

На правах рукописи

ОСИПОВ АНАТОЛИЙ АЛЕКСЕЕВИЧ

**Стратегия и механизмы оптимизации управления
модернизацией образования в территории**

Специальность

13.00.01 – общая педагогика, история педагогики и образования

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени

кандидата педагогических наук

2015

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

Научный руководитель

Шерайзина Роза Моисеевна,

доктор педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой профессионального педагогического образования и социального управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

Официальные оппоненты

Ковальчук Ольга Владимировна

доктор педагогических наук, ректор государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Ленинградский областной институт развития образования»

Панкова Татьяна Алексеевна

доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и методики преподавания экономических дисциплин, ФГБОУ ВПО «Оренбургский государственный педагогический университет»

Ведущая организация

Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов «Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования»

Защита диссертации состоится « 29 » мая 2015 года в 15 часов на заседании Совета по защите докторских диссертаций Д 800.009.02 при Автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Ленинградский государственный университет им. А.С.Пушкина» по адресу 196605, г. Санкт-Петербург, Пушкин, Петербургское шоссе, д.10. конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться: <http://dissertation.lengu.ru/index.php?r=dissertation>

Автореферат разослан « » _____ 2015г.

И.О. ученого секретаря

Т.А. Бороненко

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Одной из актуальнейших проблем управления образованием в настоящее время является разработка и внедрение механизмов ускорения процесса его модернизации. Как показывает практика, ключевые задачи этого процесса решаются недостаточно быстрыми темпами. Для их ускорения требуется обоснование и внедрение специального комплексного механизма, обеспечивающего согласование различных интересов, ценностей и установок в соответствии с которыми люди адекватно воспринимают управленческие решения и реализуют их в своей деятельности. Важно создать условия, мотивирующие к достижению максимально возможных результатов в решении ключевых задач модернизации, стимулирующие к качественному труду и эффективному хозяйствованию. Требуется оптимизация самого управленческого процесса, его рационализация путем стимулирования и целевой поддержки наиболее значимых видов деятельности, обеспечивающих планируемые в рамках модернизации результаты и эффекты. Необходимо также использование технологий, позволяющих не только экономить затраты, но и эффективно использовать сэкономленные ресурсы для ускорения процесса модернизации образовательной системы.

Задача модернизации образования в России выделена сегодня как приоритетная в рамках государственной образовательной политики. В соответствии с распоряжениями Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 года № 2190-р, от 30 декабря 2012 года утверждена «дорожная карта» изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности образования на 2013-2018г.г. Определены соответствующие мероприятия, предусматривающие разработку и реализацию мероприятий по повышению эффективности бюджетных расходов и качества услуг в сфере образования за счет: оптимизации сети образовательных организаций и образовательных программ с учетом существующей структуры региональной системы образования и социально-экономического развития региона; оптимизации неэффективных расходов, в том числе, на оплату труда вспомогательного, административно-управленческого персонала; оптимизации численности отдельных категорий педагогических и иных работников за счет увеличения производительности их труда в результате обновления образовательных программ, реализации новых образовательных технологий и институциональных изменений, обеспечивающих повышение качества предоставляемых услуг. Предусматривается внедрение либо совершенствование нормативного подушевого финансирования в образовательных организациях, обеспечивающего, в том числе, достижение целевых соотношений заработных плат педагогов; внедрение показателей эффективности деятельности основных категорий работников и переход на «эффективный

контракт»); создание прозрачного механизма оплаты труда руководителей государственных и муниципальных образовательных организаций; внедрение систем нормирования труда, направленных на рационализацию организационных и трудовых процессов, на повышение эффективности и качества реализации образовательных программ. Вместе с тем, как показывает анализ теории и современной практики управления образованием, существуют *противоречия* между:

- необходимостью скорейшего решения определенных в государственной политике задач и низкими темпами их решения во многих субъектах РФ ввиду неразработанности действенных механизмов управления процессами модернизации;

- наличием в ряде субъектов РФ достаточно успешного опыта решения некоторых из этих задач и отсутствием в теории управления описания комплексного механизма модернизации образования в территории;

- потребностью внедрения в массовую практику уже доказавших свою эффективность подходов к управлению модернизацией образования в некоторых территориях РФ и несовершенством существующих форм и технологий трансляции эффективного инновационного опыта.

Указанные противоречия и анализ литературы позволили сформулировать *проблему*: неразработанность стратегии и механизмов эффективного управления модернизацией образования в территории.

В ряде диссертационных исследований раскрыты некоторые предпосылки решения данной проблемы. Они касаются стратегического управления образовательными системами (А.Л.Гавриков, А.М.Моисеев, О.М.Моисеева, В.С.Лазарев, М.Н.Певзнер, Г.Х.Попов, Р.М.Шерайзина и др.), инновационных подходов к управлению территориальными образовательными системами (В.Н.Аверкин, М.В.Александрова, В.П.Кваша, Т.А.Каплунович, В.М.Саввинов, Л.Н.Шилова и др.); проблем эффективности и качества образования (В.И.Байденко, О.В.Ковальчук, В.П.Панасюк, Н.А.Селезнева, А.И.Субетто и др.). Вместе с тем, в рамках этих исследований не затронуты вопросы общей стратегии и конкретных механизмов комплексного управления модернизацией образования в территории, что и обусловило выбор темы диссертации «Стратегия и механизмы оптимизации управления модернизацией образования в территории».

Цель исследования: обоснование стратегии и механизмов оптимизации управления модернизацией образования в территории.

Объект исследования: управление модернизацией образования в территории.

Предмет исследования: стратегия и механизмы оптимизации управления модернизацией территориальной образовательной системы.

Гипотеза исследования: эффективность управления модернизацией образования в территории может быть обеспечена за счет его оптимизации, предусматривающей:

- определение стратегии модернизации территориальной образовательной системы, обеспечивающей активизацию ее субъектного потенциала;

- комплексирование организационного, экономического и социального механизмов управления в контексте общей стратегии;

- включение в критериальную базу оценки эффективности управления модернизацией образования в территории показателей, характеризующих комплексный оптимизационный эффект, проявляющийся в динамике результативности, социальной и экономической эффективности и в темпах решения ключевых задач модернизации.

Задачи исследования:

1. Уточнить содержание и структуру понятия «оптимизация управления модернизацией образования в территории».

2. Определить концептуально-методологические основы стратегии и механизмов оптимизации управления модернизацией образования в территориальной образовательной системе.

3. Разработать модель комплексного механизма оптимизации управления модернизацией образования в территории.

4. Изучить эффективность реализации стратегии оптимизации управления модернизацией образования в территории.

Методологическую основу исследования составили философские, психологические и педагогические исследования, раскрывающие понятия «оптимизация», «оптимизации управления», «модернизация образования»; закономерности развития образования в территории; классические теории управления и эффективности управления.

Теоретическую основу исследования составляют:

- положения и принципы мотивационного (Т.А.Каплунович, О.В.Ковальчук, О.В.Малахова и др.), проектного (Ю.В.Громыко, Л.И.Гурье, О.С.Заир-бек, Н.К.Зотова, А.М.Моисеев, О.Г.Прикот и др.), партисипативного (Р.Х.Шакуров, Т.И.Шамова, Ю.А.Конаржевский и др.), ситуационного (Е.И.Казакова, М.М.Поташник, П.И.Третьяков и др.) и синергетического (В.Е.Хиценко, Л.Ф.Никулин, Ф.М.Русинов, Л.Ф.Фаткин и др.) подходов к управлению;

- общая теория оптимизации (Ю.К.Бабанский) и теория оптимизационного подхода в управлении (Ю.А.Конаржевский, В.Ю.Кричевский, В.С.Лазарев, М.М.Поташник, И.П.Раченко, В.П.Симонов, Т.И.Шамова и др.), в том числе модернизации регионального образования (В.Н.Аверкин, Ю.В. Громыко, З.Г Найденкова, В.М.Петровичев, А.М.Цирульников и др.);

- концепция инновационного административного управления территориальным образованием (В.Н.Аверкин, О.В.Ковальчук, З.Г.Найденкова, Д.А.Новиков, П.И.Третьяков и др.);

– исследования проблем модернизации территориальных образовательных систем (О.В.Акулова, Э.Ф.Зеер, Я.И.Кузьминов, Г.Н.Сериков, Р.М.Шерайзина и др.);

- исследования в области оценки результативности и эффективности образования (Р.М.Алексеева, Г.А.Бордовский, А.Е.Бахмутский, Л.Н.Белогурова, В.П.Панасюк, А.И.Субетто, и др.).

Опытнo-экспериментальная база исследования: 22 муниципальных района (городской округ), 163 общеобразовательных учреждения Новгородской области, областное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов «Новгородский институт развития образования».

Этапы исследования охватывают период с 2006 по 2014 гг.

Первый этап (2006 — 2009гг.), подготовительный, связан с осмыслением теоретико-методологических основ управления модернизацией образования в территории, с определением научного аппарата исследования, с разработкой содержания констатирующего эксперимента. *Основные методы,* применяемые на первом этапе: теоретический анализ предмета и проблемы исследования на основе изучения философской, социологической, педагогической и психологической литературы и литературы по проблемам управления; анализ и синтез эмпирических данных; целенаправленное наблюдение; констатирующий эксперимент.

На втором этапе (2010 - 2013гг.), поисково-экспериментальном, разрабатывалась модель оптимизации управления модернизацией образования в территории на основе комплексирования механизмов; выявлялись критерии и показатели эффективности мотивационной стратегии оптимизации управления модернизацией образования; проводилась опытнo-экспериментальная работа, в ходе которой осуществлялось уточнение гипотезы исследования и ее коррекция. *Основными методами* работы были: анализ и синтез эмпирических данных, экспертный метод и метод концептуализации опыта управления образовательными системами, контент-анализ нормативно-правовых документов, формирующий эксперимент.

Третий этап (2013 — 2014 гг.), обобщающий, включал апробацию и внедрение разработанных моделей, анализ и систематизацию полученных результатов; теоретическое обобщение результатов, что нашло отражение в 18 публикациях автора. *Основные методы:* анализ и синтез эмпирических данных, математические методы качественно-количественного анализа экспериментальных и статистических данных.

Научная новизна исследования:

1. Уточнены содержание и структура процесса оптимизации управления модернизацией образования в территории в контексте стратегического, комплексного и синергетического подходов;

2. Разработаны концептуальные основы стратегии оптимизации управления модернизацией образования в территории;

3. Выявлены основные способы оптимизации управления в территории, разработана модель комплексного механизма оптимизации этого управления;

4. Выявлены факторы ускорения решения ключевых задач модернизации образования в территории за счет комплексирования организационного, экономического и социального механизмов управления.

Теоретическая значимость исследования:

1. Расширено научное знание о модернизации образования в территории, выделен управленческий аспект, раскрывающий стратегию, способы (генерализация, комплексирование и ресурсосбережение) и механизмы оптимизации (организационный, экономический, социальный) этого управления;

2. Охарактеризована стратегия оптимизации управления модернизацией образования в территории, уточнена сущность комплексного сопровождения и механизмов ее реализации;

3. Теория эффективности управления образованием дополнена обоснованием критериев оптимизационного эффекта, раскрытием критериально-оценочного аппарата исследования этого эффекта;

Практическая значимость исследования: обоснованы оценочные основания и средства комплексной оценки эффективности стратегии оптимизации управления модернизацией образования в территории, которые могут быть использованы субъектами управления для мониторинга процесса модернизации территориальных образовательных систем; разработана система научно-методического, организационного, нормативно-правового обеспечения процесса разработки стратегии и механизмов оптимизации управления модернизацией образования в территории («дорожные карты», муниципальные программы модернизации образования, положение об оценке эффективности деятельности муниципальных органов управления образованием, образовательных организаций, руководителей и работников этих организаций; положение о новой системе оплаты труда и др.), позволяющие адекватно организовать проектирование комплексных территориальных программ модернизации образования; определены технологии оптимизации управления модернизацией образования в территории (технология рейтингования образовательных организаций, информационное сопровождение – портал «Педсовет для всех», общественные кафедры инновационной практики и др.), обогащающие управленческий инструментарий руководителей территориальных образовательных систем.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Концептуально-методологические основы определения стратегии и механизмов оптимизации управления модернизацией образования в территории.

Сущность оптимизации управления заключается в выборе и реализации мер, обеспечивающих достижение максимально возможных результатов модернизации образования в территории при рациональных затратах ресурсов.

Методологическую основу оптимизации управления составляют стратегический, комплексный и синергетический подходы.

Стратегический подход предполагает приведение образования в соответствие со стратегией развития территории, разработку способов и механизмов оптимизации управления образованием в территории посредством активизации ее субъектного потенциала для достижения оптимизационного эффекта, проявляющегося в динамике результативности, социальной и экономической эффективности модернизации образования.

Комплексный подход означает учет разных механизмов и способов оптимизации управления образованием, взаимосвязанность анализа, планирования, ресурсного обеспечения и оценки эффективности оптимизационных мер, опору на данные расчетов. Комплекс механизмов управления включает экономический, организационный и социальный механизмы, каждый из которых формируется с учетом стратегической цели, критериев, факторов, методов и ресурсов управления.

Синергетический подход связан с переносом акцента на самоорганизацию и соорганизацию субъектов территориального образовательного пространства в процессе реализации стратегии оптимизации управления, на формирование в этом пространстве «единого культурного поля», на нормативное делегирование полномочий, на предоставление финансовой и хозяйственной самостоятельности при выполнении управленческих решений в рамках установленных полномочий.

Ведущими идеями стратегии оптимизации управления модернизацией образования в территории выступают идея сочетания результатной и процессной оптимизации и идея генерализации управления на основе усиления мотивационной функции. Основными принципами реализации стратегии являются: принцип контекстного стратегического целеполагания (определение цели оптимизации в контексте общей стратегической цели современной российской образовательной политики в культурно-образовательном контексте развития территории; преемственность новых механизмов организации образования с теми, которые доказали свою эффективность в историческом опыте); принцип комплексности способов оптимизации (генерализации, комплексирования, ресурсосбережения), механизмов управления (организационного, экономического, социального) и критериев оценки достигаемых за счет внедрения оптимизационных мер эффектов (результативности, экономической, социальной эффективности и темпов реализации политики); принцип мотивационно-синергетического взаимодействия при реализации оптимизационных мер (создание условий для инициативного заинтересованного взаимодействия разных субъектов территориальной сферы образования при реализации стратегии; рефлексивное управление, обеспечивающее субъектную позицию и развитие самоорганизационной компетентности).

Основным элементом комплексного механизма реализации стратегии оптимизации управления является стимулирование муниципальных органов

управления образованием, образовательных организаций и работников к повышению результативности и эффективности деятельности по решению ключевых задач образовательной политики на основе независимой критериальной оценки этой деятельности.

2. Модель комплексного механизма оптимизации управления модернизацией образования в территории. В контексте стратегии оптимизации управления модернизацией образования в территории главной целью комплексирования механизмов управления является рационализация распределения и использования ресурсов для достижения более высокой результативности и эффективности деятельности. Модель комплексного механизма оптимизации управления включает: комплексную систему критериальной оценки образования (комплекс, предусмотренных нормативными правовыми актами и стратегией развития образования в территории, показателей эффективности деятельности муниципальных органов управления образованием и образовательных организаций; методику рейтингования муниципалитетов и образовательных организаций по итогам этой оценки; комплексную процедуру профессиональной и общественной оценки деятельности педагогических работников; комплексное научно-методическое и организационное обеспечение оценочной деятельности посредством создания специальных структур) и комплекс мер по снижению неэффективных расходов в образовании, предусматривающий осуществление расчета этих расходов, исходя из наполняемости классов и численности учителей; проведение мониторинга доступности для детей качественного образования; оптимизацию сети образовательных учреждений с учетом данных мониторинга.

3. Факторы ускорения процесса модернизации образования в территории. Такими факторами являются: самоопределение и самоорганизация субъектов территориальной образовательной системы к решению ключевых задач модернизации, стимулирование и комплексное сопровождение их самоорганизации в процессе этого решения. Самоопределению способствуют: информационное сопровождение процесса модернизации посредством создания системного ресурса, организация информационных потоков (портал «Педсовет для всех»); вовлечение образовательного сообщества в проектирование и оценку эффективности мер по оптимизации управления образованием посредством специальной подготовки и проведения педагогической конференции (коллегии), организация дискуссионных площадок с представителями разных сфер для комплексирования ресурсов. Важным стимулом самоорганизации является повышение финансовой самостоятельности образовательных организаций (например, их переход в автономный статус), а ее успешность может быть обеспечена за счет формирования самоорганизационной компетентности у субъектов образовательного пространства и комплексного сопровождения решения ими задач модернизации.

Достоверность и обоснованность результатов исследования, выносимых на защиту положений и выводов обеспечена последовательной реализацией теоретико-методологических основ исследования; его проведением на теоретическом и эмпирическом уровнях с использованием системы адекватных цели и задачам исследования научных методов, практическим подтверждением основных положений исследования в ходе экспериментальной работы, сочетанием математических и статистических методов количественного и качественного анализа результатов.

Личный вклад соискателя состоит в разработке стратегии и механизмов оптимизации управления модернизацией образования в территории, их апробации на областном уровне (в Новгородской области) и муниципальном уровне (в Солецком, Пестовском, Парфинском и Шимском муниципальных районах Новгородской области).

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные результаты исследования обсуждались и получили одобрение на коллегии департамента образования и молодежной политики Новгородской области, августовских учительских конференциях в Новгородской области, заседаниях кафедры профессионального педагогического образования и социального управления ФГБОУ ВПО «Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого; международных конференциях («Модернизация системы профессионального образования на основе регулируемого эволюционирования»)(2012г., Челябинск); «Педагогическое образование в международном контексте: традиции и современный взгляд в будущее, (2013г., Великий Новгород), Всероссийской научно-практической конференции «Модернизация профессионального образования: инновационные модели» (2012г., Великий Новгород).

По теме исследования имеется 19 публикаций автора, в том числе 3 публикации в изданиях, включенных в перечень ВАК Минобрнауки РФ, монография и два учебно-методических пособия.

Структура диссертации построена в соответствии с логикой исследования и эксперимента, целью, задачами, гипотезой, положениями, выносимыми на защиту, и включает введение, две главы с выводами по каждой главе, заключение, библиографию и приложения.

В первой главе «Теоретические предпосылки исследования проблемы оптимизации управления модернизацией образования в территории» на основе анализа литературы по теме исследования теоретически обоснована необходимость оптимизации управления модернизацией территориальной образовательной системы с позиций различных научно-методологических подходов (стратегического, комплексного, оптимизационного, синергетического), раскрыта сущность и структура стратегии оптимизации управления.

Теоретический анализ позволяет утверждать, что феномен «оптимизация управления модернизацией территориальной образовательной системы» является предметом исследования в различных науках. Однако,

несмотря на довольно большое количество исследований, неопределенность относительно содержания и структуры этого понятия остается.

Территориальная образовательная система определяется как совокупность социальных практик, ориентированных на достижение цели и ценностей образования (В.Н.Аверкин, Ю.В.Васильев, Ю.В.Громыко, Т.К.Говорушина, В.М.Петровичев, В.М.Савинов). Оптимизация управления трактуется как управление, обеспечивающее достижение максимально возможных результатов при рациональных затратах ресурсов (М.М.Поташник, Г.А.Соколенко, Л.Б.Проскуракова, Е.И.Дзангаева, С.В.Никитина). Особая роль в управлении модернизацией образования в территории рядом авторов (В.С.Лазарев, А.М.Моисеев, З.Г.Найденова) отводится стратегическому инновационному управлению, которое рассматривается как управление, осуществляющее новые, адекватные современным рыночным условиям и потребностям общества, подходы к ценностно-ориентационным и содержательным аспектам развития территориальных образовательных систем. В диссертации проведено уточнение содержания и границ понятий «управление территориальной образовательной системой», «управление модернизацией образования в территории», «оптимизация управления модернизацией в территории». Выделены признаки оптимизации управления модернизацией в территории:

оптимизация управления модернизацией образования в территории представляет собой совокупность стратегического планирования (выбор стратегии, основания выбора), механизмов реализации стратегии (критериальная оценка, рейтингование, стимулирование) и оптимизационного эффекта (повышение эффективности, снижение неэффективных расходов, ускорение темпов модернизации);

способы оптимизации включают генерализацию, комплексирование, активизацию внутренних ресурсов.

В работе дано обоснование, что в условиях модернизации образования требуется переход: от «классического» административного управления, ориентированного на обеспечение четкости и своевременности выполнения директив, к «инновационному административному»; от структурных оргноваций к учету самоорганизации; от управления по вертикали к горизонтальным схемам. Предполагается создание нового организационно-экономического механизма (внедрение гибкой системы заработной платы педагогов, развитие конкуренции образовательных организаций за получение финансовых средств и др.), изменение принципов управления (обеспечение участия в нем общественности, ее регулярное информирование о деятельности образовательных организаций, введение эффективных контрактов с руководителями и педагогами), создание условий для доступа граждан к образовательным ресурсам.

В диссертации рассматривается понятие «эффективность управления модернизацией образования в территории», обосновывается его комплексный характер, которое раскрывается как совокупность

экономической, управленческой, педагогической и социальной эффективности, как результирующая характеристика, отражающая меру достижения поставленных целей управления, рациональность использования материально-финансовых, человеческих, информационных и других видов ресурсов, продуктивность технологий управления. Применительно к управлению территориальными образовательными системами эта эффективность отражается в таких показателях, как: достижение намеченных целей в запланированные сроки; цена ресурсов, затраченных на достижение цели; степень удовлетворения интересов тех, кто связан с образовательной деятельностью (учредителей, управленцев, педагогов, родителей и др.). При разработке, применении и развитии технологий оценки могут использоваться идеи: согласованности по срокам и задачам различных оценочных процедур; стандартизации процедур и оценочных критериев; использовании различных источников получения информации об эффективности (статистических данных, мониторинговых исследований, публикаций в СМИ, экспертных оценок); информационной открытости оценочных процедур и доступности информации для широкого круга пользователей, включения оценки эффективности территориальных образовательных систем в процедуры государственного надзора за образовательной деятельностью, а показателей эффективности – в программы различных конкурсов.

В первой главе дано обоснование особой значимости при разработке образовательной политики в той или иной территории выбора таких методологических подходов, которые позволят оптимизировать это управление, повысить его эффективность. К ним отнесены стратегический, оптимизационный, комплексный и синергетический подходы.

В результате анализа и обобщения исследований проблем управления территориальными образовательными системами определены концептуально-методологические основы моделирования стратегии и механизмов оптимизации управления модернизацией образования в территории

Во второй главе «Экспериментальное моделирование стратегии и механизмов оптимизации управления модернизацией образования в территории» представлены результаты многолетней опытно-экспериментальной работы, исследования опыта и проблем в управлении модернизацией образования Новгородской области, описаны стратегия и механизмы оптимизации этого управления и дана комплексная оценка их эффективности.

В ходе экспериментальной проверки установленных настоящим исследованием теоретических предпосылок разрешения проблем оптимизации управления модернизацией образования в территории было обращено основное внимание на моделирование стратегии и механизмов междисциплинарной оптимизации управления. С этой целью был концептуализирован опыт разработки и реализации мотивационной стратегии и соответствующих ей механизмов оптимизации управления

реализацией государственной образовательной политики, описаны и экспериментально проверены модели основных способов этой оптимизации (генерализации, комплексирования и ресурсосбережения), определена эффективность их внедрения в практику управления модернизацией образования в территории.

Концептуализация опыта оптимизации управления образованием в субъекте РФ за счет разработки и внедрения мотивационной стратегии управления началась с разработки и представления модели механизмов ее реализации, построенной на системном анализе сложившейся к тому времени практики.

Как показал анализ, на этапе констатирующего эксперимента принципы мотивационного управления не нашли должного отражения в деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления в территории, несмотря на принципы мотивационного управления, заявленные в Указах Президента Российской Федерации об оценке эффективности их деятельности, где предусматривалось поощрение наиболее успешных субъектов РФ. Служащие всех уровней управления оказались лично не готовы к полной самореализации в решении проблем образования территории, отсутствовало ценностное представление о своей роли в решении проблем, была снижена личностная центрация, что свидетельствовало о неполном использовании имеющихся возможностей для развития системы образования в территории.

Мы установили, что похожий принцип («деньги в обмен на обязательства») заложен сегодня и в основу управления многими федеральными целевыми программами, когда выделение субъектам федеральных средств осуществляется при условии достижения ими целевых значений показателей деятельности.

Поэтому в ходе формирующего эксперимента, направленного на преодоление недостаточной личностной мотивации людей на реализацию новых для системы управления образованием задач, мы начали моделирование мотивационной стратегии управления образованием в Новгородской области фактически с реализации программно-целевого подхода к управлению.

Для анализа проблем были использованы показатели комплексного проекта модернизации образования (КПМО), отражающие решение ключевых задач этой модернизации в субъектах Российской Федерации, участвующих в этом проекте (нормативное подушевое финансирование (НПФ), государственно-общественное управление, реструктуризация сети образовательных учреждений, система оценки качества образования (СОКО), новая система оплаты труда (НСОТ).

Так, например, в результате анализа значений этих показателей в Новгородской области по итогам 2006года нами были выявлены следующие

проблемы, связанные с внедрением механизмов государственно-общественного управления: доля общеобразовательных учреждений, в которых согласно зарегистрированному уставу был создан и действовал орган самоуправления, обладающий полномочиями по принятию решений о распределении средств стимулирующей части фонда оплаты труда, составляла лишь 36%; доля муниципальных образований, имевших орган управления, в том числе обладающий полномочиями по распределению фонда стимулирования руководителей общеобразовательных учреждений – 13%; доля общеобразовательных учреждений, имевших опубликованный (в СМИ, отдельным изданием, в сети Интернет) публичный отчет об образовательной и финансово-хозяйственной деятельности составила к концу 2006 года 9%, а имевших свои регулярно (не реже 2 раз в месяц) обновляемые сайты в сети Интернет – лишь 5%. По показателям, характеризующим систему оценки качества образования существенными проблемами являлись: некоторая избыточность критериев оценки и их несовершенство в условиях внедрения вариативных программ, учебников и новых технологий, недостаточная эффективность сложившихся механизмов привлечения общественных и гражданских структур к оценке образования на разных уровнях (отношение числа общественных наблюдателей при проведении ЕГЭ к числу пунктов проведения ЕГЭ, составляло лишь 25%).

В целях решения выявленных проблем были разработаны и реализованы в ходе опытно-экспериментальной работы стратегия и механизмы оптимизационного управления образованием Новгородской области, ориентированные на результат и мотивацию к его повышению, которые могут рассматриваться как «генерализация» управления, обеспечивающая достижение оптимизационного эффекта.

В качестве ее основных составляющих были выделены: организация специальной системы критериальной оценки результативности и эффективности деятельности муниципальных органов управления образованием, образовательных организаций и педагогов по решению ключевых программных задач, определяющих образовательную политику; учет достигнутых в решении этих задач результатов при рейтинговании муниципалитетов и образовательных учреждений; учет их места в общем рейтинге, в методике расчета нормативов финансирования учреждений и формирование системы оплаты труда работников с учетом уровня результативности их деятельности. Как показал описанный в исследовании опыт внедрения соответствующих моделей в практику управления модернизацией образования в Новгородской области, они действительно обеспечили значительное повышение результативности деятельности.

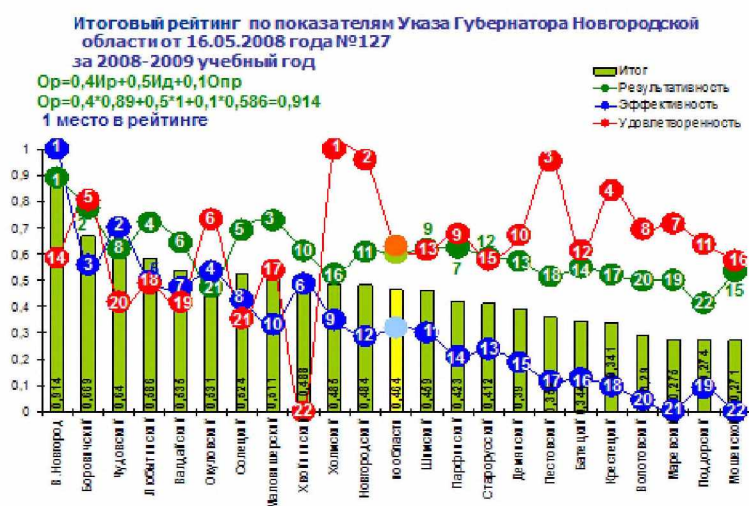
Наряду с генерализацией, оптимизация управления осуществлялась за счет комплексирования его механизмов (организационного, экономического и социального), которое позволило усилить мотивацию к повышению результатов в решении задач образовательной политики. В диссертации представлен комплексный подход к критериальной оценке качества

образования и к повышению экономической эффективности управления образованием Новгородской области, сформированный в ходе опытно-экспериментальной работы в период с 2007 по 2013 годы.

Совершенствование системы критериальной оценки было связано: с комплексированием показателей эффективности деятельности муниципальных органов управления образованием и образовательных учреждений; с внедрением единой методики рейтингования муниципалитетов и образовательных учреждений по итогам комплексной оценки; с формированием системы комплексного научно-методического и организационного обеспечения оценочной деятельности. При отборе показателей принципиальную значимость имела обоснованность их включения в критериальную базу с точки зрения задач образовательной политики. При рейтинговании определялись рейтинги по уровню эффективности, по динамике эффективности и итоговый рейтинг (рис. 1), методика расчёта приведена в соответствии с постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2009 года № 322 «О мерах реализации Указа Президента РФ от 28.06.2007 № 825 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ» и распоряжением Правительства РФ № 1313-р от 11 сентября 2008 года.

Рис. 1

Итоговый рейтинг муниципальных районов



Комплексность организации оценочной деятельности представлена в диссертации описанием функций Центра экспертизы и мониторинга качества образования.

Комплексный подход к формированию и реализации экономического механизма в управлении модернизацией образования основан на стимулировании и усилении самоорганизации в эффективном планировании и регулировании финансового обеспечения деятельности учреждений и включает их перевод на финансовую самостоятельность, введение нормативного подушевого финансирования и формирование системы оплаты труда «по результатам». В диссертации представлен комплекс мер, осуществлённых в ходе опытно-экспериментальной работы, по снижению

неэффективных расходов, обусловленных малой наполняемостью классов и избыточной численностью учителей, описана модель расчета этих расходов и организационная модель соответствующей оптимизации сети образовательных учреждений. Особое внимание было уделено характеристике поэтапных мер, обеспечивающих ускорение перехода на нормативное подушевое финансирование, в частности, мотивационному фактору, связанному с включением в систему оценки деятельности муниципальных органов управления образованием показателей: «сумма текущих расходов, утвержденная территорией по отрасли «Образование» на соответствующий календарный год, в сравнении с контрольной цифрой, рассчитанной комитетом образования области в соответствии с областными нормативами» и «сумма финансирования текущих расходов за истекший календарный год в сравнении с утвержденной территорией суммой текущих расходов».

Как показал анализ результатов опытно-внедренческой деятельности, важным направлением оптимизации управления образованием является формирование системы оплаты труда работников образования «по результатам». В работе дано описание различных вариантов решения этой задачи (посредством особой организации аттестации педагогических работников; за счет утверждения областного положения о надбавках за особые достижения; путем увеличения стимулирующей части фонда оплаты труда общеобразовательных учреждений с учетом их места в рейтинге), в частности, представлена технология рейтингования общеобразовательных учреждений по итогам независимой оценки реализации ими образовательной политики и модельная методика расчета объема стимулирующей части ФОТ в зависимости от рейтингового значения (таблица 1).

Таблица 1

Модельная методика расчета
стимулирующей части фонда оплаты труда образовательных учреждений по
итогам рейтингования

По результатам аккредитации			Код школы		
		Методика расчёта	54	603	154
1.	Место в рейтинге	-	1	91	260
2.	Значение рейтингового показателя	-	1,263	0,997	0,755
3.	Количество учащихся	-	425	331	112
4.	Количество учителей	-	46	34	19
5.	Сумма дополнительных средств на оплату труда учителей в год в расчёте на одного учащегося (руб.)	-	495	495	495
6.	Сумма средств на увеличение	$C2 * C3 * C5$	265703	163353	41857

	стимулирующей части ФОТ (руб.)				
7.	Увеличение средней з/п (руб.) на одного учителя в месяц	С6:С4:12м	481	400	184

Как показал анализ результатов опытно-экспериментальной работы, комплексирование, как способ оптимизации, необходимо не только для достижения более высоких результатов деятельности, но и для рационализации управления ресурсами внутри системы. Одним из направлений модернизации образования стало комплексирование мер по снижению неэффективных расходов, включающих увеличение наполняемости классов, достижение оптимального соотношения количества учащихся, приходящихся на одного учителя, и оптимизация сети образовательных учреждений в целях обеспечения доступности качественного образования независимо от места жительства. Поскольку последняя задача является весьма сложной, в диссертации уделено особое внимание организационному механизму ее решения и представлен эффективный опыт Новгородской области по планированию и поэтапному проведению комплекса соответствующих мероприятий, включающего, прежде всего, разработку и осуществление мониторинга доступности качественного образования.

Рационализация использования ресурсов, достигаемая при комплексировании, обеспечивает дополнительные возможности для повышения результативности деятельности, а не является самостоятельной целью. В ходе эксперимента было установлено, что ключевым фактором, ускоряющим достижение максимально возможных результатов в реализации образовательной политики, является активизация и развитие субъектного потенциала территориальной образовательной системы, как ее внутреннего ресурса, стимулирование и поддержка самоопределения и самоорганизации субъектов в решении стратегически важных задач.

В условиях всестороннего развития эксперимента по самоорганизации педагогического сообщества для успешного решения задач оптимизации управления в образовании территории было установлено, что ускорению самоопределения способствовало информационное сопровождение реализации политики посредством системного ресурса организации информационных потоков (портал «Педсовет для всех»). Вовлечение образовательного сообщества в проектирование и оценку эффективности мер по оптимизации управления образованием за счет специальной подготовки и проведения «августовской расширенной коллегии», организации «дискуссионных площадок» по проблеме комплексирования ресурсов разных сфер в проектировании и реализации образовательной политики играют свою важную роль в этом деле. Самоорганизация субъектов в процессе решения ключевых задач обеспечивалась за счет повышения финансовой самостоятельности образовательных учреждений посредством перехода в автономный статус и комплексного сопровождения реализации

образовательной политики (осуществление экспертизы предусмотренных этой политикой законодательных инициатив и инновационных проектов; их общественное обсуждение с профессиональными и общественными объединениями, организациями, депутатскими фракциями; экспериментальная разработка моделей решения ключевых задач и их распространение в массовую практику; обучение механизму этого решения представителей органов исполнительной власти, руководителей образовательных учреждений, педагогов; проведение системного мониторинга хода и результатов реализации политики).

В диссертации нами описаны разработанные и вошедшие в практику в ходе эксперимента технологические модели подготовки и проведения расширенных коллегий и дискуссионных площадок, принципы и технология компетентностно-ориентированного обучения руководителей основам и механизмам оптимизации управления. Особое внимание уделено характеристике условий организации перехода учреждений в статус «автономных» (формирование мотивационной готовности, внесение изменений в нормативные правовые акты, унификация показателей качества оказания учреждениями государственных (муниципальных) услуг, стратегия и механизмы финансирования).

Поскольку принципиальную значимость в ускорении реализации стратегии управления модернизацией образования Новгородской области имела не только разработка эффективных моделей ее реализации, но также организация их внедрения в массовую практику, в диссертации представлен опыт создания «общественных кафедр инновационной практики» на базе образовательных учреждений, занимающих лидирующее положение в рейтинге, устанавливаемом по результатам мониторинга и критериальной оценки реализации областной образовательной политики. Основным отличием предлагаемого подхода к сопровождению внедрения от уже известных является то, что в процессе этого сопровождения осуществлялось: ознакомление стажеров с документационным (нормативным, методическим, диагностическим) обеспечением реализуемых нововведений; составление методического описания результативного инновационного опыта решения ключевых задач образовательной политики; оценка эффекта от внедрения моделей. Результаты внедрения этого опыта показали, что возникает нелинейная ситуация открытого диалога, строятся кооперативные отношения между субъектами, способствующие их самоорганизации и соорганизации в реализации образовательной политики.

Основу исследования и оценки эффективности реализации стратегии оптимизации управления модернизацией образования в территории составило представление о том, что такая оценка может осуществляться по критериям результативности управления, его экономической, социальной эффективности и по темпам реализации стратегии («эффект ускорения»). В ходе исследования были проанализированы: данные федеральных мониторингов модернизации образования, Комплексного проекта

модернизации образования, Комплекса мер по модернизации общего образования; результаты мониторинга областных целевых программ развития образования; результаты специально проводимых в территории исследований (в том числе, социологических) и обобщения конкретного инновационного опыта управления на разных уровнях территориальной системы.

Результативность внедрения инновационного опыта управления на разных уровнях территориальной системы образования подтверждена положительной динамикой значений показателей, характеризующих качество образования в области (результатов и условий образовательной деятельности). Об экономической эффективности свидетельствуют данные о снижении доли неэффективных расходов в сфере общего образования, о повышении за счет сэкономленных средств уровня заработной платы учителей и об увеличении доли средств, привлеченных за счет средств целевых программ и проектов, а также в рамках иной приносящей доход деятельности. Социальная эффективность подтверждена данными о динамике уровня удовлетворенности населения качеством образования, его информированности о достижениях образовательных учреждений.

Одним из принципиально значимых оптимизационных эффектов проведённого эксперимента является ускорение процесса модернизации образования в Новгородской области. Это стало возможным благодаря определению под руководством автора образовательной политики, направленной на активизацию субъектного потенциала в территории.

К показателям оптимизационных эффектов можно отнести следующие: уменьшение временных затрат на решение ключевых задач (переход учреждений на финансовую самостоятельность, нормативное финансирование, ФГОС, переход в автономный статус), успешность решения ключевых задач федеральной образовательной политики по сравнению с другими субъектами РФ, что подтверждено конкретными официальными данными Минрегионразвития России (касающихся показателей успешности сдачи ЕГЭ; численности лиц, не получивших аттестат о среднем (полном) общем образовании», отношения заработной платы работников образовательной организации к заработной плате работников, занятых в сфере экономики, оптимизации наполняемости классов), данными мониторинга реализации в субъектах РФ инициативы «Наша новая школа» и других федеральных мониторингов. Так, например: по официальным данным Минрегионразвития России в 2008 году область заняла 15 место по показателям результативности среди субъектов Российской Федерации (по Указу Президента Российской Федерации), 23 место по показателю «отношение заработной платы работников ОУ к заработной плате работников, занятых в сфере экономики»; в 2009 году – 3 место по показателям комплексного проекта модернизации образования, 17 место по показателю «численность лиц, не получивших аттестат о среднем (полном) общем образовании»; по данным электронного мониторинга реализации в

субъектах РФ инициативы «Наша новая школа» за 2011 область вошла в пятерку лидирующих субъектов РФ по показателям «доля выпускников 11(12) классов, получивших аттестат об общем образовании» (4 место), «проживающих в населенных пунктах с населением более 10 тысяч человек и получивших по результатам ЕГЭ по обязательным предметам средний балл более 55» (5 место), «поступивших в учреждения профессионального образования по профилю обучения на старшей ступени общего образования» (1 место), «обучающихся в классах с профильным (углубленным) изучением отдельных предметов» (1 место), «доля детей школьного возраста, имеющих возможность по выбору получать доступные качественные услуги дополнительного образования» (1 место), «доля школьников, обучающихся по федеральным государственным стандартам (от общего числа учащихся начальной школы)» (1 место); «доля педагогических работников общеобразовательных учреждений, прошедших аттестацию на присвоение высшей квалификационной категории» (1 место); по итогам 2012 года область заняла 15 место по показателю «доля выпускников государственных (муниципальных) общеобразовательных учреждений, не сдавших ЕГЭ в общей численности выпускников».

В 2013 году по сравнению с общероссийскими показателями: доля выпускников, получивших аттестат о среднем (полном) общем образовании составила 98,8%, в среднем по РФ – 96,5%; доля лиц, получивших результаты ниже установленного минимального количества баллов, меньше среднероссийских значений по всем предметам, в том числе, существенно ниже – по географии, информатике и ИКТ, физике, обществознанию и русскому языку; превышены, по сравнению с РФ, средние баллы по всем 10 предметам, наиболее существенно – по географии, литературе, информатике и ИКТ.

Обобщая в целом результаты проведенного исследования и опытно-экспериментальной работы, мы отмечаем динамику эффективности управления модернизацией общего образования в территории. Можно сделать вывод о том, что использование генерализации, комплексирования и ресурсосбережения в качестве способов оптимизации управления модернизацией образования в территории, действительно обеспечивает достижение системного оптимизационного эффекта, а стратегия оптимизации управления стимулирует самоорганизацию субъектов (органов управления образованием, образовательных учреждений и работников) в достижении высокой результативности и эффективности деятельности.

В заключении диссертации изложены выводы по результатам исследования, подтверждающие выдвинутую гипотезу и положения, выносимые на защиту.

1. В результате анализа философской, психологической, педагогической литературы и литературы по теории менеджмента установлено, что в условиях модернизации образования требуется переход от «классического» административного управления, ориентированного на

обеспечение четкости и своевременности выполнения директив, к «инновационному административному», от структурных оргноваций к учету самоорганизации, от управления по вертикали к горизонтальным схемам. Обоснована необходимость создания нового организационно-экономического механизма (внедрение гибкой системы заработной платы педагогов, развитие конкуренции образовательных организаций за получение бюджетных и внебюджетных средств), изменения принципов управления (обеспечение участия в нем общественности, ее регулярное информирование о деятельности образовательных организаций, введение эффективных контрактов с руководителями и педагогами, обеспечение доступа граждан ко всем образовательным ресурсам).

Выделены основные способы оптимизации управления реализацией образовательной политики в территории, обеспечивающие достижение максимально возможных результатов при рациональных затратах ресурсов. К ним отнесены: генерализация управления (разработка и осуществление мотивационной стратегии), комплексирование конкретных механизмов реализации мотивационной стратегии (экономического, правового, организационного, социального), ресурсосбережение (активация внутреннего субъектного потенциала территориальной образовательной системы, стимулирование и поддержка самоорганизации субъектов в достижении максимально возможных результатов).

Определены принципы оптимизации управления модернизацией образования в территории: принцип контекстного стратегического целеполагания; принцип комплексности; принцип мотивационно-синергетического взаимодействия.

2. Теоретически обоснована и разработана модель комплексного механизма оптимизации управления модернизацией территориальной образовательной системы, которая представляет собой совокупность четырех составляющих: комплексную систему критериальной оценки образования; комплекс мер по снижению неэффективных расходов в образовании; мониторинг доступности для детей качественного образования; оптимизацию сети образовательных учреждений с учетом мониторинга. При этом целью комплексирования является рационализация распределения и использования ресурсов для достижения более высокой результативности и эффективности деятельности.

3. Определены факторы ускорения модернизации образования в территории посредством активизации субъектного потенциала и экспериментально доказана эффективность использования стратегии оптимизации управления модернизацией в качестве основания для комплексирования механизмов управления этой модернизацией. К факторам ускорения отнесены: обеспечение адекватного понимания субъектами образовательной политики («формирование единого культурного поля», «системный ресурс организации информационных потоков») и организации их самоопределения к участию в решении ее задач («образовательный

портал», «августовские конференции», «дискуссионные площадки»); стимулирование и поддержка самоорганизации субъектов в решении ключевых задач образовательной политики (формирование «самоорганизационной компетентности», усиление и поддержка самостоятельности, перевод на финансовую самостоятельность, введение нормативов финансирования, дополнительные преимущества при осуществлении приносящей доход деятельности); организация комплексного сопровождения процесса ускорения реализации образовательной политики (экспертиза законодательных инициатив и инновационных проектов, общественное обсуждение, экспериментальная разработка моделей решения ключевых задач и их распространение в массовую практику, обучение руководителей, проведение системного мониторинга).

Учитывая, что полученные нами в ходе проведенного теоретического и опытно-экспериментального исследования по Новгородской области результаты в сравнении с другими субъектами РФ почти по всем показателям значительно выше, можно сделать вывод о том, что гипотеза исследования успешно подтверждена, цель исследования - достигнута. Сопоставление результатов экспериментальной работы показывает эффективность стратегии и механизмов оптимизации управления модернизацией образования в территории. Дальнейшими направлениями научных исследований могут быть: кооперационно-сетевое управление развитием территориальных образовательных систем; стратегии оптимизации инновационной деятельности общеобразовательных организаций в территории.

Основные результаты диссертационного исследования отражены автором в следующих **публикациях**:

Монографии

1. Осипов, А.А. Становление и развитие профессиональной компетенции руководителя современной образовательной организации: монография/ А.А. Осипов, Р.М. Шерайзина, И.А. Доница; НовГУ имени Ярослава Мудрого. - Великий Новгород, 2013. – 182 с. (11,4п.л.)

Научные статьи, включенные в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, утвержденных ВАК МОиН РФ

2. Осипов, А.А. Оплата труда в образовании: есть ли возможность зарабатывать больше? / В.Н.Аверкин, О.М.Зайченко, А.А. Осипов // Вестник Новгородского гос. ун-та им. Ярослава Мудрого. Сер. «Педагогика. Психология». - 2011. - № 64. - С. 4-7. (0,3.л.)

3. Осипов, А.А. Инновационная активность руководителя современной образовательной организации как теоретико-педагогическая проблема./ А.А. Осипов // «Вектор науки Тольяттинского госуниверситета. Серия: Педагогика, психология», - 2013-№3 (14). – С. 209-212(0,8 п.л.)

Научные статьи в материалах международных, всероссийских и межрегиональных конференций

5. Осипов, А.А. Сущность и технологии синергетического управления современным образованием /А.А. Осипов./ Модернизация системы профессионального образования на основе регулируемого эволюционирования: материалы XI Межд. Научно-практической конф.: в 6 ч. Ч. 3 / Межд. Академия наук пед. образования; Челяб. институт перепод. и пов. квал. работ, образ.; отв. ред. Д.Ф.Ильясов. - Челябинск: изд-во ЧИППКРО, 2012. - С. 9-11. (0,2п.л.)

6. Осипов, А.А. Стратегия развития системы оценки качества повышения квалификации педагогов в современных условиях / А.А.Осипов// Модернизация профессионального образования: инновационные модели.- сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции (Великий Новгород 30-31 мая 2012 года)/ общ. Ред. Т.А.Каплунович; НИРО. - Великий Новгород, 2012. - С. 79-89. (0,8п.л.)

7. Осипов, А.А. Комплексная оценка педагогического труда как инструмент управления территориальной образовательной системой / А.А.Осипов// Педагогическое образование в международном контексте: традиции и современный взгляд в будущее. - сб. науч. статей международной научно-практической конференции (Великий Новгород 24-25 июня 2013года)/ под общ. ред. Т.А.Каплунович. – Великий Новгород, 2013. –С. 103-106. (0,2п.л.)

8. Осипов, А.А. Учение академика В.И.Вернадского – основа фундаментальных исследований современных экологических проблем и практического поиска их разрешения /А.А.Осипов, Н.Н.Максимюк//Актуальность идей В.И.Вернадского в современной культурно-образовательной и природоохранной деятельности. – материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 150-летию со дня рождения В.И.Вернадского (Великий Новгород 17-18 декабря 2013 года)/ под ред. проф. Н.Н.Максимюка, Великий Новгород, «Новгородский технопарк», 2014. – С.3-7 (0,25 п.л.)

Научные труды в журналах и сборниках научных трудов

8. Осипов, А. А. Комплексный подход к оптимизации системы работы с интеллектуально одаренными детьми и молодежью / А. А. Осипов // Комплексность в управлении образовательными системами : сб. науч.-метод. ст. / сост. и науч. ред. Р. М. Шерайзина, А. А. Осипов ; НовГУ им. Ярослава Мудрого. - Великий Новгород, 2012. - С. 4-10. (0,4п.л.)

9. Осипов, А.А. Комплексный подход к оценке и повышению эффективности проведения аттестации педагогов / А. А. Осипов // Управление современным образовательным учреждением: инновации, качество: сб. науч.-метод. ст. /сост. и науч. ред. Р. М. Шерайзина, А. А.

Осипов; НовГУ им. Ярослава Мудрого. - Великий Новгород, 2012. - С. 5-9. (0,3п.л.)

10. Осипов, А.А. Системно-деятельностный подход как методологическая основа модернизации региональной образовательной системы / А. А. Осипов, Р. М. Шерайзина // Системно-деятельностный подход к управлению образовательными системами : сб. науч.- метод. ст. /сост. и науч. ред., Р.М. Шерайзина А.А. Осипов; НовГУ им. Ярослава Мудрого. - Великий Новгород, 2012. - С. 5-11. (0,4п.л.)

11. Осипов, А.А. Комплексность проектного управления образованием / Проектное управление развитием образовательных систем: сборник статей / А.А.Осипов// сост. и науч. ред. Р.М.Шерайзина; НовГУ им. Ярослава Мудрого. - Великий Новгород, 2012. - С. 8-13(0,4п.л.)

12. Осипов, А.А. Комплексный механизм ускорения реализации образовательной политики/ А.А.Осипов// Модернизация образования: стратегия и механизмы ускорения. Сборник научных статей / В.Н.Аверкин, Т.А.Каплунович и др.; Великий Новгород: НИРО, СПб: СПбАППО, 2013. – С.7-12. (0,4п.л.)

13. Осипов, А.А. Рейтингово-оценочная деятельность в управлении образованием /А.А.Осипов// Интеграция науки и практики в стратегическом управлении образовательной системой: Сб. научно-метод. статей / авт.-сост. и науч.ред. А.А.Осипов, Р.М.Шерайзина: НовГУ им.Ярослава Мудрого, 2013. – С.14-18. (0,3п.л.)

14. Осипов, А.А. Теоретические основания стратегического инновационного управления региональной образовательной системой / А.А.Осипов, Р.М.Шерайзина// Интеграция науки и практики в стратегическом управлении образовательной системой: Сб. научно-метод. статей / авт.-сост. и науч. ред. А.А.Осипов, Р.М.Шерайзина: Великий Новгород, НовГУ имени Ярослава Мудрого. – 2013. С. 6-14. (0,6п.л.)

15. Осипов, А.А., Удовлетворенность населения качеством образовательных услуг – это результат успешности их планирования и предоставления./А.А.Осипов, Шепило А.Г.// Управление образованием: продуктивность и эффективность: Сб.научных статей / авт.-сост. и науч. ред. А.А.Осипов, Р.М.Шерайзина. – НовГУ им.Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2013. – С. 5-12. (0,4п.л.)

16. Осипов, А.А. Социальный аспект эффективного управления модернизацией образования/А.А.Осипов// Управление образованием: продуктивность и эффективность. - Сб.научных статей: авт.-сост. и науч. ред. А.А.Осипов, Р.М.Шерайзина. – НовГУ им.Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2013. – С. 3-16. (0,9п.л.)

17. Осипов, А.А. Рейтингование в сфере образования как фактор эффективного управления реализацией образовательной политики./ Аверкин В.Н., Каплунович Т.А., Осипов А.А.// Рейтинги в образовании: от разовых практик к культурным решениям [Текст] : сб. материалов / Обществ. палата Рос. Федерации, Комиссия по развитию науки и образования; Нац. исслед.

ун-т «Высшая школа экономики», Ин-т образования. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – С.74-88 (0,94п.л.)

Учебно-методические пособия

18. Осипов, А.А. Сайт образовательного учреждения: учебно-методическое пособие/ А.А.Осипов, А.Г. Шепило.. – Великий Новгород, 2013. – 36 с. (2,3п.л.)

19. Осипов, А.А. Реализация полномочий в сфере образования органами местного самоуправления, муниципальными образовательными организациями: учебно-методическое пособие/ А.А.Осипов, А.Г.Шепило– Великий Новгород, 2014. – 32 с.(2п.л.)