительных мест в дошкольных образовательных организациях для детей от 1 года до 3-х лет возможно осуществить:

– за счет групп кратковременного пребывания. Так как режим работы образовательной организации по пятидневной или шестидневной рабочей неделе определяется образовательной организацией самостоятельно в соответствии с ее уставом. Группы могут функционировать в режиме: кратковременного пребывания от 3 до 5 часов в день.

Удельный вес численности детей, обучающихся в группах кратковременного пребывания, в общей численности воспитанников дошкольных образовательных организаций составил 3,14 %, в том числе:

| | | |
|--|---|-------|
| в государственных образовательных организациях | - | 2,88% |
| в том числе: | | |
| в городских поселениях | - | 3,01% |
| в сельской местности | - | 2,19% |

– за счет частных дошкольных образовательных организаций с группами детей раннего возраста без реализации образовательной программы дошкольного образования, обеспечивающие развитие, присмотр, уход и оздоровление воспитанников в возрасте от 2 месяцев до 3 лет.

Индивидуальные предприниматели имеют право осуществлять образовательную деятельность непосредственно или с привлечением

педагогических работников. При реализации образовательной деятельности непосредственно индивидуальным предпринимателей, без привлечения сотрудников, в соответствии с пунктом 2 статьи 91 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» или при оказании услуги только по присмотру и уходу за воспитанниками, процедура лицензирования выше указанных видов деятельности не осуществляется [2].

Удельный вес численности воспитанников частных дошкольных образовательных организаций в общей численности воспитанников дошкольных образовательных организаций составил 1,10%;

– Дошкольное образование может быть получено в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, а также вне организаций – в форме семейного образования [2].

Родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, обеспечивающие получение детьми дошкольного образования в форме семейного образования, имеют право на получение методической, психолого-педагогической, диагностической и консультативной помощи без взимания платы, в том числе в дошкольных образовательных организациях и общеобразовательных организациях, если в них созданы соответствующие консультационные центры. Обеспечение предоставления таких видов помощи осуществляется органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

При выборе родителями (законными представителями) детей формы получения общего образования в форме семейного образования родители (законные представители) информируют об этом выборе орган местного самоуправления муниципального района или городского округа, на территориях которых они проживают, руководствуясь пунктом 5 статьи 63 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– при строительстве жилищных комплексов и микрорайонов необходимо учитывать потребность в дошкольных образовательных организациях и усилить контроль за обязательной сдачей данных социальных объектов.

2. Для повышения, усиление мотивации учителей – предметников 9-х и 11-х классов при подготовке ими обучающихся к сдаче государственной итоговой аттестации и получения выпускниками высоких баллов на экзаменах, как качественного результата профессиональной деятельности, можно повысить путем стимулирующих выплат за результативную работу, путем награждения знаками отличия, путем поощрения дополнительными днями к ежегодно оплачиваемому отпуску.

3. Проведение промежуточной аттестации во 2-х – 11-х классах по всем предметам учебного плана и ежегодный анализ по реальным результатам данного вида контроля позволяет выявить у учащихся слабые и сильные стороны при изучении образовательных областей, либо не освоение отдельных дисциплин, входящих в ГИА. Дальнейшая работа образовательных организаций со 2-го по 8-й и 10-ый классы должна быть направлена на выявление причин низких результатов аттестации, разработка дорожной карты для максимально быстрого и продуктивного устранения пробелов в знаниях обучающихся.

Органами местного самоуправления муниципальных районов и городских округов, как Учредителем образовательных организаций, также должен быть осуществлен ежегодный контроль за результатами промежуточной аттестации подведомственных образовательных организаций, составлен рейтинг организаций с высокими и низкими показателями результатов, для выявления и дальнейшей работы с обучающимися с ограниченными возможностями здоровья или показывающие выдающиеся способности при освоении образовательных программ.

Для изучения качества и доступности образования, для организации дальнейшей работы педагогов используются различные методы и методики, в том числе различные мониторинговые исследования.

Мониторинговые исследования решают следующие задачи:

- анализ состояния общего образования;
- сбор и обобщение информации об уровне индивидуальных достижений обучающихся при освоении основных образовательных программ начального общего и основного общего образования;

– на основе объективного анализа результатов разработка методических рекомендаций для педагогов и администраций школ по развитию/совершенствованию общего образования;

– внесение корректировок в систему повышения квалификации педагогических работников.

3.2 Промежуточная аттестация школьников, как условие совершенствования управления в сфере общего образования

Результаты государственной итоговой аттестации (ГИА) 9 классов в 2017 году ниже результатов 2016 и 2015 годов. 816 обучающихся в дополнительный период не смогли улучшить свои результаты и не получили аттестаты об основном общем образовании, как следствие остались или на повторное обучение, с согласия родителей (законных представителей) обучающихся, или были отчислены из образовательных организаций по заявлению родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся в связи с переходом на другую форму получения образования – семейную, в соответствии со статьей 17, статьей 63 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Причинами низкого уровня результатов ГИА, могут являться реализация образовательной программы не в полном объеме по причине неполной укомплектованности преподавательского состава; низкий уровень квалификации некоторых педагогов (особенно в отдаленной территории и сельской местности); необъективные результаты промежуточной аттестации обучающихся.

Руководствуясь статьей 58 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» освоение образовательной программы (за исключением образовательной программы дошкольного образования), в том числе отдельной части или всего объема учебного предмета, курса, дисциплины (модуля) образовательной программы, сопровождается промежуточной аттестацией обучающихся, проводимой в формах, определенных учебным планом и в сроки утвержденные календарным учебным графиком

образовательной организацией. Именно результаты промежуточной аттестации должны являться основанием для перевода обучающихся в следующий класс, а также основанием для допуска к прохождению итоговой аттестации. Следовательно, проводить промежуточную аттестацию необходимо в конце учебного года и по всем предметам учебного плана. Обучающие на уровнях начального и основного общего образования, еще не знают какие предметы по выбору они будут сдавать при прохождении итоговой аттестации в 9-м классе или будет ли осуществлен индивидуальный отбор при приеме либо переводе в областные государственные или муниципальные образовательные организации, расположенные на территории Челябинской области, для получения основного общего и среднего общего образования с углубленным изучением отдельных учебных предметов, или будет ли организовано профильное обучения. Поскольку классы профильного обучения и с углубленным изучением отдельных учебных предметов должны формироваться только по заказу потребителей услуги, а именно на основании анкетирования родителей (законных представителей) обучающихся. Формы промежуточной аттестации определяются учебным планом. По каждому учебному предмету можно утвердить несколько форм проведения аттестации, например: контрольная работа, тестирование, защита проекта или реферата, по предмету физическая культура – сдача нормативов и т.д. Разные формы проведения промежуточной аттестации дают возможность индивидуального подхода к каждому учащемуся, с учетом особенностей обучающегося.

Сроки проведения данного вида аттестации должны быть определены календарным учебным графиком. Поскольку календарный учебный график является частью образовательной программы, в соответствии с пунктом 9 статьи 2 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», а разработка и утверждение образовательной программы является полномочием образовательной организации и на основании пункта 10 статьи 13 Федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, органы

местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, не вправе изменять учебный план и календарный учебный график организаций, осуществляющих образовательную деятельность, то необходимо рекомендовать образовательным организациям устанавливать сроки проведения промежуточной аттестации обучающихся с середины апреля по середину мая текущего учебного года, например с 22 апреля по 22 мая.

Так как, неудовлетворительные результаты по одному или нескольким учебным предметам или не прохождения промежуточной аттестации при отсутствии уважительных причин у обучающегося признается академической задолженностью, и обучающиеся, имеющие данную задолженность, обязаны ее ликвидировать по соответствующему учебному предмету в пределах одного года, не более двух раз в сроки, определяемые образовательной организацией, то при указанных сроках проведения аттестации обучающиеся будут иметь возможность во второй половине мая месяца текущего учебного года ликвидировать получившую академическую задолженность или учащиеся 9-х и 11-х классов, до начала осуществления итоговой аттестации, могут получить допуск для прохождения итоговой аттестации. При этом общеобразовательные организации, обязаны создать условия обучающемуся, для ликвидации академической задолженности и обеспечить контроль за своевременностью ее ликвидации. Для проведения промежуточной аттестации во второй раз образовательной организацией создается комиссия. Во избежание конфликта интересов между учащимся и учителем, при ликвидации академической задолженности во второй раз, в комиссию желательно не включать данного педагога, а при отсутствии в учреждении необходимого педагога по соответствующему предмету, то можно привлечь необходимого педагога-предметника из другой общеобразовательной организации.

Ликвидировать академическую задолженность в каникулярное время недопустимо, так как каникулы – это плановые перерывы при получении образования для отдыха и иных социальных целей в соответствии с подпунктом 11 пункта 1 статьи 34 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и являются одним из основных прав

обучающихся. Данная процедура может быть допустима, только в исключительных случаях и строго по заявлению потребителя услуги, совершеннолетних обучающихся или родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся. Обучающиеся, не прошедшие промежуточной аттестации по уважительным причинам или имеющие академическую задолженность, переводятся в следующий класс условно. Но условный перевод обучающихся допустим из класса в класс, только внутри уровня получения образования: начального общего, основного общего, среднего общего образования. Так как во исполнение пункта 1 статьи 61, пункта 5 статьи 66 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» образовательные отношения прекращаются в связи с получением образования, а при не освоении основной образовательной программы начального общего и (или) основного общего образования, обучающийся не имеет право перейти на следующий уровень общего образования. Однако обучающиеся при освоении начального общего образования не отчисляются, а переводятся на следующий уровень. Уже на этом этапе результаты промежуточной аттестации не учитываются.

В соответствии с пунктом 3 статьи 28 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» к компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относятся: осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, установление их форм, периодичности и порядка проведения; проведение самообследования, обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования. А в соответствии с пунктом 7 выше указанной статьи именно образовательная организация несет ответственность в установленном законодательством Российской Федерации порядке за невыполнение или ненадлежащее выполнение функций, отнесенных к ее компетенции, за реализацию не в полном объеме образовательных программ в соответствии с учебным планом, качество образования своих выпускников.

Из результатов итоговой аттестации, как главного показателя качества образования, следует, что к промежуточной аттестации обучающихся, должен

быть усилен контроль за ее проведением, в строгом соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации в сфере образования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей выпускной квалификационной работе осуществлен анализ теоретических и практических результатов работы в системе общего образования Челябинской области. Поскольку управление по результатам рассматривается как процесс, то и процессы руководства образовательными организациями и органами местного самоуправления также являются объектами изменений.

Задачи, выполненные в настоящей выпускной квалификационной работе – изучены теоретико-методологические аспекты организации предоставления государственных и муниципальных услуг в сфере дошкольного образования; осуществлен анализ организации предоставления государственных и муниципальных услуг в сфере общего образования; разработаны рекомендации и указаны направления по совершенствованию системы управления по результатам в сфере общего образования.

В системе образования Челябинской области созданы необходимые условия для реализации государственной политики в сфере образования и молодежной политики.

В дошкольном образовании приоритетом является создание равных возможностей для всех слоев населения в обеспечение доступности и получении качественного дошкольного образования.

Доступность дошкольного образования (отношение численности детей в возрасте от 3 до 7 лет, получивших дошкольное образование в текущем году, к сумме численности детей в возрасте от 3 до 7 лет, получающих дошкольное образование в текущем году, и численности детей в возрасте от 3 до 7 лет, находящихся в очереди на получение в текущем году дошкольного образования) составила в 2015 году – 100%, в 2016 году снизилась до 99,95%, на 1 декабря 2017 года до 99,63%, а для детей в возрасте до 3 лет составила в 2015 году – 68,2 %, в 2016 году снизилась до 69,6 %, а на 1 декабря 2017 года до 69,9 %.

Охват детей 1 – 7 лет дошкольным образованием составляет 80,2%, что позволяет Челябинской области занимать по этому показателю первое место в

рейтинге Уральского федерального округа, а в рейтинге субъектов Российской Федерации – 8 место.

Вместе с тем, развитие сети детских садов в муниципальных образованиях Челябинской области неравномерно и достигнутый уровень является недостаточным для полного удовлетворения потребностей населения.

Выше указанное снижение предоставления мест в дошкольных организация Челябинской области происходит из-за ежегодного увеличения контингента воспитанников и основной задачей, на сегодняшний день, остается расширение доступности дошкольного образования для детей до 3-х лет.

Решением проблемы нехватки финансирования сферы дошкольного образования, является как дополнительное увеличение объема ассигнования из бюджетов всех уровней, так и привлечение к содержанию дошкольных образовательных учреждений физических и (или) юридических лиц на добровольной основе. А также, при строительстве жилищных комплексов и микрорайонов необходимо учитывать потребность в дошкольных образовательных организациях и усилить контроль за обязательной сдачей данных социальных объектов, при строительстве новых жилищных массивов необходимо обеспечить выполнение обязанности застройщиком по созданию социальной инфраструктуры, а именно общеобразовательных и дошкольных учреждений. В целях обеспечения исполнения застройщиком вышеуказанных обязательств установить недопустимость входа в эксплуатацию многоквартирных жилых домов без предварительно построенных и введенных в действие зданий образовательных учреждений.

Также можно использовать разный режим пребывания воспитанников в образовательном учреждении и сочетать различные формы получения образования.

Приоритетом государственной политики в сфере общего образования, соответствующим требованиям современного инновационного социально ориентированного развития Челябинской области, является формирование региональной системы оценки качества общего образования, развитие инфраструктуры и организационно-экономических механизмов, обеспечивающих

доступность и качество услуг общего образования, модернизация образовательных программ, направленных на получение современного качественного образования.

Качество образования в общеобразовательном учреждении – важнейший показатель успеха школы и важнейшая задача внутришкольного управления.

«Под качеством образования понимается определенный уровень освоения содержания образования (знаний, способов деятельности, опыта творческой деятельности, эмоционально-ценностных отношений), физического, психического, нравственного развития, которого он достигает на различных этапах образовательного процесса, в соответствии с индивидуальными возможностями, стремлениями и планируемыми целями воспитания и обучения».

В Челябинской области реализован комплекс мер по модернизации общего образования. За счет средств областного и федерального бюджетов обеспечено выполнение следующих мероприятий: приобретение оборудования; пополнение фондов школьных библиотек; повышение квалификации педагогических и управленческих кадров; оснащение центров дистанционного образования; обеспечение энергоэффективности; развитие школьной инфраструктуры. Создание в общеобразовательных учреждениях условий, отвечающих современным требованиям, обеспечило переход на обучение по федеральным государственным образовательным стандартам общего образования.

Имея достойные результаты: 5 место в России во всероссийской олимпиаде школьников занял ученик физико-математического лицея № 31 г. Челябинск (абсолютный победитель заключительного этапа всероссийской олимпиады по информатике, серебряная медаль в составе сборной команды на международной олимпиаде IQI – 2017 (г.Тегеран); 16 общеобразовательных учреждений области вошли в перечень 500 лучших образовательных организаций России с высокими результатами в 2016-2017 году; 2 общеобразовательных учреждения области вошли в перечень ТОП – 25 ОО России с высокими результатами в 2016/2017 году (14 место МБОУ «Лицей № 31 г. Челябинска» и 24 место МАОУ «Гимназия № 80 г. Челябинска»); 3 обучающихся являются победителями Всероссийского конкурса сочинений «Россия, устремленная в будущее».

Доля выпускников, получивших аттестат о среднем общем образовании в 2016/2017 учебном, составила 8,63 %.

44 выпускника 9-х классов на государственной итоговой аттестации в 2016/2017 учебном году в форме основного государственного экзамена получили максимальные баллы по двум учебным предметам.

При этом, результаты государственной итоговой аттестации (ГИА) 9 классов в 2017 году ниже результатов 2016 и 2015 годов. 816 обучающихся остались на повторное обучение или были отчислены из образовательных организаций по заявлению родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся со справкой об обучении в связи в переходом на семейную форму получения образования.

Причинами низкого уровня результатов ГИА, могут являться реализация образовательной программы не в полном объеме по причине неполной укомплектованности преподавательского состава; низкий уровень квалификации некоторых педагогов (особенно в отдаленной территории и сельской местности); необъективные результаты промежуточной аттестации обучающихся.

Выходом из сложившейся ситуации может быть: увеличение финансового фонда заработной платы педагогических работников; повышение мотивации педагогических работников на систематическое повышение своей квалификации.

Анализируя данные результаты в ходе работы разработаны рекомендации по прохождению процедуры промежуточной аттестации учащихся, как одного из способов выявить у учащихся слабые и сильные стороны при изучении образовательных областей, либо не освоение отдельных дисциплин, входящих в ГИА и как условие совершенствования управления в сфере общего образования.

Несмотря на попытки усиления практической направленности при подготовке к ГИА, в работе педагогов – предметников имеются проблемы. В частности, на заседаниях районных и школьных методических объединений не рассматриваются вопросы, связанные с качеством образования по результатам ГИА по конкретным учебным предметам, следовательно, не планируется деятельность учителей – предметников по улучшению образовательного результата (кроме районных методических объединений учителей математики и

русского языка, как учителей обязательных предметов необходимых при сдаче итоговой аттестации для получения аттестата – документа об образовании).

Разработанные рекомендации по прохождению процедуры промежуточной аттестация школьников являются условием совершенствования управления в сфере общего образования.

Можно сделать вывод, что эффективность предложенных рекомендаций будет высокой, если в значительной части их планируемая реализация будет закреплена нормативно-правовыми актами органов местного самоуправления муниципальных районов или городских округов, на территории которых находятся образовательные организации, осуществляющие присмотр и уход за детьми и реализующие программы дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования, а также усилен контроль за качеством предоставляемых услуг.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1) Конституция Российской Федерации, принята на всенародном референдуме 12 декабря 1993 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

2) Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

3) Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 июля 1998 года № 124-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

4) Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 6 октября 2003 года N 131-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

5) Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 года № 597 от 01.06.2012 № 761 и от 28.12.2012 № 1688 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

6) Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации: Федеральный закон от 6 октября 1999 года № 184-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

7) Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.,

8) О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки: Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2012 года № 599 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.,

9) О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти: Указ Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 года № 314 (в редакции Указа Президента Российской Федерации от 22 июня 2009 года № 710) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.,

10) Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 – 2020 годы (Подпрограмма 2 «Содействие развитию дошкольного и общего образования»): Постановление Правительства Российской Федерации от 15 сентября 2014 года № 295 (ред. от 31.03.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru,

11) О Федеральной целевой программе развития образования на 2016 – 2020 годы: Постановление Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 года № 497 (в редакции постановления Правительства Российской Федерации от 09 сентября 2017 года) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru,

12) Об утверждении правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации: Постановление Правительства Российской Федерации от 10 июля 2013 года № 582 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru,

13) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2009 года № 1993-р (в редакции распоряжения Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2011 года №2415-р) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru,

14) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2013 года № 2516р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru,

15) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 года № 1789-р (в редакции распоряжения Правительства Российской Федерации от 10 марта 2009 года №219) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru,

16) Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 года № 1155 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru,

17) Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам –

образовательным программам дошкольного образования: приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 августа 2013 года № 1014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru,

18) Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования: приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 августа 2013 года № 1015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru,

19) Об утверждении Порядка и условий осуществления перевода обучающихся из одной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, в другие организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам соответствующих уровня и направленности: от 28 декабря 2015 года № 1527 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru,

20) Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и формату представления на нем информации: приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 29 мая 2014 года № 785 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru,

21) Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций: постановление Главного Санитарного врача Российской Федерации от 15 мая 2013 года № 26 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru,

22) Об образовании в Челябинской области: Закон Челябинской области от 29 августа 2013 года № 515-30 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru,

23) О государственной программе Челябинской области «Поддержка и развитие дошкольного образования в Челябинской области» на 2015 – 2025 годы: Постановление Правительства Челябинской области от 29 октября 2014 года № 522-П (ред. от 14.08.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.,

24) Официальный сайт Министерства образования и науки Челябинской области в сети Интернет (minobr74.ru) в главном разделе сайта в подразделе «Дошкольное образование» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.minobr74.ru.,

25) Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования: приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 06 октября 2009 года № 373 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.,

26) Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования: приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 декабря 2010 года № 1897 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.,

27) Указы Президента Российской Федерации от 07.05.2012 года № 597 от 01.06.2012 № 761 и от 28.12.2012 № 1688 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.,

28) Введение в специальность: Конспект лекций для специальности «Государственное и муниципальное управление» (специализация – муниципальное управление) / Составитель: Р.В. Бабун. – Новокузнецк: РИО НФИ КемГУ, 2003. – 58 с.,

29) Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации / С.И. Неделько, А.В. Осташков, С.В. Матюкин и др. под редакцией В.В. Маркина, А.В. Осташкова. – Москва, 2008. – 321 с.,

30) Основы государственного и муниципального управления: Курс лекций. — Ч. 1. М.Ю. Зенков. Основы государственного управления / СИУ РАНХиГС. — Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. — с. 425.

[Электронный ресурс] М.Ю. Зенков. – Режим доступа:
http://www.sapanet.ru/UMM_1/4728/ogu_kl_15a.pdf.

31) Рой О.М. Система государственного и муниципального управления. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 336 с. [Электронный ресурс] Рой О.М. – Режим доступа: https://docviewer.yandex.ru/view/0/?*=1wiUOIUi5Gi6IeSXFLM0r5Wp4OV7InVybcI6Imh0dHA6Ly9wYWRhYnVtLmNvbS94LnBocD9pZD0yODc2MSIsInRpdGxIljoieC5waHA%2FaWQ9Mjg3NjEiLCJ1aWQiOiIwIiwieXUiOiI3ODQ3MDYwMjAxNTEyMjAyMTc2Iiwibm9pZnJhbWUiOnRydWUsInRzIjoxNTEyMjA5OTg2OTkyfQ%3D%3D&page=1&lang=ru .

32) Управление образованием: сборник статей магистрантов, выпуск первый. / Науч. ред. Н.А. Заиченко; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та "Высшая школа экономики". – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. – 84 с. [Электронный ресурс] Науч. ред. Н.А. Заиченко. Режим доступа: https://spb.hse.ru/data/2017/04/21/1168823300/Sbornik_2012.pdf.

33) Каверзин М.Ю. Государство и местное самоуправление: проблемы взаимодействия // Вестник Российского университета дружбы народов. – Серия: Политология. – 2013. – № 4 – С. 13-19. [Электронный ресурс] Каверзин М.Ю. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvo-i-mestnoe-samoupravlenie-problemy-vzaimodeystviya>.

34) Управление по результатам государственного управления в России: Подходы и результаты реформирования за последние 10 лет/ Гусаров М.В, Овсянникова М.А // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2014. – № 1. – С. 5-19. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.persev.ru/bibliography/sovremennye-problemy-doshkolnogo-obrazovaniya>.

35) Государственная служба Российской Федерации. Нормативно-правовые акты/составитель В.Д. Граждан. М.: КНОРУС, 2008. – 616с. [Электронный ресурс] Граждан В.Д. Режим доступа: <http://lookbook.narod.ru/books/observ/Obz013b020.htm>.

36) Граждан В.Д. Государственная служба: Учебник. 2-е изд., переработанное и дополненное – М.: КНОРУС, 2007. – 667 с. [Электронный ресурс] Граждан В.Д. Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/jur/jur241.htm>.

37) Демин А. А. Государственная служба: Учебное пособие. 6 изд. – М.: Книгодел, 2010. – 184 с. [Электронный ресурс] Демин А. А. Режим доступа: <https://www.twirpx.com/file/1439355/>.

38) Магомедов К.О. Государственная служба и кадровая политика: теория и практика: информационно – аналитические материалы по результатам социологических исследований, проведенных кафедрой государственной службы и кадровой политики Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации в 2001-2006 годах / К. О. Магомедов, А. И. Турчинов. – Ульяновск: [б. и.], 2007. – 271 с. [Электронный ресурс] Магомедов К.О., А. И. Турчинов. Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/01003187025>.

39) Мельников В.П., Нечипоренко В.П. Государственная служба в России: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 506с. [Электронный ресурс] Мельников В.П., Нечипоренко В.П. Режим доступа: <http://any-book.ru/book/show/id/2134176>.

40) Административная реформа в России. Научно-практическое пособие / под редакцией С.Е. Нарышкина, Т.Я. Хабриевой. – М.: Юридическая фирма "КОНТРАКТ": ИНФРА-М, 2006. – 352 с. [Электронный ресурс] С.Е. Нарышкин, Т.Я. Хабриева Режим доступа: <https://www.lawmix.ru/commlaw/1285>.

41) Административное право Учебник Москва-Юристъ, 2002 Административное право: Учебник/ под редакцией Л.Л. Попова.– М.: Юристъ, 2002.-697 с. [Электронный ресурс] Л.Л. Попов Режим доступа: http://www.webarhimed.ru/assets/files/uchebniki/Admin_POPOV_uchebnik.pdf.

42) Зайцева Г.А. Повышение прозрачности деятельности органов исполнительной власти РФ в контексте задач административной реформы // Государственная власть и местное самоуправление. 2008. № 5. [Электронный ресурс] Зайцева Г.А. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=CJI&n=29190#0>.

43) Ермошин Г.Т. Как формируется законодательство субъектов Российской Федерации в сфере образования // Журнал российского права. 2000. №8. [Электронный ресурс] Ермошин Г.Т. Режим доступа:

<https://rosexpertpravo.ru/literature/kak-formiruetsya-zakonodatelstvo-subektov-rossiyskoy-federatsii-v-sfere-obrazovaniya-ermoshin-g-t-zh-15550.html>.

44) Сырых В.М. Введение в теорию образовательного права. М., 2002. С. 337 – 342. [Электронный ресурс] Сырых В.М. Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/3966202/>.

45) Современные проблемы дошкольного образования / В.В. Рубцов, Е.Г. Юдина // Психологическая наука и образование. – 2010. – № 3. – С. 5-19. [Электронный ресурс] В.В. Рубцов, Е.Г. Юдина Режим доступа: <http://www.persev.ru/bibliography/sovremennye-problemy-doshkolnogo-obrazovaniya>.

46) Официальный сайт Министерства образования и науки Челябинской области в сети Интернет (minobr74.ru) в главном разделе сайта в подразделе ДРОНД МОиН на 2016-2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.minobr74.ru.

47) Информационно-аналитические Министерства образования и науки Челябинской области по показателю: «Доля обучающихся, которым предоставлена возможность в общеобразовательных организациях, отвечающим современным требованиям» по итогам 2015 года, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.minobr74.ru.

48) Управление по результатам в контексте реализации «Дорожной карты» инновационной образовательной организации/ Навалова Г.И. // . – 2011. С. 5-19. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.persev.ru/bibliography/sovremennye-problemy-doshkolnogo-obrazovaniya>.

49) Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина, институт государственных и муниципальных услуг в современном праве Российской Федерации, авторский коллектив, монография по управлению, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

50) Нечипоренко, В.С. Теория и организация государственной службы: Курс лекций. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 330 с. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://opac.hse.ru/absopac/index.php?url/notices/index/IdNotice:170923/Source:default>.

51) Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации / Неделько С.И, Осташков А.В., Матюкин С.В. и др. под редакцией Маркина В.В., Осташкова А.В. – Москва, 2008. – 321 с.,

52) Ермошин, Г.Т. Как формируется законодательство субъектов Российской Федерации в сфере образования // Журнал российского права. 2000. №8. [Электронный ресурс] Ермошин Г.Т. Режим доступа: <https://rosexpertpravo.ru/literature/kak-formiruetsya-zakonodatelstvo-subektov-rossiyskoy-federatsii-v-sfere-obrazovaniya-ermoshin-g-t-zh-15550.html>.

53) Официальный сайт Министерства образования и науки Челябинской области в сети Интернет в главном разделе сайта «Оценка деятельности» в подразделе «Сборник статистической информации по результатам государственной (итоговой) аттестации выпускников девятых классов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.minobr74.ru.

54) Официальный сайт Министерства образования и науки Челябинской области в сети Интернет в главном разделе сайта в подразделе Публичный доклад 2016 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.minobr74.ru.

55) Официальный сайт Министерства образования и науки Челябинской области в сети Интернет (minobr74.ru) в главном разделе сайта в подразделе «Инфографика» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.minobr74.ru.

56) Официальный сайт Министерства образования и науки Челябинской области в сети Интернет в главном разделе сайта «Оценка деятельности» в подразделе «Мониторинги» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.minobr74.ru.

57) Официальный сайт Министерства образования и науки Челябинской области в сети Интернет в главном разделе сайта в подразделе «Информация об источниках для расчета показателей мониторинга системы образования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.minobr74.ru.

58) Об утверждении порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской

Федерации от 26 декабря 2013 г. № 1400 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

59) Об утверждении порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 25 декабря 2013 г. № 1394 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.

60) Официальный сайт Министерства образования и науки Челябинской области в сети Интернет в главном разделе сайта «Оценка деятельности» в подразделе «Независимая оценка качества образовательной деятельности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.minobr74.ru.

61) Официальный сайт Министерства образования и науки Челябинской области в сети Интернет в главном разделе сайта в подразделе «Основные показатели состояния системы дошкольного образования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.minobr74.ru.

62) Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 год «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru.