



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И  
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

### **Оптимизация процесса управления образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Управление образованием»  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:  
82,37% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«09» января 2023 г.  
Зав. кафедрой ППО и ПМ

 Корнеева Н.Ю.

Выполнила:  
 Студентка группы ЗФ-309-169-2-1  
Ярославцева Наталья Викторовна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Корнеева Н.Ю.



Челябинск  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	4
1.1 Сущность и понятие процесса управления организацией .....	4
1.2 Методы процесса управления образовательной организации .....	11
1.3 Направления оптимизации процесса управления образовательной организации на современном этапе развития .....	17
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МАТЕРИАЛОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «КУНДРАВИНСКАЯ СОШ ИМЕНИ ГЕРОЯ СОВЕТСКОГО СОЮЗА ЗЕРНИНА С.М.» .....	21
2.1 Общая характеристика МБОУ «Кундравинская СОШ» .....	21
2.2 Анализ и оценка процесса управления МБОУ «Кундравинская СОШ» .....	26
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления МБОУ «Кундравинская СОШ имени Героя Советского Союза Зернина С.М.».....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	57
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	63

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современных вызовов для функционирования отечественной экономики первоочередной управленческой задачей любой организации является формирование качественной системы управления. Функционирование данной системы с её компонентами и бизнес-процессами предопределяет уровень эффективности деятельности и поведения организации, динамику её развития.

Разбалансировка системы управления становится одной из главных причин спада деятельности организации. В связи с этим проблема формирования эффективных процессов управления организацией приобретает особую актуальность. Требуется углублённого всестороннего исследования сущности процессного подхода, изучение его взаимосвязей с системным и комплексным подходами к решению проблемы формирования эффективных процессов управления организацией.

Проблемам оптимизации процесса управления организацией посвящены работы таких отечественных и зарубежных учёных: А.Б. Андросюк, Л.А. Гришко, В.В. Дорофиев, С.В. Ильченко, Г.Р. Кадрова, Ю.В. Коречков, Т.В. Корнева, Н.Е. Муромец, М.М. Пухова, М. Мескон, Ф. Хедоури. Однако, несмотря на большое количество публикаций, данная тема является актуальной и сейчас, а проблема управления организацией требует дальнейших исследований.

Объектом выпускной квалификационной работы является Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Кундравинская СОШ имени Героя Советского Союза Зернина С.М.» (далее по тексту – МБОУ «Кундравинская СОШ»).

Предмет исследования – процесс управления образовательной организации МБОУ «Кундравинская СОШ».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления образовательной организацией МБОУ «Кундравинская СОШ».

Для достижения поставленной цели исследования, рассмотрим ряд задач:

- рассмотреть сущность и понятие процесса управления организацией;
- изучить методы процесса управления образовательной организации;
- выделить направления оптимизации процесса управления образовательной организации на современном этапе развития;
- дать общую характеристику МБОУ «Кундравинская СОШ»;
- провести анализ и оценка процесса управления МБОУ «Кундравинская СОШ»;
- разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления МБОУ «Кундравинская СОШ».

Методы исследования: системный анализ, экономический анализ, графический метод, методы стратегического менеджмента, сравнительный метод, тестирование, опрос.

Информационная база: работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области управления организацией. Научная литература, периодические издания, тематические статьи, научные статьи, актуальные информационные порталы, ресурсы сети Интернет.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

Работа выполнена на 66 страниц основного текста, содержит 19 рисунков, 11 таблиц и список использованных источников из 45 наименований.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность и понятие процесса управления организацией

К любой организации применим процесс управления. Он заключается в реализации функций, которые должен выполнять каждый руководитель. Организацией является группа людей, сознательно координирующих свою деятельность для достижения общей цели. К основным функциям управления относятся: планирование, организация, мотивация и контроль, которые, в свою очередь, формируют отдельные процессы управления организацией. Процессом является целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая осуществляется для получения определённого продукта, услуги или результата [17, с. 11].

Функция планирования связана с определением миссии, целей, стратегии организации и их достижение.

Организация предполагает преобразование в структуру множества отдельных элементов, определение функций, полномочий и прав использования ресурсов для выполнения порученных заданий.

Задача функции мотивации состоит в том, чтобы в соответствии с имеющимся планом все члены организации выполняли свои обязанности на основе использования внутренних побуждений к трудовой деятельности. Для эффективной мотивации работников необходимо определить их истинные потребности и обеспечить их возможностью удовлетворять эти потребности благодаря хорошей работе.

Контроль – это процесс, который обеспечивает фактическое достижение организацией намеченных целей.

Для достижения поставленных целей необходимо сочетание следующих ресурсов, на которых базируется деятельность любой организации:

- основные средства;
- оборотные активы;
- финансовые ресурсы;
- технологии;
- трудовые ресурсы.

Здесь система управления организацией конкретно выступает связующим звеном.

В научной литературе не приводится строгого определения понятия системы управления организацией. Однако такое значительное для управленца понятие должно быть конкретно описано и определено. Ряд исследователей характеризуют систему управления организацией как совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

Другие авторы полагают, что система управления организацией – это процесс установления, регулирования и развития самоорганизованного поведения отдельных индивидов и их групп, образующих организацию как единое целое.

Целесообразно рассматривать систему управления организацией как свод обязательных для исполнения формальных правил и процедур, действующих в организации, которые определяют:

- сущность, условия и порядок самоорганизованной деятельности;
- порядок установления и изменения основной идеи деятельности организации;
- процесс целеполагания;
- сущность и порядок планирования;
- процесс организации исполнения планов и проектов;

– сущность, характер и порядок контроля над деятельностью.

Система управления организацией является нематериальным активом, однако от качества её функционирования зависят также и другие показатели организации, которые поддаются количественному измерению или субъективной оценке [41]. С этой целью используется анализ размера прибыли и выручки от реализации продукции, рыночная стоимость организации, показатели её рентабельности. Важно также определение доли на рынке, оценка узнаваемости бренда и стоимость акций организации с учётом её динамики, оценка уровня лояльности потребителей и т.д. Для формирования эффективной системы управления организацией необходимо задействовать весь вышеуказанный перечень функций управления, реализуемых в рамках отдельных бизнес-процессов.

Основные компоненты любой сложной системы являются отдельными подсистемами, которые возникают путём деления организации на элементы взаимодействия внутри организации: подразделения, отделы, а также разные уровни управления. Подсистемами также считаются социальные и технические компоненты организации. Некоторые подсистемы, в свою очередь, делятся на более мелкие, которые все взаимозависимы. Нарушенное функционирование даже самой маленькой подсистемы может негативно сказаться на системе в целом. На рисунка 1 приведены основные подсистемы системы управления организацией.

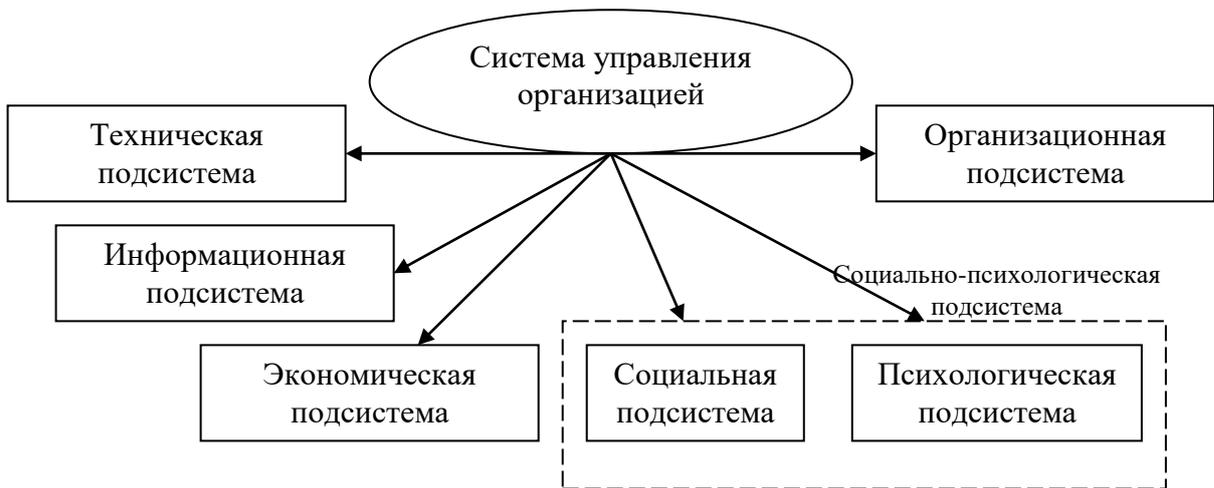


Рисунок 1 – Основные подсистемы системы управления организацией

Техническая подсистема обусловлена структурой и содержанием технологической подсистемы, отдельные её части периодически обновляются по мере физического и морального старения.

Организационная подсистема обеспечивает рациональное использование оборудования, предметов труда.

В научных источниках обычно разделяют социальную и психологическую подсистемы, однако в рамках поставленной цели исследования возникает необходимость их объединения в единую подсистему. Это обусловлено тем, что данная подсистема характеризует использование человеческого фактора в организации с позиции принятой кадровой политики и системы мотивации деятельности работников. Система управления предприятием не только содержит активные элементы (персонал), но и в значительной мере зависит от их поведения. Важнейшим условием устойчивого функционирования системы управления является обеспечение её конкурентоспособности, а ключевым фактором успеха выступает формирование и рациональное использование человеческого потенциала. Конкуренция является сильнейшим фактором стимулирования организации работать эффективнее, активно развиваться, повышать качество обслуживания. В нынешних условиях признаётся особая роль

социально-психологической подсистемы как человеческого фактора в системе управления.

Информационная подсистема характерна использованием разнообразной информации как специфического ресурса организации. Она служит исходной базой для всех подсистем и создаёт необходимые условия, а также предпосылки для принятия обоснованных управленческих решений.

Экономическая подсистема – это единство хозяйственных процессов и связей в кругообороте производственных фондов. Она оказывает большое влияние на эффективность действия, функционирование других подсистем и испытывает на себе их влияние.

Эффективность функционирования системы управления организацией можно обеспечить при условии использования различных подходов к управлению: системного, ситуационного и т.д.

Системный подход является одним из главных в изучении управления. В данном подходе организацию можно представить как открытую систему, включающую в себя такие элементы, как люди, задачи, структуры, технологии, которые направлены на достижение поставленных целей и сохранение результата в условиях меняющейся внешней среды.

Следует выделить такие особенности системного подхода:

- чёткое определение целей и их иерархии;
- способы достижения наилучших результатов при оптимальных затратах;
- определение методов и средств для всесторонней оценки всех результатов деятельности, использование количественной и качественной интерпретации достижения целей.

Ситуационный подход управления строится на анализе факторов внешней и внутренней среды организации, на основе которых принимается оптимальное решение. Данный подход может применяться при возникновении непредвиденных и нестандартных ситуаций. При

использовании данного подхода менеджер применяет совокупность базовых принципов управления, которые используются на всех предприятиях, и специфических приёмов, которые способствуют эффективной деятельности и росту организации. Руководителю необходимо проводить постоянный анализ меняющейся ситуации и определять её влияние на деятельность организации.

В основу компетентностного подхода положен принцип рассмотрения персонала как носителя такой специфической характеристики как компетенции. Уровень личных компетенций человека состоит из профессиональных компетенций (базовых умений, знаний и способностей, которые помогают успеху в профессиональной деятельности) и ролевых (личных характеристик, определяющих социальную активность человека). При компетентностном подходе целесообразно рассматривать управление персоналом как процесс направленного действия кадровой службы по формированию актуальных компетенций у работников, что повлияет на достижение взаимодействия деловой стратегии организации с условиями бизнес-среды, что позволит обеспечить эффективную деятельность предприятия [11, с. 127].

Психологический подход (гештальт-подход), в отличие от вышеперечисленных подходов, основан на том, что в процессе развития организации важно не только повышать эффективность труда, совершенствуя продукт и внедряя инновации, но и заботиться о психологическом климате организации. Поскольку организацию следует рассматривать как объединение людей, стремящихся достичь общих производственных целей. Заслуживает внимания формирование положительного морально-психологического и эмоционального климата организации, её ценностей и философии. Психологический подход нацелен на работу с общим настроением коллектива. Гештальт-подход даёт возможность решить многие проблемы в процессе работы с людьми. Возможно применение как личной, так и групповой терапии, в целях

оздоровления и развития психологического микроклимата в организации, что способствует решению не только личных проблем сотрудников, но и уровню сплоченности команды, регулированию конфликтности в коллективе. Психологический подход может оказать положительное влияние на развитие внутренней мотивации к труду и совершенствованию системы управления организацией.

Таким образом, на основе теоретического исследования определена сущность понятия процесса управления организацией. Под ней следует понимать совокупность всех подсистем и процессов организации и коммуникаций между ними, а также свод обязательных для исполнения формальных правил и процедур, действующих в организации. Систему управления организацией следует рассматривать как её нематериальный актив, от качества использования которого зависят конечные показатели эффективности организации.

Выявлены основные подсистемы системы управления организацией: техническая, информационная, экономическая, социально-психологическая и организационная.

Обоснована необходимость объединения социальной и психологической подсистем в один комплекс, так как формирование и рациональное использование человеческого потенциала является ключевым фактором успеха функционирования системы управления организацией, что обеспечивает её конкурентоспособность. Социально-психологическая подсистема подразумевает использование человеческого фактора организации в рамках системы мотивации деятельности работников и принятой кадровой политики.

Исследована сущность и возможности применения различных методов к оценке эффективности системы управления организацией. Доказана целесообразность использования процессного подхода к формированию эффективной системы управления организацией. Процессный подход следует рассматривать как процесс планирования,

организации, мотивации и контроля, а также совокупности бизнес-процессов, связанных с предназначением организации и для достижения цели её деятельности. Однако необходимо применять взаимосвязанные подходы, методы и способы, всегда ориентируясь при этом на изменение внутренних и внешних факторов среды.

Сделан вывод о том, что эффективность системы управления организацией посредством формирования условий её устойчивого функционирования и эффективного использования всех ресурсов, рационального формирования бизнес-процессов управления обуславливают её конкурентоспособность и формирование ключевых факторов успеха в условиях современных вызовов.

## 1.2 Методы процесса управления образовательной организацией

VUCA-мир – один из подходов, основывающийся на современной оценке претерпевающего серьезные изменения мира. Известный специалист С. Кови и другие исследователи отмечают, что рост неопределенности, сложности и неоднозначности требуют от бизнеса поиска новых подходов к управлению организациями и развитию новых компетенций персонала [43]. Принятие философии VUCA об ускорении изменений внешней среды предполагает пересмотр и корректировку подходов к принятию управленческих решений. Оценка и принятие решений при неопределенности среды носит стратегический характер, а изменчивости – тактический. Приспособление к внешним условиям: конкуренции, рыночным изменениям, развитию технологий является главной задачей управления организацией.

Изменения во внешней и внутренней среде становятся все более динамичными из года в год. Как следствие, растут частота и угрозы внешнего негативного воздействия на организации. Менеджменту организаций для достижения планируемой результативности и

обеспечения необходимой эффективности, необходимо быстрее реагировать на изменения. С ростом динамики изменений внешней среды появляются дополнительные (иногда новые по своей сути) риски, дестабилизирующие ситуацию внутри организации.

Управление организацией в условиях ускорения изменений происходит с большим или меньшим опозданием. Кроме того, любая информация о рынке может быть обманчивой, поэтому всегда нужно держать руку на пульсе и признавать за собой право на ошибку, не совсем точное понимание действительности. Руководство в поиске эффективных решений в новых быстро меняющихся условиях стремится оптимизировать развитие организации, пересматривает существующие или ставит новые цели. С течением времени приходит понимание правильности (ошибочности) принятых подходов и решений. Отдельная категория менеджеров занимается поиском способов обеспечения безопасности.

А. Эйнштейн говорил: «Все должно совершаться так просто, как только возможно, но не проще. Сделанное слишком просто, становится упрощенным» [10, с. 42]. Многие руководители стремятся сделать анализ или новый подход упрощенным. Часто, когда результат управленческого решения показывает низкую эффективность (или ее отсутствие), руководитель возвращается к испытанным временем и хорошо зарекомендовавшим себя инструментам.

В постоянно меняющемся мире лучше конкурентов чувствуют себя бизнес-структуры, которые применяют современные методы прогнозирования и стратегического планирования, основанные на принципах построения целевых установок и предусматривающие возможность их коррекции, создавая таким образом условия для достижения целей. При этом целевые установки должны обеспечивать стабильное развитие организации.

В современном мире усиливаются тенденции к «выталкиванию» себя из зоны комфорта». В этом случае необходимо находить пути возврата в эту зону. Чем больше изменений внешней среды, тем больше их влияние на деятельность организации. Современные подходы к управлению организацией должно обеспечивать адаптацию к росту неопределенности и изменчивости среды, обеспечивать постоянное нахождение в области допустимых пределов (нормативов отдельных параметров, индикаторов), то есть иметь возможность преобразовывать неопределенность в измеримые вероятности. Происходящие изменения выдвигают на первый план разработку стратегии и выбор критериев оценки ее эффективности.

Развитие глобальной логистики, использование цифровых платформ и информационных технологий предоставляет возможности по-новому оценивать и противодействовать неблагоприятно изменяющейся ситуации. Это создает условия эффективного развития малого и крупного бизнеса, повышает его конкурентоспособность. Современная практика и ее анализ показывают, что менеджеры могут осуществлять управление организацией, находясь в любой точке планеты [12, с. 85].

Согласно опросу Monster «Будущие работы», основанном на ответах более 3 тыс. бизнес-лидеров, 58 % работодателей основное внимание уделяют 3-м компетенциям: надежности; готовности к коммуникациям; умению решать проблемы (источник Inc. в Telegram, февраль 2022 г.). По мнению автора данной работы, «надежность персонала» – способность работника соответствовать требованиям работодателя, выполнять длительное время и качественно закрепленные функции. «Готовность к коммуникациям» – построение взаимоотношений на основе: умения донести до коллег требуемую информацию, а с другой стороны – понимание полного смысла того, что они пытаются донести до тебя.

С принятием философии VUCA–мир, следует согласиться с возрастающей ролью в управлении такого англоязычного термина, как Agile – гибкий. Развитие информационных технологий и цифровых

платформ позволяет уже сегодня интерактивно взаимодействовать командам исполнителей и клиентам. Клиент может предлагать вносить любые требуемые ему изменения в характеристики требуемого продукта. Это становится неотъемлемой частью рыночных отношений. Как сказал предприниматель Р. Варданын, «мы, от организованных процессов движемся в системный хаос, основной работы которого являются agile-методы» [31, с. 145].

В изменяющейся среде усилия менеджеров должны быть направлены на выявление сути возникающих рисков и угроз, максимальном использовании современных цифровых технологий. Здесь лучшая стратегия – максимально возможное упрощение оценки угроз и поиска путей противодействия, а возможно, и их игнорирование. Анализ показывает, что в современных условиях старые схемы планирования, прогнозирования и управления противодействием часто не позволяют принять быстрые и взвешенные решения [26, с. 42]. На первый план выходят такие характеристики менеджера, как способность к анализу характера изменений экономических процессов, оценка возможного воздействия их на бизнес, быстрое принятие обоснованных решений.

Кроме усиления важности отмеченных выше навыков, руководителю необходимо владеть механизмами эмпатии. Эмпатия в бизнесе – это умение понимать не только смысл слов, но и мотивы, эмоции, мысли подчиненного или контрагента. Управление организацией требует от руководителя быть искренним и конкретным, уважать подчиненных, быть последовательным и честным (честность вовсе не означает, что вы должны делиться всей информацией и со всеми).

Современный руководитель оценивает ситуации со всех сторон. Спокойствие и готовность рассмотреть все варианты развития помогают сделать верный выбор. Не занимается мелочами и не пытается определиться с выбором, а разбивает задачу на этапы, выстраивает их в логическую цепочку, идет от простого к сложному (проблема – цель –

задачи – решения). В отдельных случаях не отказывается от цели, когда дела идут плохо. Ищет выход из ситуации, а знание цикличности развития подсказывает, что наступит очередной подъем.

Низкий уровень знаний, недостаток навыков может негативно сказаться на сроках вывода организации из негативно развивающейся ситуации из трудных ситуаций. Расширение применения цифровых технологий, с одной стороны, может помочь менеджеру в принятии решений, а с другой – требует постоянной правильной оценки происходящих в организации изменений.

Реакцией бизнес-среды на VUCA-реальность стало появление предприятий с новыми организационными структурами. Широкое использование социальных сетей и Интернета привело к формированию так называемой «викиномики» (от слов «вики» и «экономика», первыми использовать этот термин предложили Д. Тапскотт и Э.Д. Уильямс). Указанные авторы и российские ученые трактуют его как некое децентрализованное хозяйство, не имеющее привязки к территории, где люди для решения самых разнообразных вопросов взаимодействуют и сотрудничают между собой через цифровые управленческие платформы во всемирной сети, в том числе для решения управленческого кризиса в современном мире. Это приводит к тому, что на лидирующих позициях сегодня находятся организации, успешно внедрившие и широко использующие цифровые платформы Amazon.com, Alibaba.com, «Яндекс», Mail.RuGroup.

При оценке эффективности управления в изменяющихся условиях можно использовать известный критериальный подход:

- критерий среднего выигрыша (перевод системы из неопределенной в вероятностную);
- критерий осторожного наблюдателя (Вальда, принятие решения наиболее осторожным способом);

- критерий Лапласа (все состояния обстановки считаются равновероятными и в них в равной степени ничего неизвестно);
- критерий максимакса (система оценивается по максимальному значению эффективности);
- критерий пессимизма – оптимизма (необходимо занимать промежуточную позицию, взвешивая наихудшие и наилучшие условия);
- критерий минимального риска (нахождение минимального риска).

Персоналу организаций в условиях изменяющейся внешней среды важно поддерживать на высоком уровне свое физическое, эмоциональное, ментальное состояние; продолжать совершенствоваться, выстраивать эффективные горизонтальные и вертикальные связи. У человека отсутствует врожденное умение находить оптимальный выход из большинства ситуаций. Этот недостаток значительно снижается с получением хорошего разностороннего общего и профессионального образования, обретением опыта решения новых сложных ситуаций.

У каждого работника есть уникальное мировоззрение, на которое повлияло воспитание, образование, личный опыт и окружающая среда. Развитие способности преодолевать возникающие сложные ситуации, умение выделять проблемы, основные и делить цели на подцели, задачи на этапы и задавать необходимые вопросы требует постоянной практики и самосовершенствования. Можно выделить навыки, которым необходимо уделять повышенное внимание:

- обоснованность выбора действий;
- ответственность за этот выбор;
- использование системного, комплексного подходов и стратегическое мышление;
- критически оценивать принятые решения;
- коммуникации со всеми, кто имеет отношение к решению проблемы.

Умение выбирать правильные действия в стрессовых ситуациях занимает одно из первых мест в десятке топ-качеств профессионала.

От персонала требуется непрерывный прогресс, достигаемый в результате накопления опыта, обучения и повышения квалификации, а в организации – развитие навыков эффективного взаимодействия, максимизация талантов и полноценное вовлечение всего персонала в производственные процессы.

Таким образом, анализ научной литературы и современной практики ведения бизнеса, касающихся вопросов совершенствования управления как следствия изменения внешней среды организации, позволил сформулировать следующие требования:

- ускорение изменений внешней среды – одна из основных реалий современной жизни. Существует ряд способов уменьшить влияние на бизнес. Среди них мы выделили: необходимость выбора критериев оценки, прогнозирование возможности ее возникновения, выявление направлений и принятие эффективных решений;
- при решении возникающих проблем, руководитель должен основываться на тщательной оценке ситуации и вариативном поиске решений для обеспечения скорейшей их реализации. Руководителю необходимо постоянно развиваться самому и поощрять сотрудников к критическому и творческому мышлению;
- оценивая ситуацию с кадрами в современных организациях, можно заключить, что персонал должен быть всесторонне образован, уметь вариативно мыслить и не бояться принимать решения по проблемным ситуациям.

### 1.3 Направления оптимизации процесса управления образовательной организацией на современном этапе развития

В широком смысле под оптимизации управления понимается творческий и интерактивный процесс создания новой ценности (услуги, деятельности) для удовлетворения потребностей клиентов и принесения

пользы компании (предприятию). Этот процесс включает в себя поиск и реализацию (включая материальное воплощение) идей, внедрение новых технологий, навыков, методов производства и передовых методов управления, которые требуют изменения культуры для повышения производительности [4, с. 42].

В контексте реализации механизма управления предприятием оптимизация системы включает пять ключевых направлений внедрения инноваций: непрерывная разработка новых продуктов, внедрение в производство новых продуктов на постоянной основе, адекватный маркетинг новых продуктов, совершенствование технологий по мере необходимости и принятие (адаптация к корпоративным особенностям) новейших лучших практик управления.

Первые три направления ориентированы на рынок, потребителей, системы поставок и сбыта, маркетинг, рекламу и т.д., т.е. связаны с формированием цепочек поставок и порядком взаимоотношений с внешними субъектами (клиентами, потребителями, поставщиками и пр.). Способность к инновациям, поддерживаемая гибкой системой взаимосвязей с потребителями, позволяет компаниям быстрее реагировать на изменения спроса на продукцию со стороны потребителей, включая потребности в появлении новой или модернизацию уже существующей продукции.

Способность компании вводить новшества в логистические системы управления позволяет решать возникающие проблемы и быстро адаптироваться к изменению спроса на продукцию и формированию новых цепочек поставок [6, с. 284]. Поэтому организациям необходимо постоянно корректировать и согласовывать свою инновационную политику и управленческие процедуры по разработке новых процессов (услуг) и продуктов в соответствии с непрерывно меняющейся рыночной ориентацией. В этой связи все активнее применяются подходы к организации цепочек поставок на интегрированной основе. Основной

акцент делается на расширении процедур обмена информацией, планирования производства и вовлечения поставщиков и потребителей в разработку нового продукта. Это дополняется углублением гибкости бизнеса с точки зрения доставки продукции в соответствии с запросами потребителей и более полного удовлетворения требований клиентов.

Именно такое свойство, как гибкость реагирования на запросы потребителей и готовность внедрять инновации, повышает устойчивость деятельности компаний в непрерывно меняющейся и неустойчивой внешней среде за счет способности справляться с внезапными изменениями потребительского спроса. Свойство гибкости также позволяет системе управления эффективно справляться и с различными производственными проблемами. Именно на решение этих проблем и направлены два других названных ранее направления развития и реализации инноваций – совершенствование технологий по мере необходимости и принятие (адаптация к корпоративным особенностям) новейших лучших практик управления.

Особое значение в этом контексте имеет интеграция инноваций в корпоративную среду и организационную культуру. Инновации, интегрированные в корпоративную среду, позволяют повысить уровень инновационности продуктов, процессов и процедур, улучшают эффективность бизнеса и сохраняют конкурентное преимущество. Инновации в правилах корпоративного поведения, процедурах и регламентах, быстро адаптирующихся к внезапным внешним изменениям, могут повысить устойчивость системы управления, включая повышение операционной эффективности [13, с. 297].

Развитие технических, культурных и операционных компетенций сотрудников ускоряет создание инноваций за счет превращения идей в лучшие практики, влияющие на устойчивость функционирования компании. В целом, как уже отмечалось ранее неоднократно, многие

предприятия обеспечивают свое инновационное развитие в том числе за счет эффективного управления организационной культурой.

Исследователями также доказан и неоднократно подтвержден факт наличия зависимости между состоянием и потенциалом инновационной системы предприятия (компании) и эффективностью бизнеса. Причем этот вывод имеет равное значение для всех областей деятельности (от высокотехнологичных отраслей и до сельскохозяйственного производства и кустарных промыслов), размеров и типов предприятий (начиная от малых и средних и заканчивая транснациональными компаниями) и стран, начиная с наиболее развитых и заканчивая развивающимися и слабо развитыми.

Исследования показали, что наиболее часто инновации на предприятиях осуществляются за счет инноваций продуктов и процессов. В контексте анализа взаимосвязи инновационной системы и системы организации процесса снабжения и сбыта во всех исследованиях отмечается, что инновационные продукты могут улучшить производительность цепочек поставок путем упрощения операционных процессов, установления операционных стандартов и внедрения технологий для решения проблем, связанных с сокращением задержек с доставкой товаров и учетом потребностей клиентов, поскольку они поддерживаются гибкой системой взаимосвязей с потребителями.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МАТЕРИАЛОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «КУНДРАВИНСКАЯ СОШ ИМЕНИ ГЕРОЯ СОВЕТСКОГО СОЮЗА ЗЕРНИНА С.М.»

### 2.1 Общая характеристика МБОУ «Кундравинская СОШ»

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Кундравинская средняя общеобразовательная школа, является некоммерческой организацией, созданной Администрацией Чебаркульского муниципального района для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере образования.

МБОУ «Кундравинская СОШ» в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О некоммерческих организациях», Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», другими нормативными правовыми актами Российской Федерации, Челябинской области и Чебаркульского муниципального района.

Предметом деятельности МБОУ «Кундравинская СОШ» является выполнение работ и оказание услуг для достижения целей деятельности Учреждения.

Полное наименование: Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Кундравинская средняя общеобразовательная школа».

Сокращенное наименование: МБОУ «Кундравинская СОШ».

Юридический адрес: 456410 Челябинская область, Чебаркульский район, с. Кундравы ул. Труда 79.

Тип – общеобразовательная организация.

Организационно-правовая форма – учреждение.

МБОУ «Кундравинская СОШ» по своему типу относится к бюджетному.

Собственником имущества МБОУ «Кундравинская СОШ» является Муниципальное образование «Чебаркульский муниципальный район».

Основные виды деятельности МБОУ «Кундравинская СОШ»:

- реализация образовательных программ начального общего образования;
- реализация образовательных программ основного общего образования;
- реализация образовательных программ - среднего общего образования.

Основными задачами МБОУ «Кундравинская СОШ» являются:

- обеспечение гарантии права на образование;
- осуществление образовательного процесса, т.е. реализация общеобразовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования;
- создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ;
- воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к нравам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;
- формирование здорового образа жизни.

По результатам ВСОКО процент успеваемости за истекший период (1 полугодие) по сравнению с прошлым учебным годом:

- в целом по школе снизился на 7%;
- по начальной школе снизился на 5%;
- по основной школе остался на прежнем уровне;
- средней школе снизился на 13%

Если отследить количество отличников, то следует сказать о достаточно стабильных показателях 4%, хорошистов снижение на 3%, учащихся с одной «3» снижение на 6,7%, увеличилось количество обучающихся с неудовлетворительными оценками с 10, до 28 человек.

Организационная структура управления образовательного учреждения МБОУ «Кундравинская СОШ» представлена на рисунке 2.

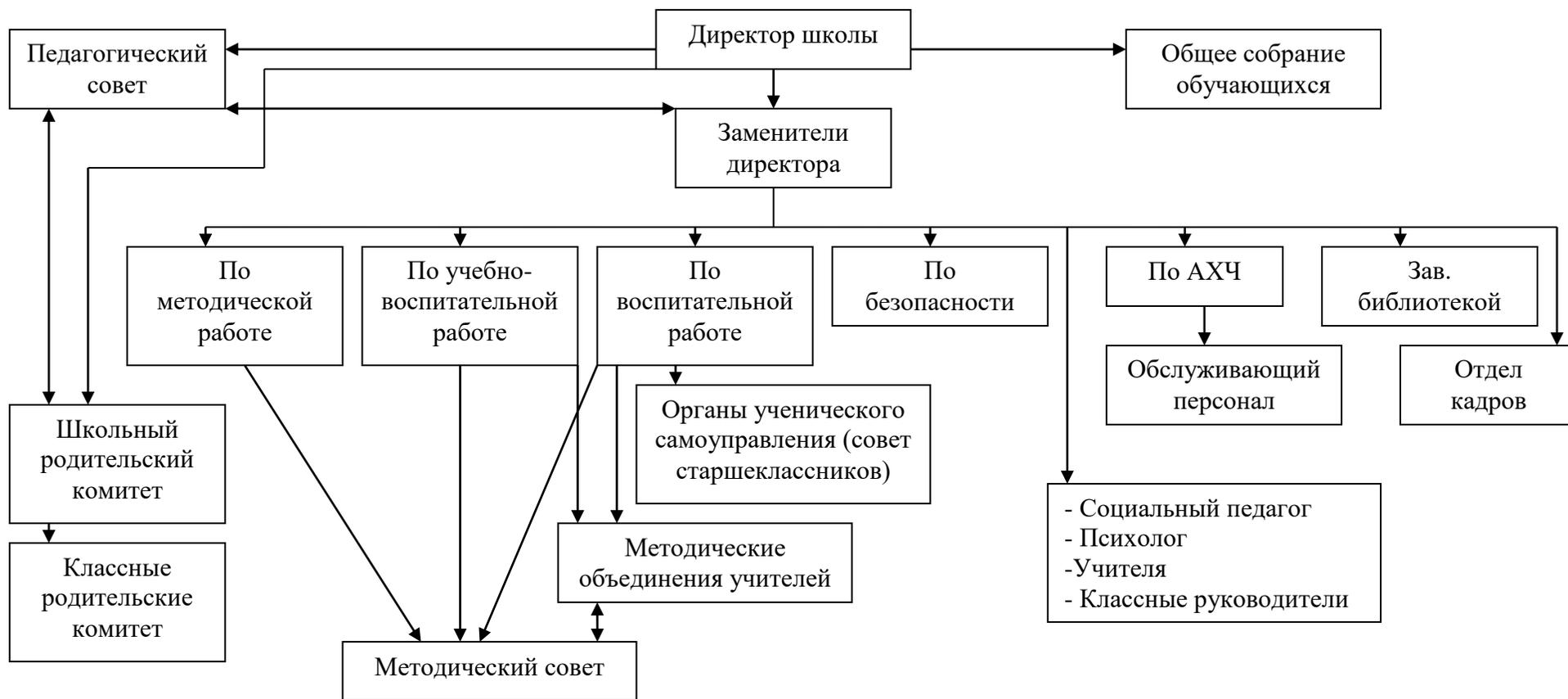


Рисунок 2 – Организационная структура управления образовательного учреждения МБОУ «Кундравинская СОШ»

Единоличным исполнительным органом образовательной организации является руководитель образовательной организации, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации.

Непосредственное управление МБОУ «Кундравинская СОШ» осуществляет Директор назначается на должность и освобождается от должности в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации, Челябинской области, Чебаркульского муниципального района.

В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации, педагогический совет, а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом образовательной организации.

МБОУ «Кундравинская СОШ» обладает автономией, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Уставом.

Имущество МБОУ «Кундравинская СОШ» закрепляется за ним на праве оперативного управления и находится в собственности Муниципального образования «Чебаркульский муниципальный район».

## 2.2 Анализ и оценка процесса управления МБОУ «Кундравинская СОШ»

Анализ процесса управления следует начать с исследования кадрового состава МБОУ «Кундравинская СОШ». Оценка сотрудников по

категориям представим в таблице 1. Численность персонала в на 1 января 2022 года составило 48 чел.

Таблица 1 – Состав и структура персонала в МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг.

Категории персонала	2018 год		2019 год		2020 год		Отклонение (+ ; -)		Темп прироста, %
	числ-ть, чел.	уд. вес, %	числ-ть, чел.	уд. вес, %	числ-ть, чел.	уд. вес, %	числ-ть, чел.	уд. вес, %	
Руководители	2	3,57	2	3,85	2	4,17	0	0,60	0,00
Специалисты и служащие	3	5,36	3	5,77	2	4,17	-1	-1,19	-33,33
Педагогические работники	41	73,21	39	75,00	37	77,08	-4	3,87	-9,76
Учебно-воспитательный персонал	7	12,50	6	11,54	5	10,42	-2	-2,08	-28,57
Вспомогательный персонал	3	5,36	2	3,85	2	4,17	-1	-1,19	-33,33
Общая численность сотрудников	56	100,00	52	100,00	48	100,00	-8	0,00	-14,29

Динамику общей численности персонала в МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг. отобразим на рисунке 3.

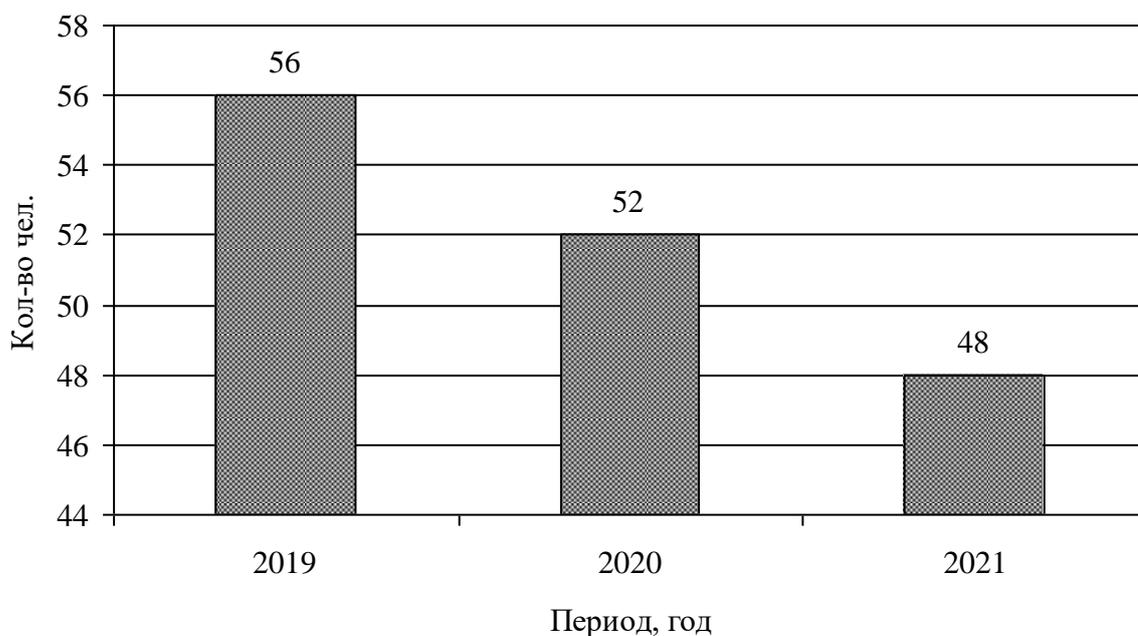


Рисунок 3 – Динамика общей численности персонала в МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг.

На основании таблицы 1 и рисунка 3 видно, что общая численность сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за анализируемый период 2019 – 2021 гг. сократилась на 8 чел., в динамике данный показатель уменьшился на 14,29%.

Далее представим графически динамику состава сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» по категориям за 2019 – 2021 гг. (рисунок 4).



Рисунок 4 – Динамика состава сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» по категориям за 2019 – 2021 гг.

Таким образом, из таблицы 1 и рисунка 4, основное сокращение персонала произошло по категории «педагогические работники», данная категория сократилась на 4 чел., а в динамике на 9,76%.

Динамику структуры сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» по категориям за 2019 – 2021 гг. представим на рисунке 5.



Рисунок 5 – Динамика структуры сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» по категориям за 2019 – 2021 гг.

Наибольший удельный вес приходится на категорию «педагогические работники» их численность уменьшилась за 2019 – 2021 гг., на 4 чел., в динамике данный показатель уменьшился на 9,76%. Данная категория имеет наибольший удельный вес, в 2019 году – 73,21%, в 2020 году – 75,00% и в 2021 году 77,08%.

Далее в таблице 2, представим анализ состава и структуры численности сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» по половозрастному составу, за 2019 – 2021 гг.

Таблица 2 – Состав и структура численности сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» по половозрастному составу, за 2019 – 2021 гг.

Половозрастные характеристики		до 25 лет		25-30 лет		30-40 лет		40-50 лет		старше 50 лет		Итого	
		Чел.	уд. вес %	Чел.	уд. вес %	Чел.	уд. вес %						
2019 год	Всего	6	10,71	2	3,57	21	37,50	15	26,79	12	21,43	56	100,00
	Мужчина	1	1,79	0	0,00	3	5,36	2	3,57	2	3,57	8	14,29
	Женщина	5	8,93	2	3,57	18	32,14	13	23,21	10	17,86	48	85,71
2020 год	Всего	6	11,54	2	3,85	18	34,62	14	26,92	12	23,08	52	100,00
	Мужчина	1	1,92	0	0,00	2	3,85	2	3,85	2	3,85	7	13,46
	Женщина	5	9,62	2	3,85	16	30,77	12	23,08	10	19,23	45	86,54
2021 год	Всего	5	10,42	1	2,08	16	33,33	14	29,17	12	25,00	48	100,00
	Мужчина	1	2,08	0	0,00	1	2,08	2	4,17	2	4,17	6	12,50
	Женщина	4	8,33	1	2,08	15	31,25	12	25,00	10	20,83	42	87,50

Динамику возрастного состава сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг. представим на рисунке 6.

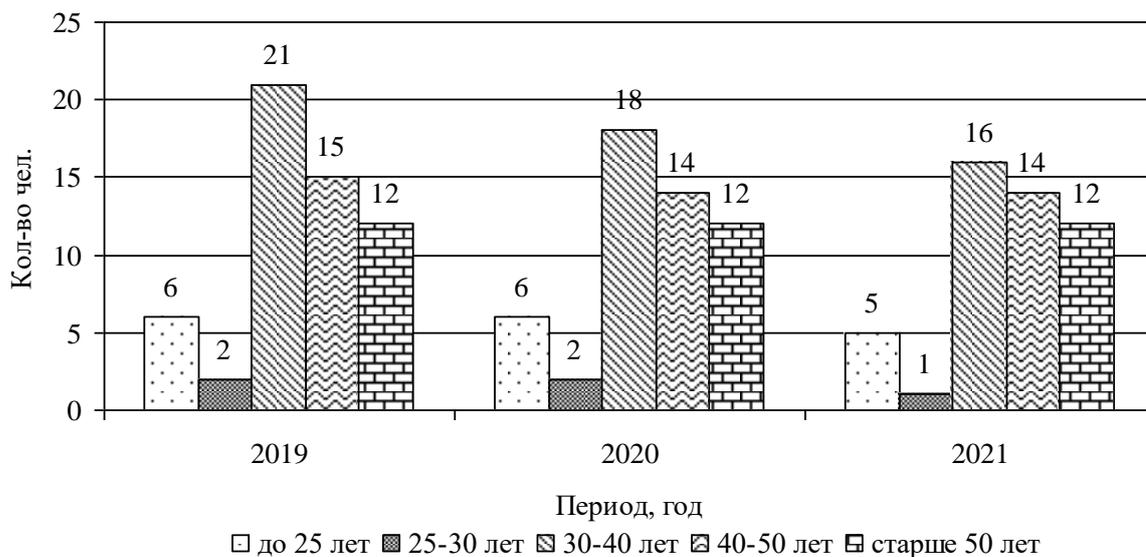


Рисунок 6 – Динамика возрастного состава сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг.

Динамику структуры возрастного состава сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг. представим на рисунке 7.

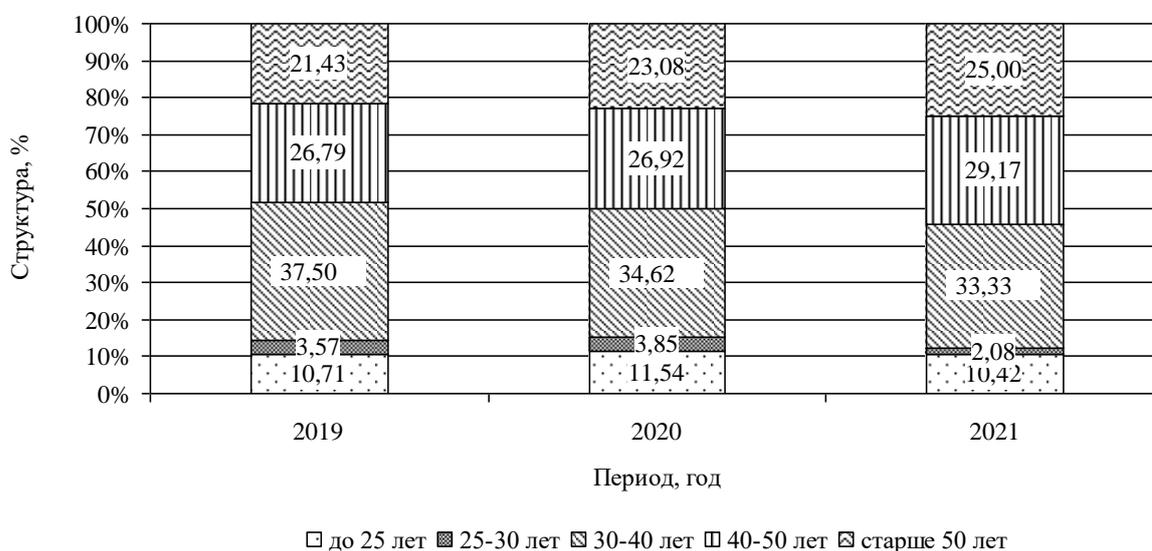


Рисунок 7 – Динамика возрастного структуры сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг.

Из рисунка 7 видно, что наибольшую долю в составе МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг. приходится на возраст 30-40 лет.

Это опытный персонал. Что является положительным фактором для Учреждения. Однако, численность персонала в данной категории сократилась за анализируемый период 2019 – 2021 гг. на 5 чел.

Удельный вес по половому составу сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг. представим на рисунке 8, 9, 10.

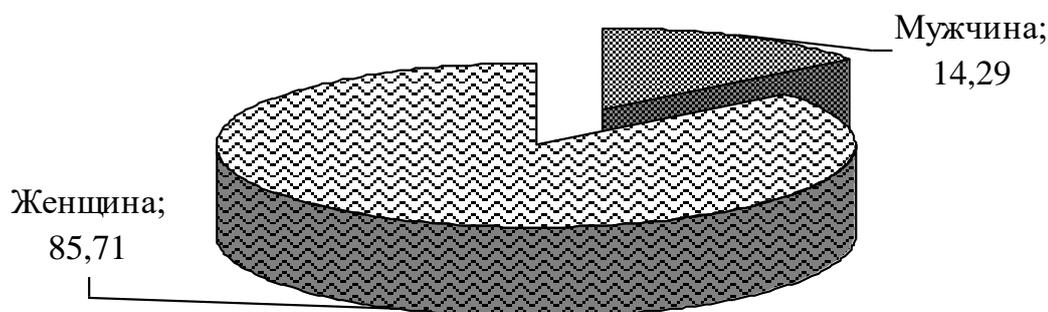


Рисунок 8 – Удельный вес по половому составу сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 г.

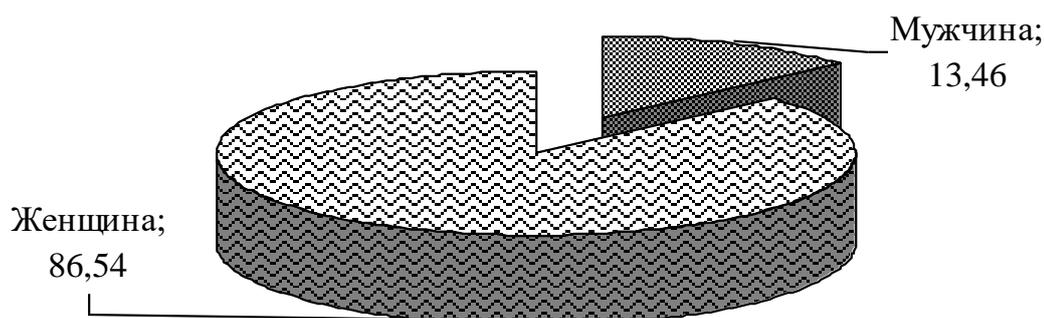


Рисунок 9 – Удельный вес по гендерному составу сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2020 г.

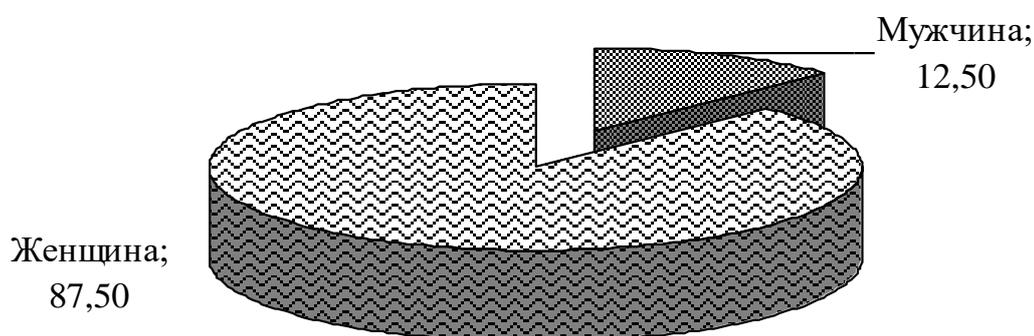


Рисунок 10 – Удельный вес по гендерному составу сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2021 г.

В составе МБОУ «Кундравинская СОШ», наибольшую долю составляет женский персонал, в 2018 году – 85,71%, в 2020 году – 86,54% и в 2021 году – 87,50%, это связано с спецификой деятельности Учреждения.

Далее проведем анализ состава и структуры сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг., по наличию общего стажа, данный анализ представим в виде таблицы 3.

Таблица 8 – Анализ сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг., по наличию общего стажа

Состав работников по наличию общего стажа	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение (+,-), чел	Темп прироста, %
	числ., чел	удел. вес,%	числ., чел	удел. вес,%	числ., чел	удел. вес,%		
До 1 года	2	3,57	2	3,85	1	2,08	-1	-50,00
от 1 до 3х лет	6	10,71	5	9,62	5	10,42	-1	-16,67
от 3 до 5 лет	10	17,86	10	19,23	9	18,75	-1	-10,00
от 5 до 10 лет	25	44,64	23	44,23	22	45,83	-3	12,00
Свыше 10 лет	13	23,21	12	23,08	11	22,92	-2	15,38
Общая численность сотрудников	56	100	52	100	48	100	-8	-14,29

Динамику состава сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг., по наличию общего стажа, представим на рисунке 11.

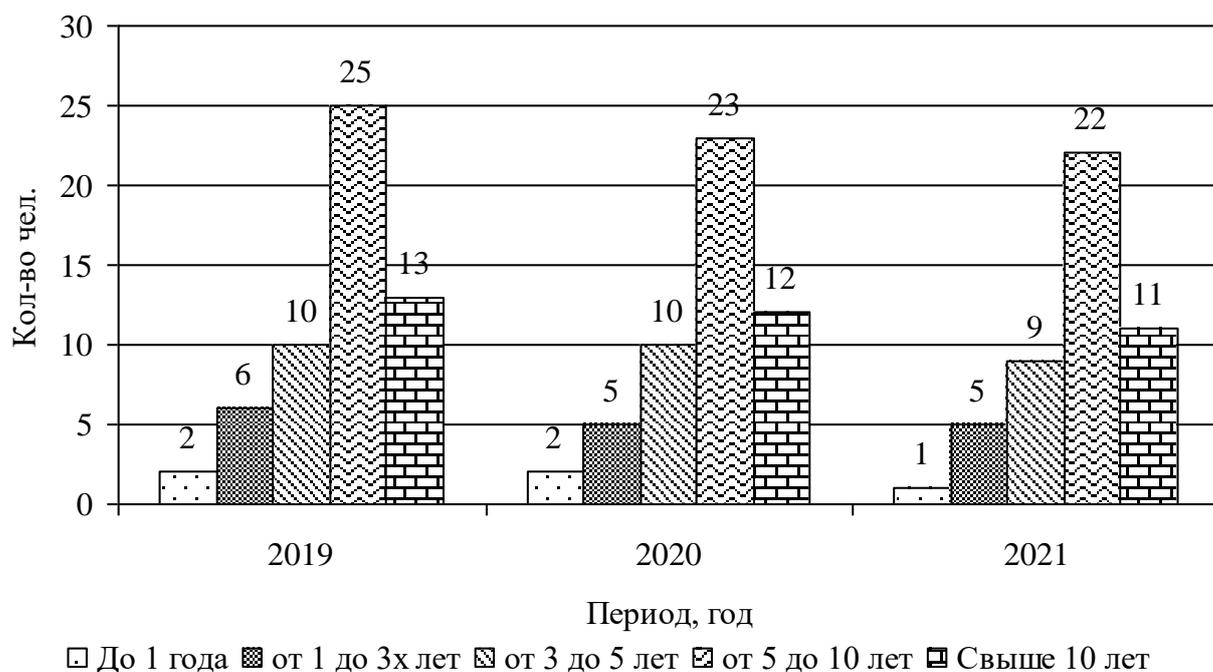


Рисунок 11 – Динамика состава сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг., по наличию общего стажа

Динамику структуры сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг., по наличию общего стажа, представим на рисунке 12.

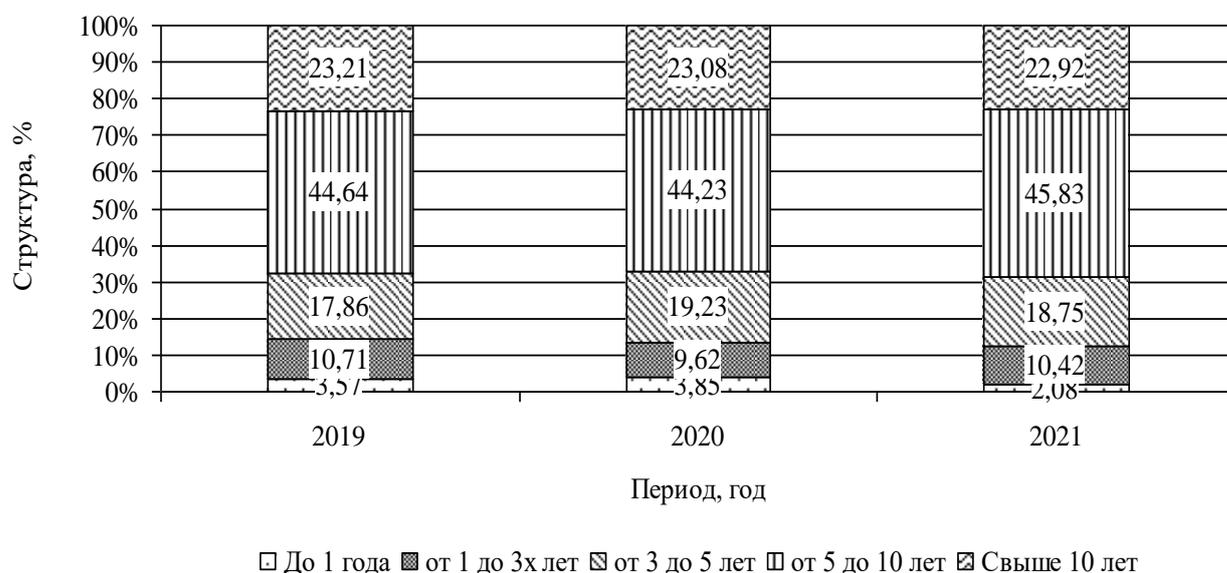


Рисунок 12 – Динамика структуры сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг., по наличию общего стажа

Из таблицы 3 и рисунков 11 и 12, можно сделать вывод о том, что персонал со стажем от 5 до 10 лет является преобладающей долей в МБОУ «Кундравинская СОШ». Это значительный период времени работы сотрудников.

Однако, персонал МБОУ «Кундравинская СОШ» со стажем до 1 года в динамике сократился на 50%, следовательно сотрудники не задерживаются, а возможными причинами является: оплата труда, отсутствие карьерного роста, обстановка в коллективе и т.д.

В таблице 4 представим анализ движения сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг.

Таблица 4 – Анализ движения сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг.

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Откл., +,-	Темп прироста, %
Численность служащих на начало периода, чел.	57	56	52	-5	-8,77
Количество принятых, чел.	2	1	2	0	0,00
Количество уволенных, чел.:	3	5	6	3	100,00
– по собственному желанию;	2	3	4	2	100,00
– за нарушение трудовой дисциплины;	0	0	0	0	0,00
– по причине сокращения кадров.	1	2	2	1	100,00
Численность служащих на конец периода, чел.	56	52	48	-8	-14,29
Среднесписочная численность, чел.	57	54	50	-6,5	-11,50
Коэффициент по приему	3,54	1,85	4,00	0,46	13,00
Коэффициент по выбытию	5,31	9,26	12,00	6,69	126,00
Коэффициент текучести кадров	3,54	5,56	8,00	4,46	126,00

Динамику коэффициента по приему сотрудников в МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг. отобразим на рисунке 13.

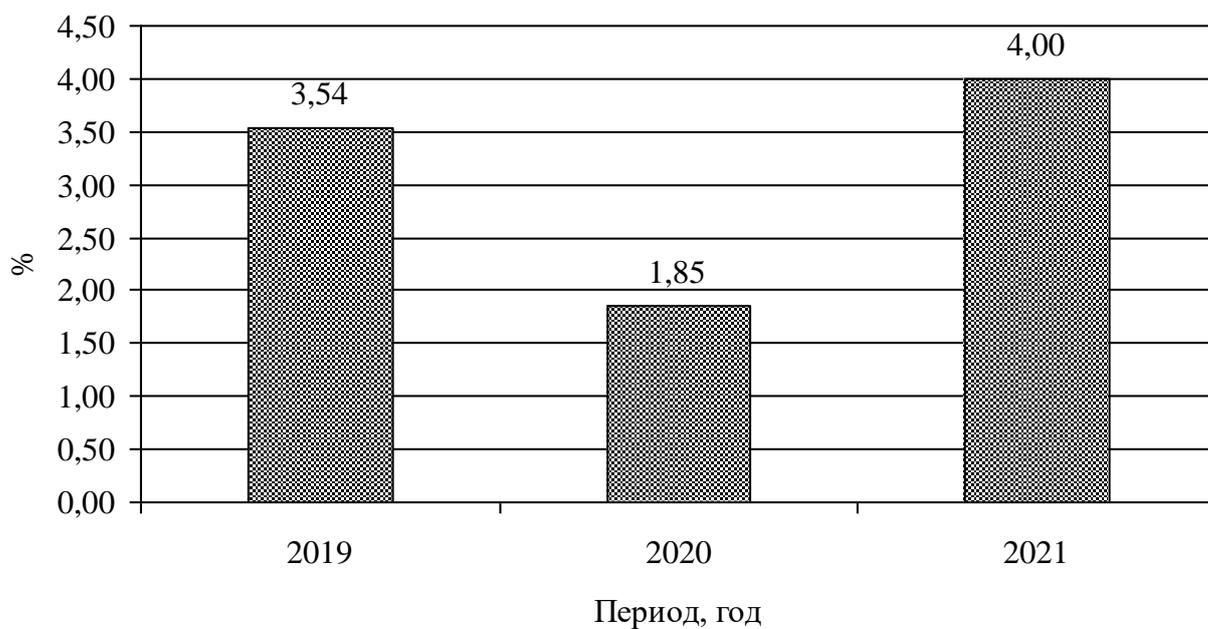


Рисунок 13 – Динамика коэффициента по приему сотрудников в МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг.

Коэффициент по приему на 2021 год составил 4,0, по отношению к 2019 году, данный показатель в динамике увеличился на 0,46 процентных пункта или на 13,00%.

Динамику коэффициента по выбытию сотрудников в МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг. отобразим на рисунке 14.

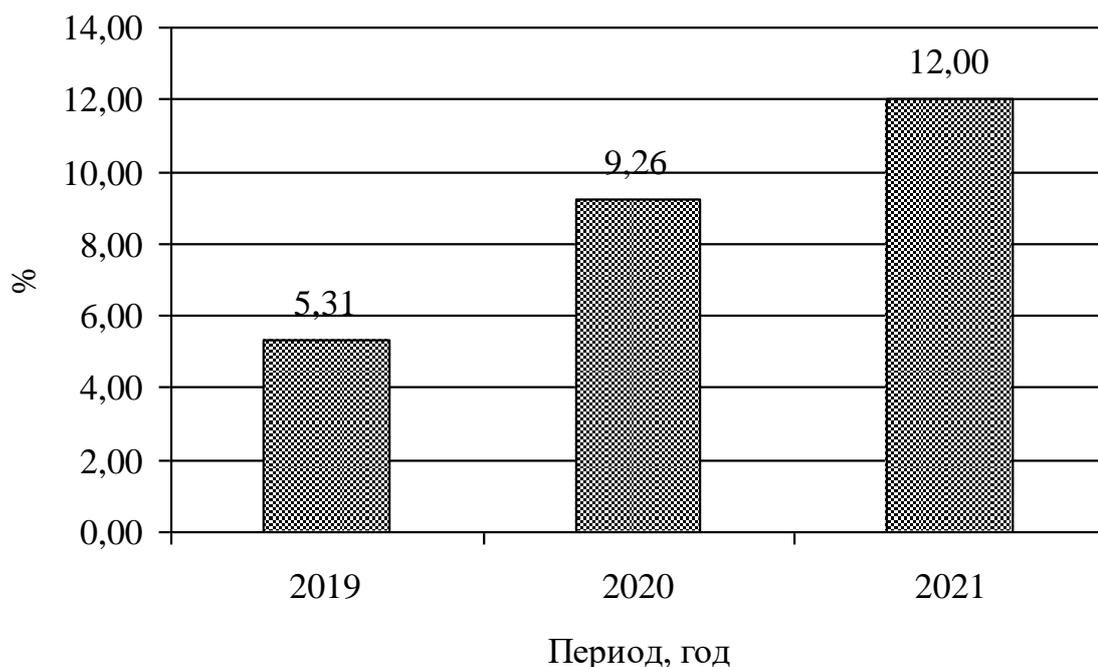


Рисунок 14 – Динамика коэффициента по выбытию сотрудников в МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг.

Коэффициент по выбытию за анализируемый период увеличился на 6,69 процентных пункта, а в динамике на 126,0%.

Динамика коэффициента текучести кадров в МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг. отобразим на рисунке 15.

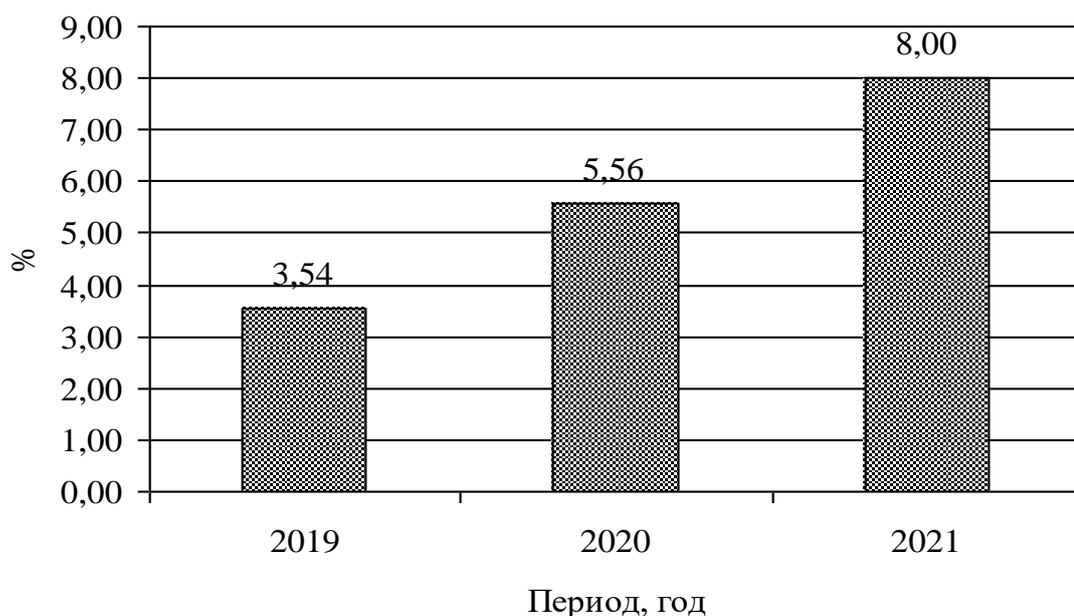


Рисунок 15 – Динамика коэффициента текучести кадров в МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2021 гг.

Таким образом, на основании рисунка 15 видно, что коэффициент текучести кадров увеличился за анализируемый период 2019 – 2021 гг. на 4,46 процентных пункта, что является отрицательным фактором для МБОУ «Кундравинская СОШ».

Анализ и оценка процесса управления МБОУ «Кундравинская СОШ» находится во взаимосвязи с кадровой политикой.

Кадровая политика – целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей образовательного учреждения в трудовых ресурсах необходимого качества и количества.

Основные ориентиры кадровой политики МБОУ «Кундравинская СОШ» направлены на постоянное совершенствование организации образовательного и воспитательного процессов, систематическое повышение квалификации педагогическими работниками и сотрудниками, использование современных технологий, осуществление обмена опытом работы и его распространение среди коллег.

Целью кадровой политики является эффективное управление человеческими ресурсами, поддержание на оптимальном уровне численного и качественного состава педагогических работников и сотрудников, а также разумное сочетание процессов обновления и сохранения персонала, направленные на обеспечение эффективного решения стратегических задач МБОУ «Кундравинская СОШ».

Основными задачами кадровой политики МБОУ «Кундравинская СОШ» являются:

- обеспечение МБОУ «Кундравинская СОШ» опытными высококвалифицированными и заинтересованными в достижении общей стратегической цели работниками;
- эффективное использование профессионального мастерства и потенциальных возможностей каждого работника;

- создание эффективной системы мотивации труда педагогических работников и сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ»;
- повышение исполнительской дисциплины, ответственности работников за выполнение должностных обязанностей, укрепление трудовой дисциплины;
- создание в МБОУ «Кундравинская СОШ» условий для наиболее полной удовлетворенности педагогических работников и сотрудников условиями работы;
- формирование деловой корпоративной культуры, способствующей созданию и сохранению благоприятного микроклимата в коллективе.

Ключевыми приоритетами кадровой политики МБОУ «Кундравинская СОШ» являются:

- привлечение, обеспечение профессионального роста и удержание высококвалифицированных педагогических работников и персонала;
- создание стабильного эффективно действующего коллектива педагогических работников и сотрудников для осуществления стратегических целей и задач МБОУ «Кундравинская СОШ»;
- внедрение передовых методов управления персоналом;
- укрепление имиджа и повышение престижности педагогического работника.

Основные направления деятельности кадровой политики:

1. Подбор и расстановка кадров, создание кадрового резерва.

Основными принципами кадровой политики МБОУ «Кундравинская СОШ» в области приема на работу и расстановки педагогических кадров являются:

- привлечение на работу специалистов, отвечающих соответствующим квалификационным требованиям;
- привлечение молодых специалистов;
- преимущественный прием сотрудников на работу на постоянной основе;

– сохранение высокой доли сотрудников, работающих в МБОУ «Кундравинская СОШ» на постоянной основе.

Прием на работу состоит из следующих основных этапов:

- 1) определение потребности и объявление о вакансии;
- 2) первичный отбор на основе резюме кандидатов;
- 3) собеседование;
- 4) заключение трудового договора.

Поиск кандидатов на вакантные должности осуществляется сотрудником отдела кадров МБОУ «Кундравинская СОШ» и руководителями соответствующих заинтересованных структурных подразделений.

В целях обеспечения широкого охвата потенциальных кандидатов, информация о вакантных должностях размещается в средствах массовой информации, интернет-сайтах, а также веб-сайте МБОУ «Кундравинская СОШ».

## 2. Обучение и повышение квалификации.

Высокий уровень профессиональных компетенций педагогических работников и сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» поддерживается и развивается за счет действующей системы постоянного обучения и повышения квалификации.

Ежегодно педагоги проходят курсы повышения квалификации на основе выявленных профессиональных дефицитов педагогических работников. По итогам 2020/2021 года количество педагогов, прошедших КПК на основе выявленных профдефицитов:

- «Школа современного учителя математики» -1;
- «Школа современного учителя географии»-1;
- «Школа современного учителя истории»-1;
- «Школа современного учителя литературы»-1;
- «Теория и методика преподавания учебных предметов «Русский язык» и «Литература» в условиях введения ФГОС общего образования» -1;

- «Функциональная грамотность школьников»-2;
- «Методические аспекты преподавания иностранных языков»-1;
- «Теория и методика преподавания учебного предмета «Иностранный язык» в условиях введения ФГОС общего образования»-1;
- «Оценочная деятельность педагога в условиях реализации федеральной и региональной политики в сфере оценки качества образования»-1;
- «Управление качеством образования в образовательной организации в контексте региональной политики в сфере оценки качества образования»-2;
- «Организация работы классного руководителя в образовательной организации»-4;
- «Содержание и методика преподавания курса финансовой грамотности различным категориям обучающихся»-2;
- «Организация работы с обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) в соответствии с ФГОС»-3;
- «Методика преподавания учебно-тренировочных занятий по курсу внеурочной деятельности «Шахматы» и технологии организации учебно-исследовательской и проектной деятельности в условиях реализации ФГОС НОО»-1;
- «Профилактика безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних в соответствии с федеральным законодательством»-1;
- «Преподавание учебного курса Основы религиозных культур и светской этики» в рамках реализации ФГОС» » -3;
- «Организация деятельности педагога-психолога в системе общего образования: психолого-педагогическое сопровождение и межведомственное взаимодействие»-1;
- «Особенности подготовки к проведению ВПР в рамках мониторинга качества образования обучающихся по учебному предмету «Математика» в условиях реализации ФГОС ОО»-1;

– «Педагог дополнительного образования»-3.

### 3. Оплата труда и стимулирование персонала.

Основной формой оплаты труда является должностной оклад, который устанавливается дифференцировано в зависимости от уровня квалификации и стажа по специальности работника или его разряда. Стаж по специальности определяется постоянно действующей комиссией, на основании документов, подтверждающих трудовую деятельность работника. Работник в обязательном порядке знакомится с результатами подсчета комиссии.

Установление надбавок и доплат производится в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации.

Система оплаты труда работников МБОУ «Кундравинская СОШ» является прозрачной и понятной. Работники ежемесячно получают сведения о составных частях своей заработной платы.

Для повышения личной заинтересованности работников в достижении стратегических целей МБОУ «Кундравинская СОШ» применяются как материальные, так и нематериальные методы мотивации. При этом формы морального и материального поощрения используются как равно правомочные.

К материальным методам мотивации относятся премирование сотрудников по результатам труда, назначение стимулирующих надбавок и доплат.

Премирование педагогических работников и сотрудников, назначение стимулирующих надбавок и доплат осуществляется исходя из имеющихся у МБОУ «Кундравинская СОШ» возможностей на основании Положения о системе оплаты труда и премировании.

Нематериальными методами мотивации являются:

– награждение Почетными грамотами МБОУ «Кундравинская СОШ», представление к награждению Почетными грамотами Министерства науки

и образования РФ, представления к награждению государственными наградами.

– включение в резерв на замещение руководящих должностей.

Одним из методов мотивации является поддержание в коллективе положительного микроклимата, который создает благоприятные условия для работы педагогических работников и сотрудников.

#### 4. Оценка персонала.

Оценка педагогических работников и сотрудников производится для принятия объективных решений, связанных с отбором, продвижением, мотивацией педагогических работников и сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ».

Оценка персонала МБОУ «Кундравинская СОШ» является основой для создания и поддержания:

- системы материального и нематериального стимулирования педагогических работников и сотрудников;
- системы подбора и адаптации педагогических работников и сотрудников;
- системы обучения педагогических работников и сотрудников;
- системы развития педагогических работников и сотрудников;
- формирования и работы с кадровым резервом;
- самомотивация и развития лидерских качеств педагогических работников и сотрудников;
- системы улучшения профессиональных показателей.

Аттестационные мероприятия являются важнейшим механизмом повышения уровня компетентности педагогических работников и оценки успешности профессиональной деятельности.

Основными задачами аттестации педагогических работников МБОУ «Кундравинская СОШ» являются:

- установление соответствия педагогических работников квалификационным категориям;

- выявление перспективы применения потенциальных возможностей педагогических работников;
- стимулирование целенаправленного повышения уровня профессиональной компетентности работников;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников;
- обеспечение рационального передвижения кадров, формирование кадрового резерва.

С целью повышения уровня профессиональной компетентности в 2019 - 2020 учебном году организована аттестация педагогического персонала. На аттестацию были направлены 15 сотрудников педагогического состава, на основании которого был составлен отчет, в котором были представлены показатели профессиональной компетенции (таблица 5). Уровень профессиональной компетенции оценивался Аттестационной комиссией.

Таблица 5 – Уровень профессиональной компетенции сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ», 2019 – 2020 гг., в баллах

Показатель	2019 год	2020 год	Изменение, +/-
Профессиональные знания	9,0	9,0	0,0
Стрессоустойчивость	8,6	9,3	0,7
Коммуникативность	8,0	7,5	-0,5

Динамика уровня профессиональной компетенции сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2020 гг. представлена на рисунке 16.

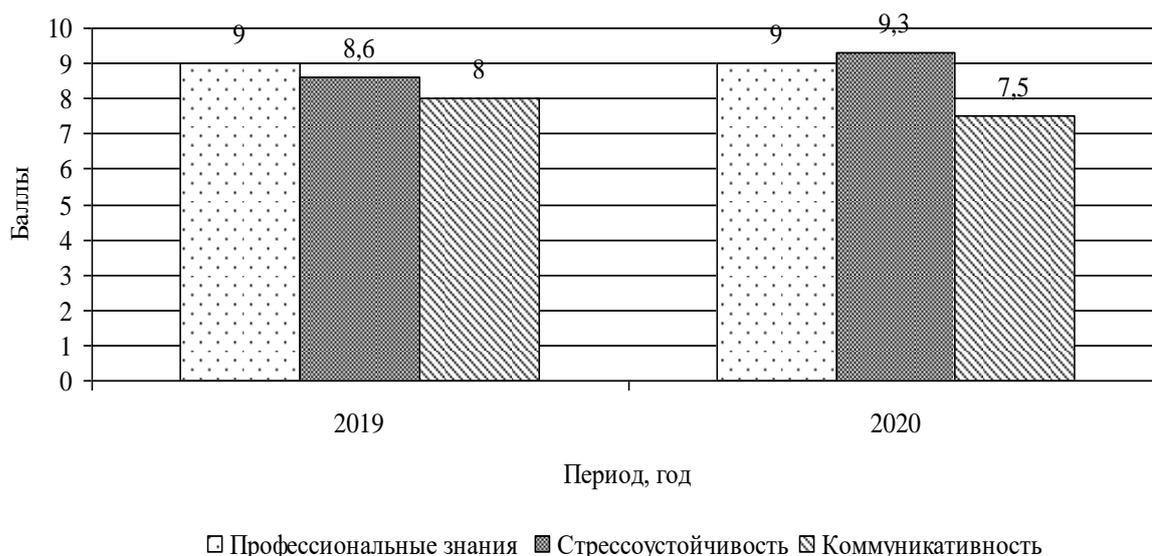


Рисунок 16 – Уровень профессиональной компетенции сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» за 2019 – 2020 гг.

Таким образом, видно, что показатель коммуникативности за анализируемый период снизился, на 0,5 балла по отношению к 2019 году. Это является угрозой для МБОУ «Кундравинская СОШ», так как на современном этапе развития и продвижения кадров, данный показатель имеет большой вес.

Далее проведем опрос персонала МБОУ «Кундравинская СОШ», для того чтобы определить уровень удовлетворенности персонала кадровой работы, опрос проводился по оценке ряда приоритетных направлений в работе МБОУ «Кундравинская СОШ», в опросе участвовали сотрудники разных категорий, по методу случайной выборки, в количестве 30 человек. В целом были получены следующие результаты (таблица 6).

Таблица 6 – Удовлетворенность качеством проведения кадровой политики в области развития и продвижения

Критерии оценки	Кол-во сотрудников	Доля, %
Удовлетворены	6	20,0
Не вполне удовлетворены	14	46,7
Не удовлетворены	6	20,0
Крайне не удовлетворены	4	13,3

Проанализировав полученные данные можно сказать, что большинство служащих не вполне удовлетворены качеством существующей на сегодняшний день кадровой политики в целом. Количество удовлетворенных качеством кадровой работы можно определить лишь на уровне 20,0%.

И чтобы точнее узнать, что же не устраивает сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ» и чем они недовольны, рассмотрим более детально основные направления, препятствующие эффективной работе МБОУ «Кундравинская СОШ». Также сотрудникам основных направлений предлагалось оценить направления кадровой политики, которые требуют корректировки. Результаты проведенного исследования представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Средний балл оценки факторов, препятствующих эффективной кадровой работе МБОУ «Кундравинская СОШ»

Направление	Средний балл		
	Специалисты и служащие	Педагогические работники	Учебно-воспитательный персонал
1	2	3	4
Несовершенство процедуры аттестации служащих	1,7	2,0	1,8
Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации	1,8	1,5	1,6
Мотивационная политика	1,2	1,3	1,2
Несовершенство процедуры повышения квалификации кадров	2,1	2,4	2,2
Планирование и реализация служебной карьеры	3,8	3,9	3,8
Отсутствие необходимого инструментария для формирования квалификационных требований	2,8	3,1	2,9
Отсутствие необходимых обучающих программ	2,6	3,4	3,0
Недоработки в сфере планирование потребностей человеческих ресурсов	1,9	1,6	1,7

Продолжение таблицы 7

Направление	Средний балл		
	Специалисты и служащие	Педагогические работники	Учебно-воспитательный персонал
Невозможность внедрять новые кадровые технологии	2,1	1,7	1,9
Итого	2,1	2,2	2,1

Как показали результаты исследования, в качестве лидирующего фактора препятствующих эффективной кадровой работе МБОУ «Кундравинская СОШ» были названы следующие направления: недоработки в области планирования и реализации служебной карьеры.

Таким образом, на основании проведенного исследования, были выявлены следующие проблемы:

1. Снижение коммуникативности сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ».
2. Недоработки в области планирования и реализации служебной карьеры.

### 2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления МБОУ «Кундравинская СОШ имени Героя Советского Союза Зернина С.М.»

На основании проведенного исследования, были выявлены следующие проблемы:

1. Снижение коммуникативности сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ».
2. Недоработки в области планирования и реализации служебной карьеры.

В качестве рекомендации можно предложить:

1. Повышения уровня коммуникативности сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ», за счет организации тренингов или дополнительных курсов.

2. Разработка Проекта «Создание условий для профессионального роста педагога».

Рассмотрим более подробно предложенные рекомендации.

1. Повышения уровня коммуникативности сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ», за счет организации тренингов или дополнительных курсов.

Использование тренинга и курсов как метода развития профессиональных компетенций сотрудников встречается все чаще как за рубежом, так и в России.

В программу тренинга, будут входит следующие направления (таблица 8).

Таблица 8 – Тренинги в рамках программы по повышению уровня коммуникативности сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ», за счет организации тренингов или дополнительных курсов.

Образовательные учреждения	Тренинги или дополнительные курсы	Продолжительность	Стоимость, руб.
Уральский социально-экономический институт (филиал) Академии труда и социальных отношений	Менеджмент в образовательном учреждении	1,5 года	30 000
Центр дополнительного образования «Педагогика профессионального образования»	Современные педагогический технологии	2 года	35 000
Образовательный центр	Навыки эффективных бизнес-коммуникаций. Искусство убеждения	2 недели	15 000

Большинство тренингов ориентировано на развитие психологической и социальной компетентности сотрудников, которая лишь косвенно связана с успешностью выполнения ими профессиональных обязанностей.

2. Разработка Проекта «Создание условий для профессионального роста педагога». Пример Проекта представлен в Приложении А.

Современная система образования характеризуется существенными изменениями в содержании и механизмах образовательного процесса, принципиально иными требованиями к педагогу, от которого, наряду с традиционными функциями обучения и воспитания, требуются профессиональные умения педагога-психолога, технолога, исследователя, способного программировать образовательную среду.

В процессе формирования среды профессионального общения в МБОУ «Кундравинская СОШ» были выявлены следующие актуальные проблемы деятельности педагогов:

- неподготовленность педагогов к наблюдению за своей профессиональной деятельностью;
- процессы развития педагогической практики не воспринимаются педагогами как следствие инновационной деятельности;
- педагоги не осознают, что именно необходимо фиксировать как результат опытно-поисковой деятельности и представлять в системе профессионального общения.

Оценку эффективности предложенных рекомендаций для МБОУ «Кундравинская СОШ» можно провести через социальную эффективность, так как экономическая эффективность за счет повышения уровня коммуникабельности и развития персонала не является результатом финансовой деятельности МБОУ «Кундравинская СОШ».

Социальная эффективность предложенных рекомендаций состоит в:

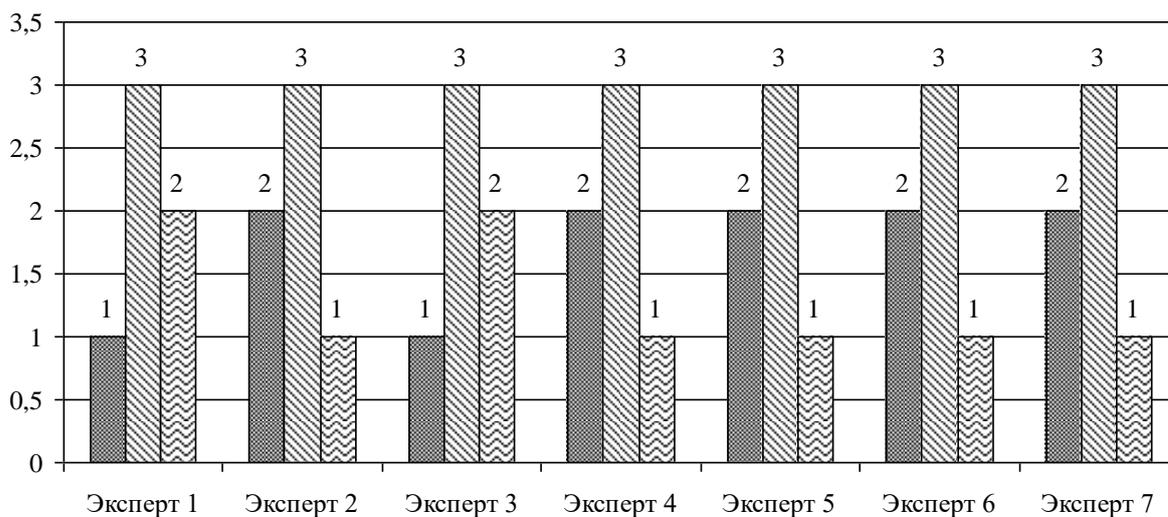
- компетентном выполнении сотрудниками своих функциональных обязанностей (1);
- высокая возможность для самовыражения и самоутверждения персонала (2);
- высокий профессионализм персонала (3).

Расчет социальной эффективности осуществлялся методом экспертных оценок. В качестве экспертов выступило руководство и специалисты МБОУ «Кундравинская СОШ». Количество экспертов – 7.

Данные эксперты произвели ранжирование приведенных выше показателей. Результаты ранжирования приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты экспертного ранжирования

Ранжируемые показатели	№ экспертов						
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7
1	1	2	1	2	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3
3	2	1	2	1	1	1	1



- Компетентность выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей
- ▨ Высокая возможность для самовыражения и самоутверждения персонала
- ▩ Высокий профессионализм персонала

Рисунок 17 – Результаты экспертного ранжирования

Определим сумму весов оценок по каждому показателю (таблица 10).

Таблица 10 – Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Ранжируемые показатели	№ экспертов							Суммы весов экспертных оценок
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	
1	1	2	1	2	2	2	2	12
2	3	3	3	3	3	3	3	21
3	2	1	2	1	1	1	1	9

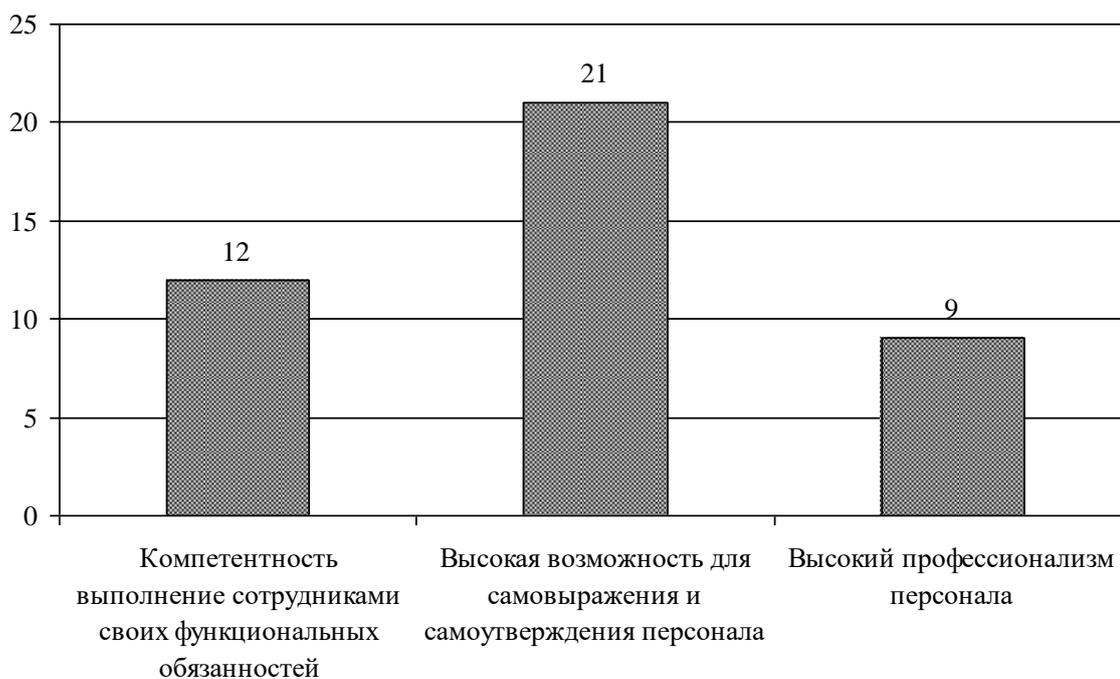


Рисунок 18 – Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Произведем упорядочивание весов (по возрастанию) и связанных с ними номеров показателей (таблица 11).

Таблица 11 – Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	№ экспертов							Ранжированные суммы по возрастанию
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	
3	2	1	2	1	1	1	1	9
1	1	2	1	2	2	2	2	12
2	3	3	3	3	3	3	3	21

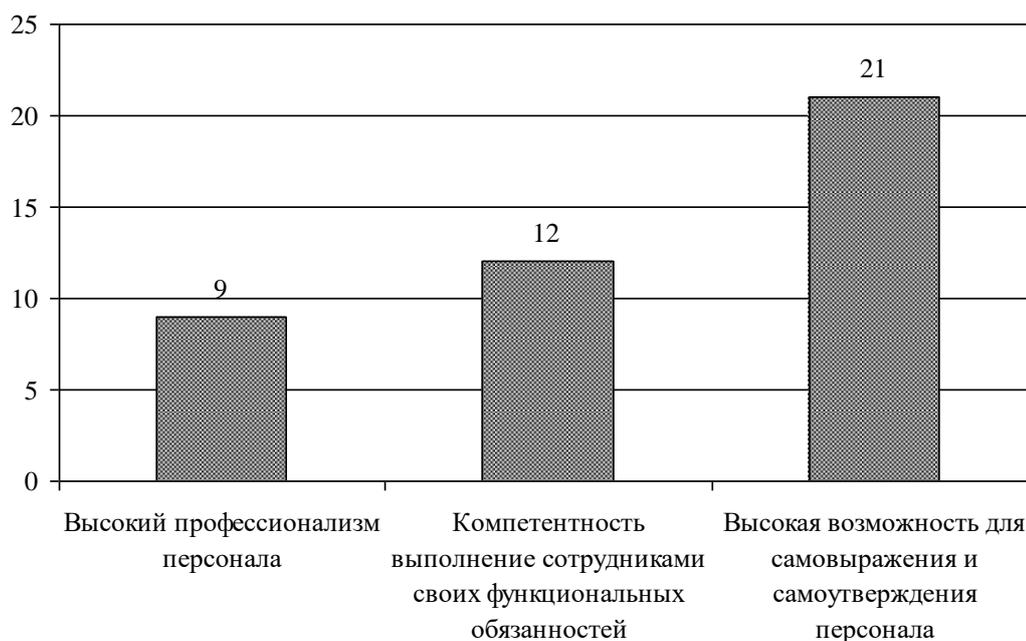


Рисунок 19 – Определение согласованного ранжирования

Таким образом, наиболее сильно по мнению экспертов социальный эффект выражается в высокой возможности для самовыражения и самоутверждения персонала.

Полученный коэффициент  $W$  оценивается по шкале от 0 до 1. В случае если  $W \geq 0,5$ , то согласование мнений экспертов является положительным и согласованное ранжирование может использоваться на практике, т.е. эксперты постановили, что проектные мероприятия необходимы и актуальны для улучшения социальных и экономических показателей деятельности образовательного учреждения МБОУ «Кундравинская СОШ».

Если  $W < 0,5$ , то согласование мнений экспертов – неудовлетворительное и оно отбрасывается, а стало быть, внедрение мероприятий не является актуальным и значимым. Подсчитаем коэффициент согласования.

$$X^2 = \frac{12 \times 657}{7 \times 3(3+1)} - 3 \times 7(3+1) = 9,85$$

$$W = \frac{9,85}{7 \times (3-1)} = 0,7$$

Величина коэффициента согласования  $W=0,7>0,5$  указывает на положительное согласование мнений группы экспертов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, на основании проведенного исследования темы выпускной квалификационной работы, можно сформировать следующие выводы:

На основе теоретического исследования определена сущность понятия процесса управления организацией. Под ней следует понимать совокупность всех подсистем и процессов организации и коммуникаций между ними, а также свод обязательных для исполнения формальных правил и процедур, действующих в организации. Систему управления организацией следует рассматривать как её нематериальный актив, от качества использования которого зависят конечные показатели эффективности организации.

Эффективность системы управления организацией посредством формирования условий её устойчивого функционирования и эффективного использования всех ресурсов, рационального формирования бизнес-процессов управления обуславливают её конкурентоспособность и формирование ключевых факторов успеха в условиях современных вызовов.

VUCA-мир – один из подходов, основывающийся на современной оценке претерпевающего серьезные изменения мира. Принятие философии VUCA об ускорении изменений внешней среды предполагает пересмотр и корректировку подходов к принятию управленческих решений. Оценка и принятие решений при неопределенности среды носит стратегический характер, а изменчивости – тактический. Приспособление к внешним условиям: конкуренции, рыночным изменениям, развитию технологий является главной задачей управления организацией.

Анализ научной литературы и современной практики ведения бизнеса, касающихся вопросов совершенствования управления как

следствия изменения внешней среды организации, позволил сформулировать следующие требования:

- ускорение изменений внешней среды – одна из основных реалий современной жизни. Существует ряд способов уменьшить влияние на бизнес. Среди них мы выделили: необходимость выбора критериев оценки, прогнозирование возможности ее возникновения, выявление направлений и принятие эффективных решений;
- при решении возникающих проблем, руководитель должен основываться на тщательной оценке ситуации и вариативном поиске решений для обеспечения скорейшей их реализации. Руководителю необходимо постоянно развиваться самому и поощрять сотрудников к критическому и творческому мышлению;
- оценивая ситуацию с кадрами в современных организациях, можно заключить, что персонал должен быть всесторонне образован, уметь вариативно мыслить и не бояться принимать решения по проблемным ситуациям.

Объектом выпускной квалификационной работы является Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Кундравинская СОШ имени Героя Советского Союза Зернина С.М.».

Предметом деятельности МБОУ «Кундравинская СОШ» является выполнение работ и оказание услуг для достижения целей деятельности Учреждения.

На основании проведенного анализа и оценки процесса управления, были выявлены следующие проблемы:

1. Снижение коммуникативности сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ».
2. Недоработки в области планирования и реализации служебной карьеры.

В качестве рекомендации можно предложить:

1. Повышения уровня коммуникативности сотрудников МБОУ «Кундравинская СОШ», за счет организации тренингов или дополнительных курсов.

2. Разработка Проекта «Создание условий для профессионального роста педагога».

Оценку эффективности предложенных рекомендаций в МБОУ «Кундравинская СОШ» была проведена через социальную эффективность, так как экономическая эффективность за счет повышения уровня коммуникабельности и развития персонала не является результатом финансовой деятельности МБОУ «Кундравинская СОШ».

Расчет социальной эффективности осуществлялся методом экспертных оценок. В качестве экспертов выступило руководство и начальники Учреждения. Количество экспертов – 7. Полученный коэффициент  $W$  оценивается по шкале от 0 до 1. В случае если  $W \geq 0,5$ , то согласование мнений экспертов является положительным и согласованное ранжирование может использоваться на практике, т.е. эксперты постановили, что проектные мероприятия необходимы и актуальны для улучшения социальных и экономических показателей деятельности организации.

Если  $W < 0,5$ , то согласование мнений экспертов – неудовлетворительное и оно отбрасывается, а стало быть, внедрение мероприятий не является актуальным и значимым.

Величина коэффициента согласования  $W=0,7>0,5$  указывает на положительное согласование мнений группы экспертов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аветисов, А.А. Образовательные стандарты как основа объективного мониторинга качества в системе непрерывного образования. // Квалиметрия человека и образования: методология и практика. Проблемы создания комплексного мониторинга качества образования в России: Материалы 6-го симпозиума / А.А. Аветисов. – М.: Изд-во Исслед. центра проблем качества подготовки специалистов, 1997. – С. 75 - 79.
2. Анопченко, Т.Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко [и др.]. – 4-е изд., стер. – М. : Дашков и К, 2019. – 282 с.
3. Бабанский, Ю.К. Оптимизация учебно-воспитательного процесса: Методические основы / Ю.К. Бабанский. – М.: Просвещение, 1982. – 192 с.
4. Барышев, А.В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
5. Быстров, О.Ф. Теория менеджмента. Монография. / О.Ф. Быстров, Д.Э. Тарасов – М.: Русайнс, 2020. – 182 с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2021. – 656 с.
7. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 336 с.
8. Гапоненко, А.Л. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А.Л. Гапоненко ; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 396 с.

9. Громкова, М.Т. Методологическое обеспечение квалитметрии современного высшего образования / М.Т. Громкова // Квалитметрия человека и образования: методология и практика: Национальная система оценки качества в России: Материалы 5-го симпозиума. – М.: Изд-во Исслед. центра проблем качества подготовки специалистов, 1999. – С. 39 - 41.

10. Дитлс, Р. Стратегии гениев. Т. 2. Альберт Эйнштейн. Пер. с англ. Н.Е. Ивановой. М.: Независимая фирма «Класс»; 1998. – 192 с.

11. Дорофиевко, В.В. Управление трудовой деятельностью на малом предприятии: учебное пособие / В.В. Дорофиевко, Н.Е. Муромец, В.В. Лоскутова; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», кафедра менеджмента непроизводственной сферы. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – 302 с.

12. Дуракова, И.Б. (ред.). Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Кн. 4: монография / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М; 2020. – 242 с.

13. Егоршин, А.П. Карьера одаренного менеджера : научно-популярное издание / А. П. Егоршин, С. Г. Захарова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Логос ; Нижний Новгород : НИЭМ, 2020. – 376 с.

14. Егоршин, А.П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 388 с.

15. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 319 с.

16. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 331 с.

17. Каз, Е.М. Общий менеджмент. Эффективная организация : практикум / Е.М. Каз. – Томск : Издательство Томского государственного университета, 2021. – 44 с.

- 18.Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М., 2018. – 235 с.
- 19.Коргова, М.А. Менеджмент. Управление организацией : учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 197 с.
- 20.Коргова, М.А. Менеджмент. История менеджмента : учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 166 с.
- 21.Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 566 с.
- 22.Коротун, О.Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2020. – 108 с.
- 23.Макарова, И.К. Управление персоналом : учебник / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2017. – 304 с.
- 24.Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 175 с.
- 25.Маслова, Е. Л. Менеджмент в притчах, сказках и занимательных историях с комментариями / Е. Л. Маслова. – 4-е изд. – М. : Дашков и К, 2020. – 256 с.
- 26.Межевов, А.Д. Формирование новых отношений в бизнесе на основе использования цифровых технологий. В кн.: Сборник статей «Проблемы функционального и проектного менеджмента в условиях новых вызовов для российской экономики» / А.Д. Межевов, А.В. Желтенков, С.А. Рябиченко. – LAP LAMBERT Academic Publ.; 2022. – С. 42–49.

27. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 384 с.

28. Основы современного управления: теория и практика : учебник / под. ред. А.Т. Алиева, В. Н. Боробова. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2020. – 526 с.

29. Панасюк, В.П. Научные основы проектирования педагогических систем внутришкольного управления качеством образовательного процесса / В.П. Панасюк. – М.: Изд-во Исслед. центра проблем качества подготовки специалистов, 1997. – 297 с.

30. Селезнева, Н.А. Общая структура требований к современному человеку с высшим образованием как структура качества его образования и развития и основа предметной области оценки качества / Н.А. Селезнева // Квалиметрия человека и образования: методология и практика: Материалы 3-го симпозиума: В 3 ч. – М.: Изд-во Исслед. центра проблем качества подготовки специалистов, 1994. – Ч. 3. – С. 3 - 26.

31. Сизова, Ю.С. Современный предприниматель в VUCA-мире – преимущества и сложности. Экономика и бизнес: теория и практика / Ю.С. Сизова. 2019; (8) – С. 145–150.

32. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 269 с.

33. Субетто, А.И. Комплексный мониторинг «Российское гражданское общество и образование» / А.И. Субетто, Н.А. Селезнева // Проблемы создания комплексного мониторинга качества образования России. – М.: Изд-во Исслед. центра проблем качества подготовки специалистов, 1997. – 61 с.

34. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / авт. сост. Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. – М. : РГУП, 2019. – 140 с.

35.Титов, В. Н. Теория и история менеджмента: учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 487 с.

36.Шарапова, Т. В. Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 210 с.

37.Шарипов, Ф.Ф. Системный подход к информатизации педагогического процесса в вузе - доминанта формирования профессиональных компетентностей студентов: Дисс.... д-ра пед. Наук / Ф.Ф. Шарипов. – Душанбе, 2013. – 409 с.

38.Шароватов, Ю.М. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке / Ю. М. Шароватов. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 243 с.

39.Андросюк, А.Б. Сущность и принципы процессного подхода для управления организацией // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 7 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-printsipy-protsessnogo-podhoda-dlya-upravleniya-organizatsiey>

40.Гришко, Л.А. Процессный подход в современной практике управления / Л.А. Гришко, Н.И. Серая // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 7 (33) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-v-sovremennoy-praktike-upravleniya>

41.Кадрова, Г. Применение процессного подхода к управлению современной организацией // Огарёв-Online. – 2018. – № 1 (106) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-protsessnogo-podhoda-k-upravleniyu-sovremennoy-organizatsiey>

42.Петросов, С. Н. Методы управления в менеджменте / С.Н. Петросов // Современные проблемы науки и образования [Электронный

ресурс]. – Электрон. журн. – 2015. – № 2-1. – Режим доступа:  
<https://science-education.ru/ru/article/view?id=17853>

43. Сааведра, А.Р., Опфер В.Д. Какие навыки и знания нужны в XXI веке. Пер. Е. Жолниной. <https://o-shkole.livejournal.com/44935.html>

44. Шумилова, А.А. Современные действенные методы управления образовательной организацией / А.А. Шумилова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 19 (414). – С. 206-207. – URL: <https://moluch.ru/archive/414/91353/>

45. Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.] ; под ред. О. В. Логиновского. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 450 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

**ПРОЕКТ**

**«Создание условий для профессионального роста педагога»**

**(2023-2025 гг.)**

## **Проект «Создание условий для профессионального роста педагога»**

### **Проблемы, решению которых способствует данный проект:**

- инертность педагога к инновационным процессам современной системы образования;
- недостаточная подготовленность педагогических кадров к работе в режиме реализации современных образовательных программ;
- отсутствие системности подготовки педагогических кадров к аттестации;
- низкая потребность педагога в повышении своего профессионального мастерства;
- отсутствие у педагогов стремления к самообразовательной деятельности;
- низкая мотивация педагога к проектированию траектории своего профессионального развития;
- невозможность обеспечения повышения качества образования вследствие недостаточной профессиональной компетентности педагогов.

Актуальность данного проекта состоит в том, что он показывает пути научно-методического сопровождения педагога в его профессиональном развитии с учетом инновационных подходов к организации методической работы в МБОУ «Кундравинская СОШ имени Героя Советского Союза Зернина С.М.».

### **1. Цели и задачи проекта**

**Цель проекта:** разработка, апробация и внедрение модели управления профессиональным развитием педагогов МБОУ «Кундравинская СОШ имени Героя Советского Союза Зернина С.М.».

#### **Задачи:**

1. Разработать и согласовать в коллективе критерии для анализа и оценки профессиональной деятельности педагога.
2. Организовать мониторинг типичных профессиональных затруднений педагогов.
3. Всем педагогам разработать индивидуально образовательный маршрут.
4. Разработать систему наставничества для преодоления профессиональных затруднений педагогов.
5. Разработать алгоритм организации устранения профессиональных затруднений педагогов.
6. Управленческая поддержка планов самообразования педагогов.

**Практическое значение проекта** заключается в новых подходах к организации научно-методического сопровождения педагога в повышении его профессионального мастерства:

- развитие самомотивации педагога к деятельности по своему профессиональному росту;

- формирование потребности педагога в создании индивидуального образовательного маршрута карьерного роста;
- обеспечение качественных изменений в состоянии и результатах образовательного процесса, обусловленных реализуемой потребностью педагога в повышении своей профессиональной компетентности.

## **2. Основные ожидаемые результаты проекта**

Реализация программы профессионального развития педагогического персонала образовательного учреждения – это создание условий для устойчивого развития ОУ в условиях модернизации образования. Она обеспечит:

- создание системы непрерывного повышения квалификации работников через развитие творческих способностей личности педагога как фактора совершенствования интеллектуального и духовного потенциала общества;
- совершенствование мониторинга организации и содержания учебно-воспитательного процесса и разработка рекомендаций по его совершенствованию;
- оказание практической помощи педагогическим работникам в подборе актуального содержания образования и методов его реализации и овладении ими;
- создание творческой атмосферы в МБОУ «Кундравинская СОШ имени Героя Советского Союза Зернина С.М.», культивирование интереса к новшествам, инициирование новшеств;
- приведение квалификации кадрового потенциала педагогов к современному уровню требований (Профессиональный стандарт педагога);
- создание в творческих группах, авторских мастерских, а также других инновационных форм объединений педагогов по отдельным направлениям учебно-воспитательной и научно-методической работы, руководство, консультирование и координация их деятельности с целью разработки на их основе нового интеллектуального продукта в области содержания образования и методов его реализации;
- осуществление издательской деятельности на основе использования интеллектуального продукта педагогических работников.

Это, в свою очередь обеспечит:

1. профессиональный рост педагога;
2. профессиональную и личностную самореализацию педагога;
3. удовлетворенность педагога профессиональной деятельностью;
4. мотивационную готовность и практическую ориентированность педагога на инновационные процессы и использование современных образовательных технологий;
5. проектирование педагогом индивидуального образовательного маршрута профессионально-личностного развития;

6. повышение качества состояния и результатов образовательного процесса.

**Дополнительными возможностями реализованного проекта будет:**

- успешное прохождение педагогами аттестации;
- повышение рейтинга образовательного учреждения.

### 3. Критерии оценки эффективности проекта

Показатели	Критерии
<p><b>Деятельность администрации по психологической и методической поддержке профессионального развития педагогов.</b></p> <p><i>Показатели:</i> дифференцированный подход к педагогам, умение вовлекать их в работу по профессиональному самосовершенствованию, организация активных и увлекательных форм такой работы.</p>	<p>Функционирует дифференцированная система психологической и методической поддержки педагогов, работающих над развитием своего творческого потенциала</p>
<p><b>Оценивание руководителями образовательного учреждения результатов своей деятельности и своевременное исправление допущенных просчетов</b></p> <p><i>Показатели:</i> умение увидеть свою работу «со стороны», терпимость к критике, демократический стиль, конструктивная реакция на ошибки</p>	<p>Открытое, коллегиальное, критическое обсуждение управленческих решений и исправление их нежелательных последствий, делегирование полномочий.</p> <p>Администрация умело использует педагогические советы и управленческие совещания для решения текущих проблем, но не может привлечь коллектив для выработки стратегической линии развития коллектива.</p>
<p><b>Профессиональная компетентность педагога с профстандартом</b></p> <p><i>Показатели:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уметь планировать, проводить лекции, анализировать их эффективность (самоанализ лекций).</li> <li>- Владеть формами и методами обучения, выходящими за рамки лекций: лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п.</li> <li>-Использовать специальные подходы к обучению, для того чтобы включить в образовательный процесс всех</li> </ul>	<p>Большинство педагогов в совершенстве владеют преподаваемыми предметами, имеют проверенную на собственном опыте систему преподавания учебного предмета; вовлекают учащихся в учебу, постоянно отслеживают реальное продвижение, успехи и неудачи учащихся; вносят коррективы в работу.</p> <p>В МБОУ «Кундравинская СОШ имени Героя Советского Союза</p>

<p>учащихся: со специальными потребностями в образовании; одаренных учащихся; учащихся, для которых русский язык не является родным; учащихся с ограниченными возможностями и т.д.</p> <p>- Уметь объективно оценивать знания учащихся, используя разные формы и методы контроля.</p> <p>- Владеть ИКТ-компетенциями</p>	<p>Зернина С.М.» преобладают педагоги, достигающие высоких результатов в обучении и воспитании, умеющие связывать преподаваемый предмет с развитием личности учащегося, имеющие, однако, некоторые затруднения в организации самостоятельной учебной и внеклассной деятельности учащихся.</p>
<p><b>Сотрудничество педагогов МБОУ «Кундравинская СОШ имени Героя Советского Союза Зернина С.М.», ориентация на совместные достижения.</b></p> <p><i>Показатели:</i> отношение педагогов к сотрудничеству, к успехам и неудачам коллег; традиции обсуждения лекций, дел и обмена опытом.</p>	<p>Большинство педагогов испытывают удовлетворение при взаимодействии с коллегами, содействуют успеху друг друга, в МБОУ «Кундравинская СОШ имени Героя Советского Союза Зернина С.М.» утвердились организационные формы обмена достижениями, коллектив представляет собой слаженную команду.</p> <p>Педагоги тяготеют к сотрудничеству, испытывают дефицит общения, в МБОУ «Кундравинская СОШ имени Героя Советского Союза Зернина С.М.» имеются, но недостаточно развиты формы совместной педагогической деятельности и обмена опытом.</p>
<p><b>Поддержка инициатив и новаторства педагогов.</b></p> <p><i>Показатели:</i> стремление разобраться в предложениях и инициативах коллег, поддержка и терпимость к неудачам друг друга, желание применить лучшие находки в собственной практике.</p>	<p>Интерес к новаторским предложениям, практическая и психологическая поддержка педагогов, выступающих с продуктивными идеями и технологиями.</p> <p>Прагматический подход к инновациям, ожидание от них быстрого результата, сдержанная позиция в отношении самостоятельного применения новшеств.</p>

#### 4. Пользователи результатов проекта

**Круг пользователей** – педагоги, МБОУ «Кундравинская СОШ имени Героя Советского Союза Зернина С.М.».