



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВПО «ЮУрГГПУ»)

Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Магистерская диссертация  
по направлению 44.04.01 – «Педагогическое образование»  
Направленность программы магистратуры «Инновационный  
менеджмент»

Выполнила: магистрант  
ЗФ-309-161-2-1 Иванова Мария  
Научный руководитель:  
Доктор педагогических наук,  
профессор  
Уварина Наталья Викторовна

Проверка на объем заимствований:

75,02 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
рекомендована/не рекомендована

«30» марта 2019 г.

зав. кафедрой ППИ

ФИО Рибина Р.Р.

Челябинск  
2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава I. Теоретические аспекты проблемы повышения эффективности системы управления образовательной организацией.....</b>	<b>9</b>
1.1. Терминологический анализ понятий исследования.....	9
1.2. Модель управления и методы повышения эффективности системы управления образовательной организацией.....	21
1.3. Выявление организационно-педагогических условий повышения эффективности системы управления образовательной организацией.....	29
<b>Выводы по I главе.....</b>	<b>38</b>
<b>Глава II. Экспериментальная работа по реализации организационно-педагогических условий повышения эффективности системы управления образовательной организации.....</b>	<b>40</b>
2.1. Характеристика базы исследования, организация экспериментальной работы.....	40
2.2. Внедрение модели управления и организационно-педагогических условий повышения ее эффективности.....	48
2.3. Анализ результатов экспериментальной работы.....	52
<b>Выводы по II главе.....</b>	<b>65</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>67</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>73</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования** обусловлена сложившимися за последнее десятилетие переменами в области образования. Стратегическая цель государственной политики в области образования — повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина (прописана в Концепции развития образования в России до 2020г.). Обеспечение качественного образования прописано в Федеральном Законе №273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. Управление образовательной организацией осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации с учетом особенностей, установленных настоящим Федеральным законом.

Тотальная оптимизация всех областей жизнедеятельности человека, которая также затрагивает и область образования: оптимизация бюджета, кадров, хозяйственной части приводит и к изменению структуры управления организаций.

Статья 30 Федерального закона № 273–ФЗ предоставляет образовательным организациям право издания, в пределах своей компетенции в соответствии с законодательством Российской Федерации в порядке, установленном ее уставом, локальных нормативных актов, регулирующих образовательные отношения. Локальные нормативные акты содержат общеобязательные правила поведения для всех или некоторых работников организации и (или) обучающихся, их родителей (законных представителей), рассчитанный на неоднократное применение для детализации, конкретизации, дополнения и восполнения общей, правовой нормы применительно к условиям данной образовательной организации, с учетом имеющихся особенностей, специфики образовательного процесса и иных условий.

В силу статей 3, 28 Федерального закона образовательная организация самостоятельна в установлении необходимого количества, формы локальных

нормативных актов, порядка их разработки и принятия. В то же время, Федеральный закон содержит перечень локальных нормативных актов, разработка и утверждение которых образовательной организацией обязательна: правила приема обучающихся; режим занятий; формы, периодичность и порядок текущего контроля успеваемости, правила внутреннего распорядка; установление образцов документов об образовании и др.

Несмотря на наличие большого количества нормативных актов, **эффективность управления** образовательной организацией остается важнейшей **проблемой** системы управления.

В современных исследованиях, которые посвящены изучению проблем организации образовательного процесса, немало места отводится вопросам повышения эффективности деятельности и модернизации системы управления образовательных организаций.

Значительный вклад в построение **системы управления** образовательными организациями внесли В. И. Загвязинский, Ю. А. Конаржевский, В. С. Лазарев, М. Л. Левицкий, А. А. Орлов, В. П. Панасюк, М. М. Поташкин, В. А. Слостенин, И. К. Шалаев и др.

Анализируя практику деятельности образовательных организаций, выявляется ряд причин, которые не дают в полной мере развиваться этим организациям. К примеру, низкий уровень эффективности управления образовательным процессом. Многие руководители образовательных организаций пытаются активизировать отдельные элементы управленческой деятельности, усиливают и ужесточают контрольные мероприятия, преобразуют и детализируют процесс планирования, внедрения и усиления роли организационных мероприятий, но все равно не приходят к поставленной цели. В результате, все эти действия приводят к стагнации или снижению эффективности системы управления, педагогические работники и управленцы больше занимаются вопросами, не связанными с улучшением образовательного, воспитательного и управленческого процесса. Ректорат

принимает решения, зачастую, основываясь на отдельные ресурсы организации. Поэтому просматривается необходимость в обосновании рекомендаций, как правильно использовать организационно-педагогические условия и эффективно распределять ресурсы, чтобы они способствовали повышению эффективности управления образовательной организацией.

Анализ литературных исследований показал, что понятие **эффективность управления** образовательными системами изучали такие педагоги, как: З. Г. Данилова, П. М. Керженцев, Г. М. Ключева и др. Каковы условия повышения этой эффективности – проблема многих образовательных организаций. Поэтому мы выбрали для исследования с точки зрения управления именно **организационно-педагогические** условия повышения эффективности системы управления образовательной организации «Южно-Уральский государственный институт искусств им. П. И. Чайковского».

Южно-Уральский государственный институт искусств им. П.И. Чайковского – один из крупнейших в регионе многоуровневых и многопрофильных вузов-комплексов, осуществляющий подготовку специалистов в сфере музыкального, изобразительного, хореографического, театрального искусства и социокультурной деятельности. Его исторический путь протяженностью около восьми десятилетий отражает сложные и, одновременно, творчески продуктивные процессы становления сферы художественного образования на Южном Урале.

**Проблема исследования** заключается в определении инновационных организационно-педагогических условий, которые позволят повысить эффективность управления образовательной организацией.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы нашего исследования: «Организационно-педагогические условия повышения эффективности системы управления образовательной организацией».**

**Цель исследования** – теоретическое обоснование и внедрение модели повышения эффективности системы управления образовательной организации ГБОУ ВО «Южно-Уральский Государственный Институт Искусств им. П. И. Чайковского» (далее по тексту – институт искусств им. П. И. Чайковского).

**Объект исследования** – система управления образовательной организацией.

**Предмет исследования** – организационно-педагогические условия повышения эффективности этой системы.

**Гипотеза:** если выявить и внедрить организационно-педагогические условия: а) повышение мотивации сотрудников, б) переподготовка руководительского состава организации, в) реализация программы здоровьесбережения сотрудников, то это обеспечит повышение эффективности системы управления образовательной организацией.

**Задачи:**

1. Проанализировать понятийный аппарат исследования.
2. Разработать модель управления и возможных методов повышения эффективности системы управления образовательной организацией.
3. Выявить организационно-педагогические условия повышения эффективности системы управления образовательной организацией.
4. Провести анализ базы исследования и организовать экспериментальную работу.
5. Внедрить модель управления и организационно-педагогические условия для повышения (на примере «Южно-Уральский государственный институт искусств им. П. И. Чайковского»).
6. Провести анализ и обобщить результаты исследования.

**Положения, выносимые на защиту**

- Разработана модель системы управления образовательной организации, включающая: мотивационный, организационно-содержательный, деятельностный и оценочно-результативный блоки.

- Выявлены организационно-педагогические условия повышения эффективности системы управления института: а) повышение мотивации сотрудников, б) переподготовка руководительского состава организации, в) реализация программы здоровьесбережения сотрудников.

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы использовались следующие **методы исследования**: теоретическое изучение и анализ научной литературы, нормативно-правовых документов, моделирование, сравнение, обобщение; **эмпирическое** обобщение опыта, наблюдение.

**База исследования**: ГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный институт искусств им. П. И. Чайковского», юридический адрес: 454091, г. Челябинск, ул. Плеханова, 41, проспект Победы, 167 (факультет изобразительного искусства). E-mail: info@uurgii.ru.

**Теоретическая значимость** заключается в том, что выявленные организационно-педагогические условия обеспечат повышение эффективности управления образовательной организацией

**Практическая значимость** заключается в том, что полученные результаты исследования могут являться основой повышения эффективности системы управления образовательной организации на современном этапе не только в институте искусств им. П. И. Чайковского, но и в другой образовательной организации; могут быть использованы в процессе подготовки востребованных кадров в области менеджмента образовательных организаций.

**Этапы исследования.** Исследования проводились в три этапа в период 2016–2019 гг.:

**На первом этапе** (2016–2017 гг.) анализировались психолого-педагогические, управленческие положения по проблеме исследования, формулировались цель, задачи, рабочая гипотеза, разрабатывалась программа исследования. Проводился констатирующий этап формирования проблемы исследования, разрабатывались методы исследования.

**На втором этапе** (2017–2018 гг.) происходило внедрение организационно-педагогических условий повышения эффективности системы управления образовательной организации, была введена система мотиваций, создавалась программа здоровьесбережения сотрудников.

**На третьем этапе** (2018–2019 гг.) обобщались и анализировались результаты опытно-экспериментальной работы, осуществлялось текстовое оформление диссертационных материалов, формулировались выводы.

**Структура диссертации:** работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка.

# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## 1.1. Терминологический анализ понятий исследования

В условиях меняющейся образовательной среды перед нами постоянно появляются проблемы эффективности всех областей родов деятельности, в том числе и в образовании. Перед руководителями учреждений стоят новые задачи по организации образовательного процесса для достижения результатов, соответствующих требованиям, которые предъявляются Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования. Решение такого рода задач предъявляет новые, повышенные требования к системе управления образовательным процессом в профессиональных организациях, определяет в образовательной деятельности необходимость изменения подходов к практике принятия управленческих решений при планировании и реализации образовательного процесса, который будет полностью удовлетворять запросы рынка труда и требования потребителей образовательной услуги.

Таким образом, возникает необходимость исследовать само понятие **системы**, которое позволит определить степень эффективности системы управления образовательной организации.

Проблеме эффективности системы управления образовательной организации посвящены труды: З. Г. Даниловой [14, 15], П. М. Керженцева [28], Г. М. Ключевой [29] и др.

Для анализа современного состояния проблемы организационно-педагогических условий повышения эффективности системы управления образовательной организацией необходимо осуществить следующее: провести исследование терминологического поля проблемы, которое позволит сформировать ее категориальный аппарат;

рассмотреть основные теоретические аспекты исследования, проанализировать работы по сходной тематике и на их основе разработать педагогическую модель повышения эффективности управления образовательной организацией посредством организационно-педагогических условий.

Приступим к построению терминологического поля исследуемой проблемы. Формирование понятийного аппарата является основной задачей любого научно-педагогического исследования (рис. 1).



**Рис. 1. Основные понятия исследования**

Исходным понятием является понятие «система», которое во многих словарях (В. И. Даля [17], С. И. Ожегова [40], Д. Н. Ушакова [64]) определяется как целое, имеющее определенный закономерный порядок

расположения частей или элементов в нем, части которого выполняют определенные функции. Система может существовать как сама по себе, так же и в связи с другими системами.

В педагогической лексике теоретиков и практиков педагогики довольно часто в разных контекстах употребляется понятие «система» (система обучения, воспитания, система методов, средств и т.п.). Однако при использовании этого термина в него часто не вкладывается изначальный истинный смысл. **Система**– выделенное на основе определенных признаков упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью функционирования и единства управления, и выступающее во взаимодействии со средой как целостное явление [20].

Система управления содержит:

1) органы управления (должности и подразделения), совокупность которых можно охарактеризовать как субъект управления (работающие в них люди являются субъектами управленческой деятельности);

2) коммуникационные каналы, с помощью которых осуществляется взаимодействие в системе управления;

3) набор целей, стратегий, методов, технологий, процедур, предписаний, регламентирующих выполнение управленческих действий, юридически закрепленных норм и правил, в единстве составляющих механизм управления;

4) материальную инфраструктуру управления.

Система управления должна соответствовать организационным целям, быть внутренне сбалансированной, гибкой и адаптивной, доступной контролю, допускать неформальные связи между людьми.

Таким образом, можно сделать вывод, что **система управления** – это процесс создания, совершенствования и поддержания функционирования организационной структуры при реализации принятого управленческого решения и разработанного плана мероприятий [9]. Также это совокупность взаимосвязанных управляемой и управляющей подсистем,

взаимодействующих между собой и внешней средой и участвующих в процессе функционирования по достижению установленных целей.

Виды систем управления:

- а) стратегическое планирование деятельности организации;
- б) управление управленческой деятельностью;
- в) управление внутренними или внешними коммуникациями;
- г) управление человеческими ресурсами;
- д) управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- е) управленческое консультирование;
- ж) управление внутренними или внешними коммуникациями.

В современных условиях рыночной экономики **вопросы повышения эффективности системы управления** являются ключевыми для деятельности любой организации. Эффективность управления охватывает не только сферы производства, бизнеса, но и государственные образовательные структуры.

К правовому обеспечению системы управления персоналом относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения [50]. В частности, акты локального регулирования – разработка нормативных актов на уровне организации: нормативно-справочные документы, тарифно-квалификационный справочник, должностная инструкция, правила внутреннего трудового распорядка, документы технического, технико-экономического и экономического характера, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом позволяет кадровой службе организации выполнять функцию документального оформления трудовых отношений.

Управление образовательной организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.

Эффективность управления образовательной организацией определяется уровнем достижения поставленных целей и задач. Целью

может быть конкретная идеальная модель выпускника, либо определенный круг компетенций, которыми выпускник должен владеть, либо иные предъявляемые требования учредителем в рамках муниципального задания [3].

Обратимся к понятию «**эффект**». Анализ источников литературы [37, 59, 60 и др.] показал, что с точки зрения управления, эффект – это результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствование организации в целом. Управление образовательной организацией считается успешным, если организация успешна в ближайшей и долгосрочной перспективе. Для этого нужно создать команду людей, которые дополняют друг друга, где присутствует взаимное доверие, уважение и понимание. Добиться этого помогает интеграция – объединение, согласование, взаимопроникновение, достижение взаимозависимости частей в системе управления.

На основании проведенного анализа исследований [25] в рамках нашей проблемы считаем, что система управления образовательной организацией – непрерывный процесс влияния на производительность труда работника, группы или организации в целом для достижения поставленной цели.

Система управления состоит из четырех подсистем: методологии, процесса, структуры, техники и технологии управления (рис. 2).

В методологии управления авторы [17, 37 и др.] характеризуют управленческую деятельность как процесс, а структуру и техники управления – как явление. Все элементы, входящие в систему управления, также должны быть профессионально организованы для эффективной работы организации в целом.

Основными элементами, составляющими систему управления образовательной организацией, являются: цель, задача, функция, процесс управления, закон, метод, технология, принцип, коммуникации, организационные отношения, решение, характеристики информационного обеспечения, организационная структура, система документооборота.

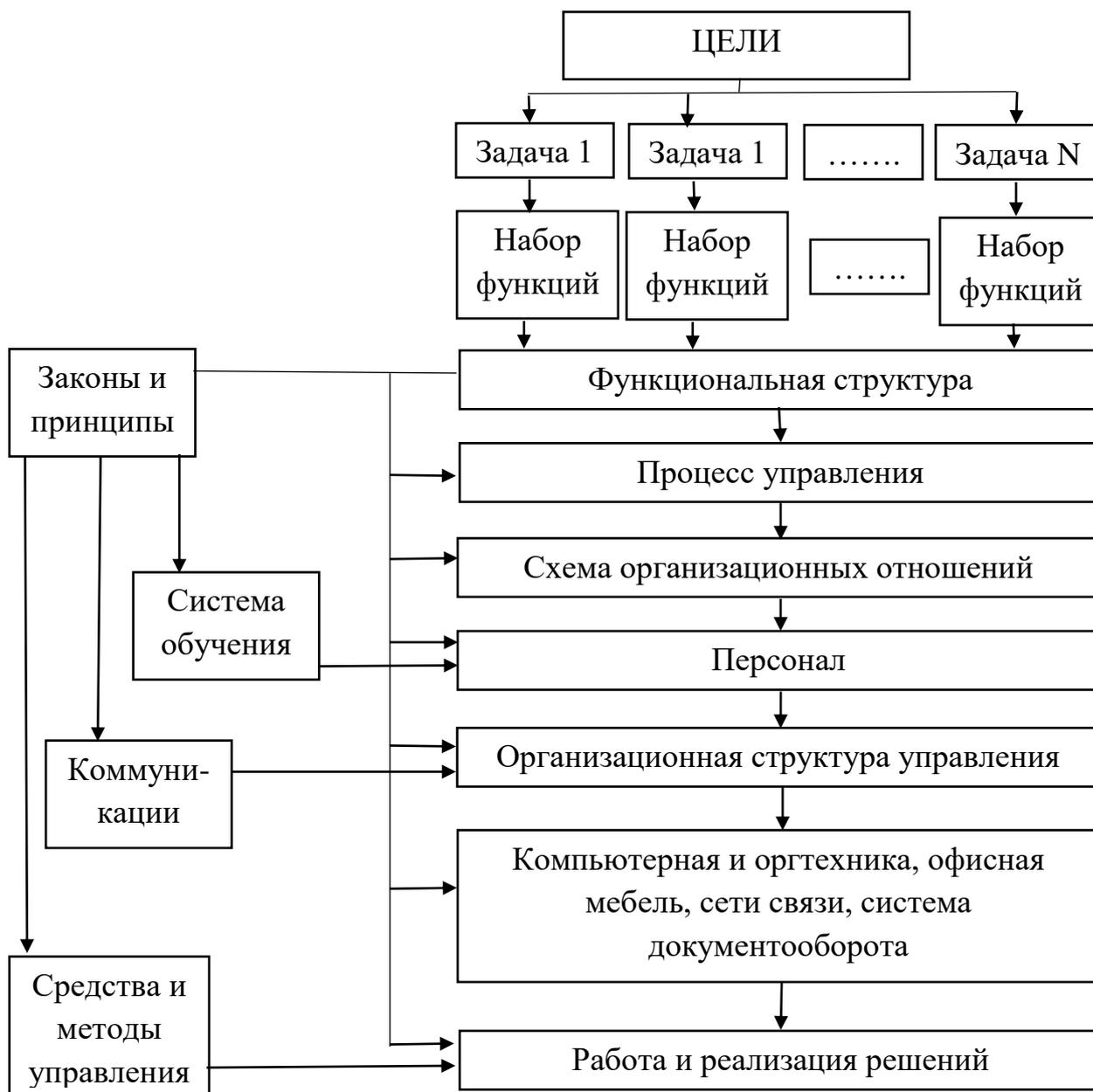


**Рис.2. Структура элементов системы управления организацией**

Цели [25] разделяются на группы конкретных задач, которые объединяют по сфере деятельности: экономические, технические, социальные, образовательные и т.д. (рис. 3).

В зависимости от условий функционирования образовательной организации процесс выполнения функций может быть циклическим и

разовым, непрерывным и дискретным, последовательным и параллельным [25].



**Рис. 3. Взаимосвязь элементов системы управления**

Исходя из функциональной схемы, процесса и организационных отношений, определяют состав персонала по численности и квалификации. Этих данных достаточно, чтобы построить организационную структуру управления организацией.

Исходя из структурных элементов, перечня всех должностей, выполняемых функций, можно рассчитать техническое оснащение рабочего

места персонала. После этого в соответствии с назначенными полномочиями работники могут разрабатывать, согласовывать, принимать, утверждать и реализовывать решения. Кроме того, практически на все элементы распространяются законы и принципы профессиональной деятельности.

Повышение эффективности управления образовательной организации требует разработку комплекса конкретных мероприятий по улучшению эффективности менеджмента, оказывающей воздействие на конкретные направления деятельности организации.

Таким образом, при выявлении содержания эффективности управления исследуется важнейшая линия формирования: цель – результат – эффективность, то есть оценка осуществляется с позиции результата [4]. Эффективность деятельности образовательной организации служит критерием эффективности управления, а повышение эффективности управления – один из решающих факторов и резервов повышения эффективности деятельности образовательной организации в целом. Следовательно, более эффективное управление обеспечивает и более высокий уровень самой образовательной организации.

Переходя к понятию **организационно-педагогические условия** и проанализировав научно-педагогические источники, мы пришли к выводу, что единого понимания понятия «организационно – педагогические условия» не существует, несмотря на то, что это понятие часто используется в педагогической литературе и диссертационных исследованиях. Анализируя, приходим к пониманию, что понятие «организационно-педагогические условия» состоит из двух смысловых частей: «организационные условия» и «педагогические условия».

Согласно философскому энциклопедическому словарю, под «**условием**» понимают то, от чего зависит нечто другое (обусловливаемое); существенный компонент комплекса объектов (вещей, их состояний, взаимодействий), из наличия которого с необходимостью следует существование данного явления [67, С. 707–708]. Совокупность конкретных

условий данного явления образует среду его протекания, от которой зависит действие законов природы и общества. Под условием будем понимать существенный компонент комплекса объектов, явлений или процессов, от которых зависят другие, обуславливаемые феномены (объекты, явления или процессы), и влияющий на формирование среды, в которой протекает феномен.

Исследуя понятие **«организационные условия»**, можно определить, что важным на данном этапе представляется выделить и охарактеризовать понятие «организация». Согласно философскому энциклопедическому словарю, под **«организацией»** понимается [67]:

1) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением;

2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;

3) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур, и правил.

Понятие организации различают в двух аспектах: упорядоченность и направленность. Упорядоченность определяется количественно как величина, обратная энтропии системы. Направленность организации характеризует соответствие (или несоответствие) системы условиям окружающей среды, целесообразность данного типа организации с целью поддержания нормального функционирования системы и т.п. [67, С. 463–464].

Исходя из раскрытых выше определений понятий «условие» и «организация» сформулируем понятие **«организационные условия»**. Под организационными условиями будем понимать существенный компонент комплекса объектов, явлений или процессов, от которых зависят другие, обуславливаемые феномены (объекты, явления или процессы), и влияющий

на направленное и упорядоченное формирование среды, в которой протекает феномен.

Многими авторами выделяется три основных подхода при анализе понятия «педагогические условия».

Первый подход отражает точку зрения, согласно которой педагогические условия – это совокупность каких-либо мер педагогического воздействия и возможностей материально-пространственной среды. Находясь в контексте первого подхода, авторы под педагогическими условиями понимают: В.И. Андреев – «комплекс мер, содержание, методы, приемы и организационные формы обучения и воспитания» [1]; В. А. Беликов – «совокупность объективных возможностей содержания, форм, методов и материально-пространственной среды, направленных на решение поставленных в педагогике задач» [2]; А.Я. Найн – «совокупность объективных возможностей содержания, форм, методов, средств и материально-пространственной среды, направленных на решение поставленных задач» [38, с. 44– 49]. Второй подход связывает педагогические условия с проектированием и конструированием педагогической системы, в которой условия выступают компонентом. Так Н.В. Ипполитова в своем исследовании утверждает, что педагогические условия – это компонент педагогической системы, отражающий совокупность внутренних (обеспечивающих развитие личностного аспекта субъектов образовательного процесса) и внешних (содействующих реализации процессуального аспекта системы) элементов, обеспечивающих её эффективное функционирование и дальнейшее развитие [23]. Близкую по смыслу позицию занимает М.В. Зверева. Согласно ее точке зрения, педагогические условия есть содержательная характеристика одного из компонентов педагогической системы, в качестве которого выступают содержание, организационные формы, средства обучения и характер взаимоотношений между учителем и учениками [19, с. 29– 32]. Согласно третьему подходу педагогические условия – это планомерная работа по

уточнению закономерностей как устойчивых связей образовательного процесса, обеспечивающая возможность проверяемости результатов научно-педагогического исследования [31, с. 101– 104]. Проведя анализ позиций различных исследователей относительно определения понятия «педагогические условия», Н. Ипполитова и Н. Стерхова выделяют ряд важных положений:

- 1) условия выступают как составной элемент педагогической системы;
- 2) педагогические условия отражают совокупность возможностей образовательной (целенаправленно конструируемые меры воздействия и взаимодействия субъектов образования: содержание, методы, приемы и формы обучения и воспитания, программно-методическое оснащение образовательного процесса) и материально-пространственной (учебное и техническое оборудование, природно-пространственное окружение образовательного учреждения и т.д.) среды, влияющих положительно или отрицательно на ее функционирование;
- 3) в структуре педагогических условий присутствуют как внутренние (обеспечивающие воздействие на развитие личностной сферы субъектов образовательного процесса), так и внешние (содействующие формированию процессуальной составляющей системы) элементы;
- 4) реализация правильно выбранных педагогических условий обеспечивает развитие и эффективность функционирования педагогической системы [22, с. 8– 14].

Обобщая вышесказанное, мы под организационно-педагогическими условиями понимаем характеристику педагогической системы, отражающую совокупность потенциальных возможностей образовательной среды, реализация которых обеспечит эффективное функционирование и развитие педагогической системы.

**Таким образом,** выстраивая понятийный аппарат, можно сделать вывод, что система – выделенное на основе определенных признаков упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, объединенных

общей целью функционирования и единства управления, и выступающее во взаимодействии со средой как целостное явление. Система управления – это процесс создания, совершенствования и поддержания функционирования организационной структуры при реализации принятого управленческого решения и разработанного плана мероприятий. Также это совокупность взаимосвязанных управляемой и управляющей подсистем, взаимодействующих между собой и внешней средой и участвующих в процессе функционирования по достижению установленных целей.

Управление образовательной организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. Повышение эффективности управления образовательной организации – это разработка комплекса конкретных мероприятий по улучшению эффективности менеджмента, оказывающая воздействие на конкретные направления деятельности организации.

Организационно-педагогические условия – характеристика педагогической системы, отражающая совокупность потенциальных возможностей образовательной среды, реализация которых обеспечит эффективное функционирование и развитие педагогической системы.

## **1.2. Модель управления и методы повышения эффективности системы управления образовательной организацией**

Изучая проблему повышения эффективности системы управления образовательной организацией, мы пришли к выводу, что совершенствование данного процесса возможно путем создания **теоретической модели управления**. Разработка и реализация модели позволит предвидеть цель и задачи, подбирать необходимые методы, средства и формы управления.

Анализируя понятие «модель» (от лат. *modulus*) мы пришли к выводу, что это не просто образец, аналог или схема фрагмента анализа, это широкая наглядная система. Модель— это форма отображения определённого фрагмента действительности (предмета, явления, процесса, ситуации)— оригинала модели, которое содержит существенные свойства моделируемого объекта и может быть представлено в абстрактной (мысленной или знаковой) или материальной (предметной) форме [61].

Моделирование, как метод педагогического исследования очень широко используется в педагогической науке, наряду с наблюдением и экспериментом. Метод моделирования исследовали такие ученые, как В. И. Загвязинский [18], А. А. Реан [51], А. С. Сиденко [56] и др.

Под понятием модель управления можно понимать абстрактно выстроенную целостную цепь знаний о том, как выглядит и как обязана выглядеть система управления, как она воздействует и как обязана воздействовать на объект заведования, как адаптируется и как обязана это делать к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация имела возможность постичь поставленных целей.

Расширенная и дополненная структурно-функциональная организационно-педагогическая модель образовательной организации представлена на рисунке 4.

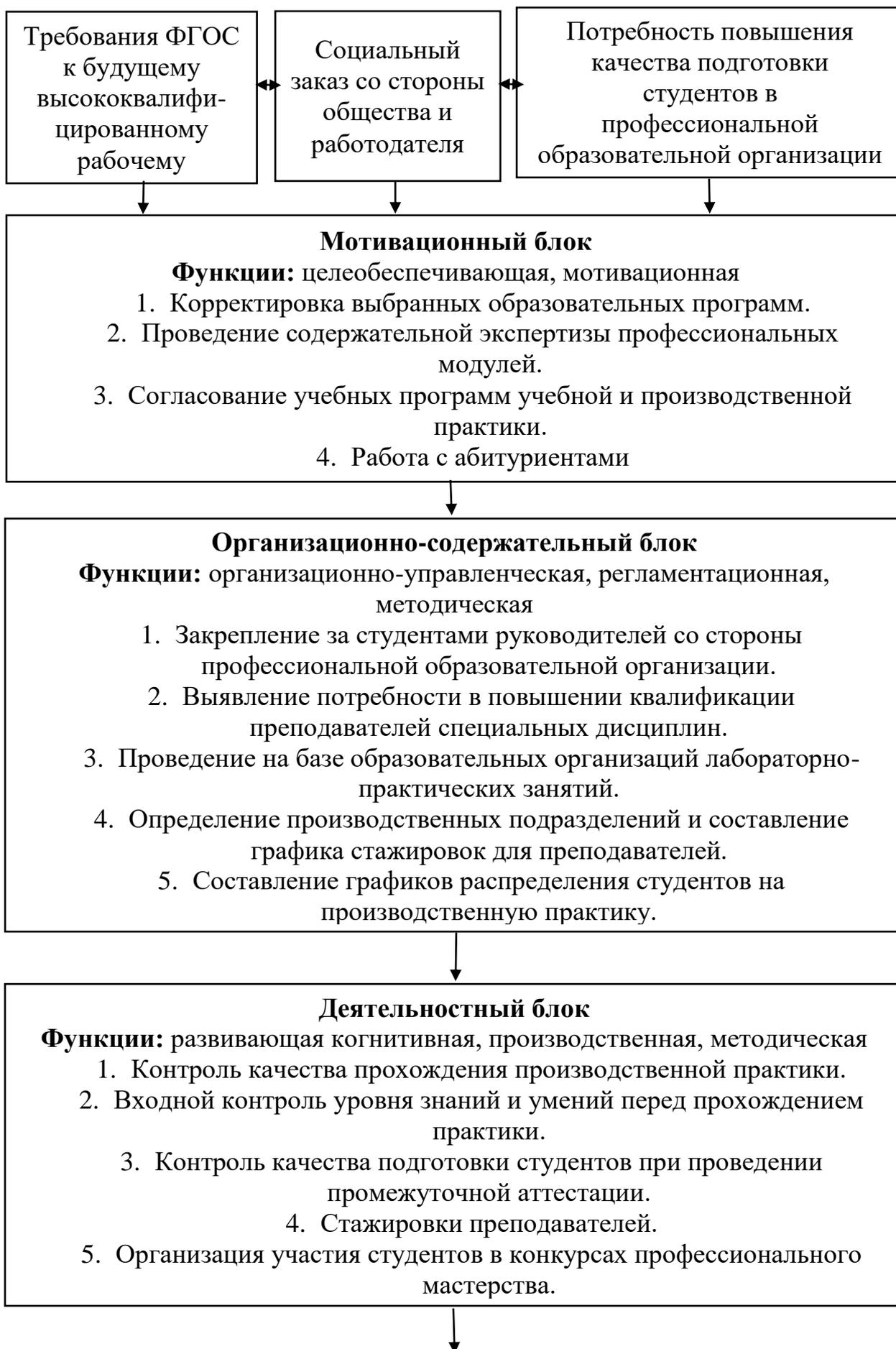




Рис. 4. Организационно-педагогическая модель управления

**Мотивационный блок** направлен на организацию взаимодействия с предприятием и формирование положительной мотивации. Это первый этап, на котором происходит подбор необходимых рабочих кадров, заключается договор с профессиональной образовательной организацией. Разрабатываются требования, предъявляемые к выпускнику, определяются критерии и показатели эффективности подготовки студентов.

Проводятся экскурсии для педагогов в образовательные организации и предприятия для знакомства с базой практики, чтобы проанализировать рабочее место студентов, их функции в образовательном процессе, технику безопасности и т.д. Проводятся семинары для знакомства педагогов с

педагогическими технологиями, методами психолого-педагогического сопровождения студентов.

Также мотивационный блок включает в себя работа с абитуриентами, проводится диагностика уровня их обученности и воспитанности.

**Организационно-содержательный** блок включает в себя содержательное наполнение процесса обучения. Организуются группы студентов за наставниками, определяются подразделения, где будет проходить практика. Руководители этих структурных подразделений заполняют ходатайства о согласии прохождения практики, оформляются приказы.

Здесь же, в организационно-содержательном блоке содержится организация стажировок преподавателей.

**Деятельный блок** включает в себя непосредственную деятельность на учебном месте: освоение студентами необходимых технологических операций, знакомство с условиями труда, адаптация в коллективе. Наставники же объясняют и показывают на практике необходимые образовательные операции от простых к сложным.

Руководители практики от образовательной организации должны контролировать качество прохождения практики, следить за их посещаемостью и трудовой дисциплиной.

**Оценочно-результативный** блок предусматривает оценку и определение фактического уровня качества подготовки студентов. Качество подготовки студентов определяется в процессе промежуточной и итоговой аттестации, а также в ходе специального диагностического исследования.

Важно учитывать **стратегии управления образовательной организации**. Нами были проанализированы типовые стратегии управления образовательных организаций.

Любой организации, в том числе и образовательной необходима ключевая стратегия управления. От того, какова направленность этой организации, каковы цели, особенности – зависят и стратегии развития.

Существует более 20 типовых стратегий и значительно большее количество модификаций типовых стратегий. Наиболее свойственны для образовательного учреждения, по мнению Фишмана Л.И. [54, 68], четыре основных вида стратегий: наступления, обороны, фокусирования и ликвидации.

**Стратегии наступления** свойственны лидерам регионального рынка образования или молодым «агрессивным» образовательным учреждениям, пользующимся значительной поддержкой государства, крупнейших предприятий и финансовых учреждений.

В нашем исследовании мы проанализировали основные стратегии наступления. Одна из них – **стратегия постоянного наступления**, которая предполагает активную, агрессивную позицию образовательного учреждения на рынке и преследует цель завоевания и расширения рыночной доли. Такая стратегия выбирается крупнейшей организацией в регионе в случаях, если: её доля на рынке ниже необходимого минимума для лидера (30–50% от объема услуг) или резко сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибыли; организация собирается вывести новую образовательную услугу на рынок; учебные заведения-конкуренты теряют свои позиции, и создается реальная возможность расширить рыночную долю при относительно небольших затратах.

Множество образовательных учреждений выбирают **стратегию лидерства по качеству** за счет достижения лучших результатов в регионе по качеству предоставляемых образовательных услуг. Характерный имидж выявляется в процессе государственной аккредитации образовательного учреждения и высокими профессиональными достижениями выпускников.

В том случае, если образовательное учреждение отказывается от открытого вызова конкурентам в ценовой и рекламной борьбе, больших затрат на дифференциацию и т. д., оно использует стратегию «захвата незанятых пространств», т.е. работает на новых географических территориях.

**Стратегия опережающего удара** состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копирования стратегии образовательного учреждения конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить организацию на вторые роли.

В стратегическом управлении существует одна из общих стратегий управления организации, направленная на создание конкурентных преимуществ – **стратегия лидерства по издержкам**. Используя стратегию лидерства по издержкам, учебное заведение ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены.

Второй вид стратегий – **обороны и укрепления**, предполагает способность образовательного учреждения удерживать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение организацией курса на сохранение имеющейся рыночной доли, сюда можно отнести и стратегию партизанской войны. Кроме этой, существует и стратегия ответного удара. Готовность организации отразить нападение и доведение до конкурентов данных о возможности принятия контрмер, может несколько охладить пыл нападающих, поскольку результат от наступательных действий может оказаться нулевым или отрицательным.

Стратегия «тушения пожара» характерна для образовательных учреждений, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации организация может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке. Примером может служить неудача с аттестацией и аккредитацией образовательного учреждения, а студентам обещаны дипломы государственного образца.

Третий вид стратегий – стратегии **фокусирования** (концентрации). Эта стратегия состоит в концентрации на одном или нескольких сегментах рынка (школьное, начальное профессиональное образование) без стремления

охватить весь рынок. Целью здесь является удовлетворение потребностей выбранного целевого сегмента более качественно, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Четвертый вид – **стратегии ликвидации**, характерны для организаций, находящихся в кризисных ситуациях (убыточность, распад коллектива, отзыв лицензии и др.). Как правило, это касается организаций, которые уже не могут успешно конкурировать с крупными учебными заведениями региона, города или района. Для этого нужно преодолеть «выходной барьер» ухода с рынка и закрыть организацию с уплатой долгов.

Стратегия ликвидации – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. Здесь организация в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные подразделения (кафедры, факультеты, филиалы), так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Путем пересечения факторов и стратегий удобно анализировать возможные варианты поведения организации на рынке в зависимости от воздействия внешней и внутренней среды. Конечно, конкурентное положение организации на рынке должно быть предварительно четко определено в регионе по следующим факторам: объем продаж образовательных услуг, численность студентов и учащихся, стоимость материально-технической базы.

Помимо выбора ключевой стратегии развития, образовательная организация должна определить, какие методы повышения эффективности системы управления будут в ней использованы.

Обращаясь к понятию **эффективности управления организацией**, как созданию благоприятных условий для достижения коллективом

поставленных целей в кратчайшие сроки при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах (по мнению Конаржевского Ю. А.[47]), можно предполагать, что в сфере образования эффективность управления может быть рассмотрена в трех аспектах[30]. Во-первых, это **эффективность достижения определенной цели**: количества обучающихся, численности кандидатов и докторов наук среди научно-педагогических работников образовательных учреждений высшего образования, средний балл ЕГЭ поступающих в вузы и т. д. во-вторых, это **соответствие фактических результатов образовательной или научной деятельности плановым**. Прежде всего, это соответствие требованиям государственных образовательных стандартов, распоряжениям Министерства образования и науки РФ, другим федеральным и региональным нормативам, регламентирующим деятельность образовательных учреждений. В-третьих, это **эффективность с точки зрения экономичности определенной деятельности**. Например, коэффициент использования учебных площадей, лабораторного оборудования и программных средств.

При этом, исследуя образовательную деятельность в контексте проектного подхода к управлению образовательными учреждениями можно рассматривать эффективность как сочетание достигаемых результатов, оптимальных сроков окупаемости затрат и соответствия нормативным требованиям[53].

Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор.

**Стратегические альтернативы**– набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей учебного заведения во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов.

Каждая стратегическая альтернатива предоставляет разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

**Таким образом,** модель управления – это абстрактно выстроенная целостная цепь знаний о том, как выглядит и как обязана выглядеть система управления, как она воздействует и как обязана воздействовать на объект заведования, как адаптируется и как обязана это делать к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация имела возможность постичь поставленных целей.

Модель управления любой образовательной организации содержит 4 функциональных блока: мотивационный, организационно-содержательный, деятельный и оценочно-результативный.

Проанализировав источники, можно сделать вывод, чтобы образовательная организация была эффективной, она должна использовать стратегические альтернативы, как совокупность частных стратегий.

### **1.3. Выявление организационно-педагогических условий повышения эффективности системы управления образовательной организацией**

Чтобы подойти к выявлению организационно-педагогических условий повышения эффективности системы управления образовательной организации, необходимо определиться с **критериями эффективности** [35]. В процессе исследования был выявлен примерный перечень критериев эффективности системы управления.

Первый показатель эффективности – соответствие деятельности образовательной организации требованиям законодательства. Критерием эффективности может являться отсутствие предписаний надзорных органов, подтвержденных жалоб граждан.

Следующий показатель – выполнение государственного задания на оказание государственных услуг. Критерий – сохранение контингента обучающихся образовательной организации, выполнение образовательных программ, реализуемых в образовательной организации. Отсутствие обучающихся, не усвоивших образовательную программу.

Показатель обеспечения высокого качества обучения имеет критерии соответствия итогов выпускных квалификационных работ в соответствии с уровнем реализуемой образовательной программы. Так же доля выпускников, продолживших обучение.

Кадровое обеспечение образовательного процесса, как показатель оптимальной укомплектованности кадрами и соответствие квалификации работников образовательной организации занимаемым должностям.

Показатель совершенствования педагогических и управленческих процессов образовательной организации на основе независимой системы оценки качества. Критерии: участие образовательной организации в независимых (межотраслевых) процедурах (системах) оценки качества (добровольная сертификация, внешний аудит, рейтинг, международные сравнительные исследования и др.) Внешнее представление образовательной организации в независимых (межотраслевых) процедурах (системах) оценки качества (публичный отчет, публикации в СМИ и сети Интернет, сайт.) Характер полученных результатов и/или их динамик.

Следующий показатель – обеспечение доступности качественного образования. Критерии – создание условий доступности для всех категорий лиц с ограниченными возможностями здоровья. Реализация программ (проектов, мероприятий) поддержки одаренной и талантливой молодежи. Реализация программ (проектов, мероприятий) поддержки студентов, имеющих трудности в обучении и проблемы со здоровьем. Применение информационных технологий в образовательном процессе и обеспечение широкого использования электронных образовательных ресурсов.

Организация эффективной физкультурно-оздоровительной и спортивной работы. Критериями являются: развитие спортивной инфраструктуры (стадион, тренажерный зал, бассейн), развитие секций и кружков различной направленности в образовательной организации.

Следующий показатель – создание условий для сохранения здоровья студентов. Критерии – создание условий применений здоровьесберегающих и здоровьесозидающих технологий, направленных на снижение утомляемости студентов в процессе обучения. Сокращение коэффициента травматизма образовательной организации.

Показатель обеспечения комплексной безопасности и охраны труда. Критерии – обеспечение безопасности образовательной организации в соответствии с паспортом безопасности. Организация мер по антитеррористической защите образовательной организации.

Заключительный показатель – создание системы государственно-общественного управления. Здесь критериями являются наличие нормативной базы, в т. ч. локальных актов образовательной организации по государственно-общественному управлению. Представление опыта образовательной организации на публичных мероприятиях в сфере образования (форумах, конгрессах, конференциях, семинарах и других мероприятиях), в средствах массовой информации.

В процессе анализа системы управления образовательной организации необходимо было выявить организационно-педагогические условия повышения эффективности управления.

Выявляя и обосновывая организационно-педагогические условия, мы учитывали, что они должны соответствовать следующим **требованиям** [5]:

1. Условия должны быть необходимы и достаточны.
2. Должны отражать потребность государства в высококвалифицированных рабочих.
3. Учитывать специфику института и основные требования, предъявляемые к выпускнику.

4. Дополнять разработанную модель содержательно и организационно, основываясь на ее потенциальных свойствах.
5. Отражать педагогический и управленческий опыт автора в профессиональном образовании.

На наш взгляд, повышение эффективности системы управления образовательной организации может произойти при наличии следующих **организационно-педагогических условий**.

Первое условие – **организация труда**. Научная организация труда – это комплекс организационно-технических, экономических, санитарно-гигиенических и психофизиологических мероприятий, которые основаны на достижениях науки и передовой практики и обеспечивают наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов и неуклонное повышение производительности труда при сохранении здоровья человека[16].

Основные направления научной организации труда. В литературе по научной организации труда к основным направлениям относят:

1. совершенствование форм разделения и кооперации труда;
2. улучшение организации и обслуживания рабочих мест;
3. рационализацию трудового процесса, внедрение прогрессивных методов и приемов труда;
4. совершенствование нормирования труда;
5. использование каждого работника в соответствии с его способностями, профессиональной подготовкой и с учетом потребностей практики;
6. совершенствование практики, форм и методов материального и морального стимулирования;
7. улучшение условий труда;
8. рационализацию режимов труда и отдыха;
9. укрепление дисциплины труда и повышение творческой активности работников.

Среди условий организации труда недостаточно изученными, на наш взгляд, остаются условия, связанные с профессиональной подготовкой, а конкретнее - **условия повышения квалификации для руководителей образовательных организаций** [52]. Первостепенная задача и необходимое условие модернизации российской системы образования – это создание эффективной системы подготовки и повышения квалификации руководителей образования и образовательных учреждений, соответствующих запросам современной жизни.

Повышение квалификации обеспечивает не только освоение знаний и умений, но и рост профессиональной компетенции, развитие управленческих способностей, формирование которых осуществляется на протяжении длительного времени при разумном чередовании стационарного обучения и стажировки в той деятельности, в которой работает руководитель. С учетом этого программы повышения квалификации обеспечивают необходимую комбинацию высокого профессионализма в развитии значимых личностных качеств.

Второе выявленное условие – повышение **мотивации сотрудников**. Мотивация – это, согласно философской энциклопедии, система внутренних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека [39]. На что именно будет направлена мотивация, в какой мере она будет использована, зависит и результат работы сотрудников, а соответственно и всей организации.

Мотивация персонала в организационной психологии понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации. Можно выделить пять групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы.

Первая группа - педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которой характерно стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего преподаватели с этой мотивационной доминантой встречаются в группе

педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также после 15 лет.

Вторая группа - педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной и представлена в различных стажевых группах.

Третья группа - педагоги с доминированием внешней положительной мотивации ориентируются на внешние оценки своей деятельности, они весьма чувствительны к материальным стимулам, такие педагоги также подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными мотивами встречается среди учителей со стажем работы менее 5 лет и со стажем от 10 и до 20 лет.

Четвертая группа - педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку учителя этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к таким учителям можно отнести педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

Пятая группа - педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. В процессетрудаэти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то

потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Нередко такие учителя встречаются среди педагогов, имеющих педагогический стаж более 20 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться.

Так или иначе, все факторы мотивации возможно свести к нескольким: признание и одобрение, личностное развитие, безопасные и комфортные условия для работы, значимость деятельности, справедливость в оценке результатов в работе, заработная плата, включающая стимулирующие выплаты, социальный пакет.

Также в мотивацию можно включить **рейтинговую систему оценки работы педагогических работников** [36]. Рейтинговая оценка является одним из механизмов стимулирования эффективности, качества и результативности деятельности педагогов, руководителей и образовательных учреждений. Рейтинг учителя может складываться из параметров:

1. результативность учебной деятельности
2. результативность методической деятельности учителя
3. общественная работа
4. работа с документами
5. трудовая дисциплина
6. классное руководство
7. техника безопасности и охрана жизни и здоровья детей.

Расчет рейтинга учителя должен мотивировать учителей на поиск решений, выявленных с помощью данной технологии проблем, ориентирует на дальнейшее саморазвитие.

Кроме всего перечисленного, к факторам повышающих мотивацию педагогов можно отнести: участие в семинарах, конкурсах, в т. ч. педагогического мастерства. Здесь можно отметить систему поощрений кадрового состава, связанную с международными выездными практиками. Благодарственные письма за заслуги в педагогической деятельности.

Последнее условие – введение программы **здоровьесбережения сотрудников**. Рассматривая образовательную организацию как систему здоровьесбережения, где среди прочих ценностей усваивается ценность здоровья, формируется мотивация на сохранение здоровья своего и окружающих [55], большинство исследователей отдают предпочтение вопросам сохранения и укрепления здоровья обучающихся. Но педагог, не имеющий сформированных ценностно-смысловых установок на сохранение здоровья в качестве основы своего профессионального долголетия, не ощущающий ответственности за состояние собственного здоровья, не может привить культуру здоровья детям.

Среди некоторых мероприятий по сохранению здоровья, можно выделить несколько, свойственных только образовательным учреждениям[11]: – расширение спектра двигательной активности, рациональная организация образовательного процесса и нормирование учебной нагрузки студента и педагога, акцент при нормировании делается не столько на уменьшение или увеличение объема нагрузки, сколько на изменение характера образовательной деятельности в сторону преобладания активности взрослого и подростка в самопознании, самообразовании, самостоятельной деятельности, внедрение в учебный процесс систематической информации (теоретической и практической) о человеческом здоровье на разных этапах его жизни, формирование осознания ценности здоровья и здорового образа жизни, повышение роли психологической помощи педагогам и студентам в обучении, в создании определенной среды, благоприятной в плане психического, физического и социального благополучия всех участников образовательного процесса, создание условий для систематической научно-методической работы со специалистами, педагогами и родителями, целью которой является повышение уровня умений и знаний в области здоровья и здоровьесбережения.

**Таким образом,** было выявлено несколько критериев эффективности системы управления. В процессе анализа источников литературы, были установлены организационно-педагогические условия повышения эффективности управления образовательной организацией. Это такие условия, как условие организации труда, а конкретно - совершенствование форм разделения и кооперации труда, улучшение организации и обслуживания рабочих мест, рационализацию трудового процесса, внедрение прогрессивных методов и приемов труда, совершенствование нормирования труда, использование каждого работника в соответствии с его способностями, профессиональной подготовкой и с учетом потребностей практики, совершенствование практики, форм и методов материального и морального стимулирования, улучшение условий труда, рационализацию режимов труда и отдыха, укрепление дисциплины труда и повышение творческой активности работников.

Были выявлены условия повышения эффективности: повышение квалификации для руководителей образовательных организаций, повышение мотивации сотрудников, в которую можно включить рейтинговую систему оценки работы педагогических работников, участие в семинарах, конкурсах, в т. ч. педагогического мастерства. Здесь можно отметить систему поощрений кадрового состава, связанную с международными выездными практиками. Благодарственные письма за заслуги в педагогической деятельности. Последним выявленным условием является введение программы здоровьесбережения сотрудников.

## ВЫВОДЫ ПО I ГЛАВЕ

1. Выстраивая понятийный аппарат, можно сделать вывод, что система – выделенное на основе определенных признаков упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью функционирования и единства управления, и выступающее во взаимодействии со средой как целостное явление. Система управления – это процесс создания, совершенствования и поддержания функционирования организационной структуры при реализации принятого управленческого решения и разработанного плана мероприятий. Также это совокупность взаимосвязанных управляемой и управляющей подсистем, взаимодействующих между собой и внешней средой и участвующих в процессе функционирования по достижению установленных целей.

2. Управление образовательной организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. Повышение эффективности управления образовательной организации – это разработка комплекса конкретных мероприятий по улучшению эффективности менеджмента, оказывающая воздействие на конкретные направления деятельности организации.

3. Организационно-педагогические условия – характеристика педагогической системы, отражающая совокупность потенциальных возможностей образовательной среды, реализация которых обеспечит эффективное функционирование и развитие педагогической системы.

4. Модель управления – это абстрактно выстроенная целостная цепь знаний о том, как выглядит и как обязана выглядеть система управления, как она воздействует и как обязана воздействовать на объект заведования, как адаптируется и как обязана это делать к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация имела возможность постичь поставленных целей.

5. Модель управления любой образовательной организацией содержит 4 функциональных блока: мотивационный, организационно-содержательный, деятельный и оценочно-результативный.

6. Чтобы образовательная организация была эффективной, ключевой стратегией управления можно определить стратегию фокусирования в конкретном сегменте предоставляемых услуг.

7. Было выявлено несколько критериев эффективности системы управления. В процессе анализа источников литературы, были установлены организационно-педагогические условия повышения эффективности управления образовательной организацией. Это такие условия, как условие организации труда, а конкретно - совершенствование форм разделения и кооперации труда, улучшение организации и обслуживания рабочих мест, рационализацию трудового процесса, внедрение прогрессивных методов и приемов труда, совершенствование нормирования труда, использование каждого работника в соответствии с его способностями, профессиональной подготовкой и с учетом потребностей практики, совершенствование практики, форм и методов материального и морального стимулирования, улучшение условий труда, рационализацию режимов труда и отдыха, укрепление дисциплины труда и повышение творческой активности работников.

8. Были выявлены условия повышения эффективности: повышение квалификации для руководителей образовательных организаций, повышение мотивации сотрудников, в которую можно включить рейтинговую систему оценки работы педагогических работников, участие в семинарах, конкурсах, в т. ч. педагогического мастерства. Здесь можно отметить систему поощрений кадрового состава, связанную с международными выездными практиками. Благодарственные письма за заслуги в педагогической деятельности. Последним выявленным условием является введение программы здоровьесбережения сотрудников.

## ГЛАВА II. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### 2.1. Характеристика базы исследования, организация экспериментальной работы

Главной целью нашей работы было выявить организационно-педагогические условия повышения эффективности системы управления ГБОУ ВО «ЮУрГИИ им. П. И. Чайковского». Для этого был проведен анализ структурных подразделений, документации института, были выделены основные критерии и показатели эффективности системы управления института искусств[7].

Анализ работы проводился в 3 этапа:

1. Констатирующий. Проводился качественный и количественный анализ проблемы, замеры начального уровня эффективности института искусств.
2. Формирующий. Проводилась апробация эксперимента, выявление изменений и подсчет результатов.
3. Обобщающий этап. Для исследования использовался метод моделирования.

В качестве базы практики был выбран ГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный институт искусств имени П.И. Чайковского». Для характеристики базы была использована информация с официального сайта, которая рассказывает **историю формирования данной организации [7]**.

Южно-Уральский государственный институт искусств им. П.И. Чайковского – один из крупнейших в регионе многоуровневых и многопрофильных вузов-комплексов, осуществляющий подготовку специалистов в сфере музыкального, изобразительного, хореографического,

театрального искусства и социокультурной деятельности. Его исторический путь протяженностью около восьми десятилетий отражает сложные и, одновременно, творчески продуктивные процессы становления сферы художественного образования на Южном Урале. Основу интегрированного учебного заведения составили три ранее самостоятельных образовательных учреждения – Челябинский государственный институт музыки им. П.И. Чайковского, учреждения среднего профессионального образования Челябинское художественное училище и Челябинский колледж культуры и искусств. Реорганизация в единое образовательное учреждение состоялась 30.08.2012 г.

История Челябинского художественного училища (ныне факультета изобразительного искусства) началась 1 сентября 1975 г. с занятий на живописно-педагогическом и оформительском отделениях. У истоков училища стоял Николай Александрович Аристов – выпускник Института живописи, скульптуры и архитектуры имени И. Е. Репина, великолепный рисовальщик, замечательный педагог, вначале исполнявший обязанности директора, а в дальнейшем возглавивший цикл специальных дисциплин.

Традиции живописно-педагогического отделения закладывались мастерами, получившими классическое художественное образование: Николаем Александровичем Аристовым, Алексеем Михайловичем Смирновым, Николаем Фёдоровичем Суриным.

Оформительское отделение Челябинского художественного училища изначально готовило художников-оформителей широкого профиля. У истоков отделения стояли: Черкашина Нина Егоровна – член Союза художников России, Шаповалов Владимир Георгиевич – член Союза художников России и Союза дизайнеров РФ, кандидат педагогических наук, доцент, выпускники Ленинградского высшего художественно-промышленного училища им. В. И. Мухомовой. С 1990-х гг. отделение стало называться дизайнерским.

В 1977 г. в ЧХУ открылось скульптурное отделение. Его первыми педагогами были: Николай Александрович Аристов и скульптор Лидия Леонидовна Вениковецкая, выпускница Львовского художественного института. С 1981 г. отделение возглавил опытный педагог, выпускник Ленинградского высшего художественно-промышленного училища им. В.И. Мухомовой Николай Федорович Лютиков. Выпускники отделения внесли большой вклад в эстетизацию облика нашего города.

В 1992 г. было организовано декоративно-прикладное отделение училища, готовившее профессионалов по специализациям «Художник-мастер художественной обработки дерева», «Художник по камню» и, несколько позднее, «Художник-керамист». Среди тех, кто стоял у истоков отделения, – Бычихин Николай Павлович, заслуженный работник культуры РФ, Наумов Николай Александрович, Ситников Николай Алексеевич. В 1995 г. на отделении была открыта специализация «Художественная керамика».

На протяжении десяти лет в городах Коркино (с 1998 г.) и Златоуст (с 1999 г.) действовали классы Челябинского художественного училища по керамике и средовому дизайну.

В 2006 г. на отделении живописи была открыта специализация «Театрально-декорационная живопись». Это позволило значительно расширить перспективы обучения будущих специалистов, привлечь новые силы, молодых талантливых студентов.

С целью привлечения внимания городской общественности к проблемам художественного образования, популяризации сферы художественного творчества в 2005 г. было принято решение о реализации на базе училища программы дополнительного художественного образования детей. Это положило начало созданию «Детского художественно-эстетического центра», ориентированного на раннее развитие творческих способностей в области изобразительного искусства.

На сегодняшний день официальный процесс реорганизации вуза-комплекса завершен. 06.12. 2011 г. учебное заведение получило статус государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Южно-Уральский государственный институт искусств им. П.И. Чайковского». В его структуре выделены четыре самостоятельных факультета: музыкального искусства, социокультурной деятельности, изобразительного искусства, хореографический факультет. С декабря 2012 г. новое образовательное учреждение приступило к реализации перспективной Программы развития объединенного вуза-комплекса с целью дальнейшего развития вузовского звена на основе вновь открытых факультетов.

Структура и органы управления государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный институт искусств имени П. И. Чайковского» обширна и многоступенчата, включает в себя отделения среднего профессионального образования – колледжи, художественное училище, факультеты высшего профессионального образования и специальную детскую школу искусств.

Таким образом, **институт культуры им. П. И. Чайковского – это один из многоуровневых и многопрофильных вузов-комплексов, осуществляющий подготовку специалистов в сфере музыкального, изобразительного, хореографического, театрального искусства и социокультурной деятельности.**

В ходе исследования были установлены **правила внутреннего распорядка, охраны труда и окружающей среды организации.**

Режим рабочего времени для руководящего, административно-хозяйственного, инженерно-технического, обслуживающего и учебно-вспомогательного персонала определяется в пределах 40 часовой рабочей недели при 5-дневной рабочей неделе с двумя выходными днями (суббота, воскресенье). Режим рабочего времени педагогических работников института определяется в пределах 36-часовой рабочей недели при 6-дневной рабочей

неделе с одним выходным днем (воскресенье), продолжительность ежедневной работы (смены) педагогических работников включает преподавательскую (учебную) работу, учебно-методическую, художественно-творческую, научно-исследовательскую, воспитательную, а также другую педагогическую работу, предусмотренную квалификационными характеристиками по должностям и особенностями режима рабочего времени и времени отдыха педагогических работников: – профессорско-преподавательскому составу, реализующему образовательные программы высшего образования норма часов педагогической работы в учебном году за ставку заработной платы устанавливается в размере 900 часов согласно приказу Министерства образования и науки Российской Федерации от 24.12.2010 №2075 «О продолжительности рабочего времени (норме часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников», пункту 57 приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 19.12.2013 №1367 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»; – педагогическим работникам, реализующим интегрированные образовательные программы среднего профессионального образования со сроком освоения 4 года 10 месяцев, 7 лет 10 месяцев, 10 лет 10 месяцев и образовательные программы среднего профессионального образования норма часов педагогической работы в учебном году за ставку заработной платы устанавливается в размере 720 часов согласно приказу Министерства образования и науки Российской Федерации от 24.12.2010 №2075 «О продолжительности рабочего времени (норме часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников»; – концертмейстерам, реализующим интегрированные образовательные программы среднего профессионального образования со сроком освоения 4 года 10 месяцев, 7 лет 10 месяцев, 10 лет 10 месяцев, образовательные

программы среднего профессионального образования и программы высшего образования норма часов педагогической работы в учебном году за ставку заработной платы устанавливается в размере 960 часов (24 часа в неделю) согласно приказу Министерства образования и науки Российской Федерации от 24.12.2010 №2075 «О продолжительности рабочего времени (норме часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников».

Рабочее время педагогических работников с учебной нагрузкой, объем которой выходит за пределы нормы часов за ставку заработной платы (ниже или выше), регулируется индивидуально с учетом продолжительности рабочего времени за учетный период (учебный год) не превышающий нормального числа рабочих часов по взаимному согласию сторон и не может превышать: – для профессорско-преподавательского состава – половины месячной нормы рабочего времени, исчисленной из установленной продолжительности рабочей недели; 11 – для педагогических работников, реализующих интегрированные образовательные программы среднего профессионального образования со сроком освоения 4 года 10 месяцев, 7 лет 10 месяцев, 10 лет 10 месяцев и образовательные программы среднего профессионального образования – месячной нормы рабочего времени, исчисленной из установленной продолжительности рабочей недели; – для педагогических работников, у которых половина месячной нормы рабочего времени по основной работе составляет менее 16 часов в неделю – 16 часов работы в неделю; – для концертмейстеров – месячной нормы рабочего времени, исчисленной из установленной продолжительности рабочей недели; – педагогическая работа на условиях почасовой оплаты – 300 часов в год.

Привлечение работника к сверхурочной работе допускается в исключительных случаях с его письменного согласия, продолжительность которой не должна превышать 4 часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год в соответствии с законодательством Российской Федерации. Время начала и окончания работы, время предоставления и

продолжительность перерыва для отдыха и питания устанавливаются Регламентом работы института (Приложение к Правилам внутреннего трудового распорядка). Перерыв для отдыха и питания в течение рабочего дня (смены) работникам института предоставляется продолжительностью не менее 30 минут и не более 60 минут, перерыв в рабочее время не включается.

Администрация института ведет учет рабочего времени, фактически отработанного каждым работником. В случае болезни работника, последний по возможности незамедлительно информирует администрацию института и предъявляет листок нетрудоспособности в первый день выхода на работу. Опоздание на работу, несвоевременный уход с работы, ранее установленной продолжительности рабочего времени, а также не выход на работу без уважительной причины является нарушением трудовой дисциплины (Раздел 6 настоящих Правил). Привлечение работников к работе в выходные и праздничные дни осуществляется только с согласия работника и в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации. Работникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка. Работникам института предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней за исключением работников, деятельность которых связана с педагогической работой, руководством образовательным, воспитательным процессом или методической, научно-методической работой. Работникам, деятельность которых связана с педагогической работой, руководством образовательным, воспитательным процессом или методической, научно-методической работой предоставляется ежегодный основной удлиненный оплачиваемый отпуск продолжительностью 56 календарных дней, установленный Правительством Российской Федерации.

Библиотечным работникам института предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью до 10

календарных дней в зависимости от стажа непрерывной работы в библиотеках Челябинской области.

Оплата отпуска производится не позднее, чем за три дня до его начала. Очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков, утверждаемым ректором с учетом мнения профсоюзной организации института не позднее, чем за две недели до наступления календарного года в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации. График отпусков обязателен как для администрации, так и для работников института. Ежегодный оплачиваемый отпуск может быть продлен или перенесен на другой срок, определяемый администрацией института с учетом пожеланий работника, в случае временной нетрудоспособности работника в период отпуска. По соглашению между работником и администрацией института ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней. Отзыв работника из отпуска допускается только с его письменного согласия. Неиспользованная часть отпуска должна быть предоставлена по выбору работника в удобное для него время в течение текущего рабочего года или присоединена к отпуску за следующий рабочий год. Педагогические работники образовательного учреждения не реже чем через каждые 10 лет непрерывной преподавательской работы имеют право на длительный отпуск сроком до одного года без сохранения заработной платы, порядок и условия предоставления которого определяются Уставом института, в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и Положением о порядке и условиях предоставления педагогическим работникам Южно-Уральского государственного института искусств имени П.И. Чайковского длительного отпуска сроком до одного года. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы,

продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.

**Таким образом,** в результате анализа документации института, можно сделать вывод, что система управления «Южно-Уральского института искусств им. П. И. Чайковского» имеет сложную, богатую историю. Он имеет систему управления, схожую с разработанной нами системой управления образовательной организации.

Также мы дополнили выявленные правила внутреннего распорядка образовательной организации, которые благоприятно повлияли в институте искусств им. П. И. Чайковского на повышение условий здоровьесбережения сотрудников данной организации.

## **2.2. Внедрение организационно-педагогических условий повышения эффективности системы управления образовательной организации**

Модель управления «Южно-Уральского государственного института искусств им. П. И. Чайковского» отражена на официальном сайте института и содержит следующие элементы управления[7].

Ректорат – осуществляет непосредственного управление деятельностью института. Общее руководство институтом осуществляет выбранный представительный орган – ученый совет. В составе ученого совета входят: по должности – ректор, который является председателем ученого совет, проректоры, деканы факультетов, а также выбранные члены из числа преподавателей, сотрудников и студентов. Параллельно с ректором и ученым советом находятся отделы: планово-экономический, организации и ведения делопроизводства, управления персоналом, бухгалтерия, организационно-правовой отдел, общее собрание (конференция).

Под руководством ректора находятся проректоры по: учебно-методической работе, по научной работе и международному сотрудничеству,

по художественно-творческой работе, по административно-хозяйственной работе.

Также важнейшей частью управленческого аппарата являются факультеты (музыкального искусства, изобразительного искусства, социокультурной деятельности, хореографический), общевузовские кафедры и специальная детская школа искусств.

Анализируя модель управления института и искусств им П. И. Чайковского, мы должны провести соответствие между выявленной в литературных источниках и разработанной нами модели.

**Первый блок** модели управления образовательной организации – **мотивационный**. Кроме работы со абитуриентами и студентами, проводилась мотивационная работа с педагогическим составом института. Были выявлены потребности профессоров в прохождении курсов повышения квалификации. Происходил подбор и согласование программ по необходимым направлениям.

**Второй блок – организационно-содержательный**. Выбранное нами условие этого блока – условие организации труда. Среди условий организации труда мы выбрали условие повышения квалификации для руководителей образовательных организаций. Нами были подобраны такие курсы повышения квалификации для руководителей как: «Менеджмент в образовании: управление образовательной организацией в условиях реализации ФГОС (по направлениям)». Примерный учебный план данной программы включает в себя: управление образовательными системами, основы общего и педагогического менеджмента, управление в организациях разных уровней образовательной системы, управление человеческим капиталом, информационная открытость и развитие образовательной организации, связи с общественностью и маркетинговая деятельность, управление инновационной и проектной деятельностью, измерения и оценка качества образования, управление образованием в современных нормативно-правовых условиях РФ, участие учащихся в управлении образовательной

организацией. Еще одна программа – «Теория, методика и практика применения профессионального стандарта педагога в деятельности образовательной организации», которая включает в себя основную информацию о: теории и практике применения профессионального стандарта, технологической карте урока по ФГОС в условиях реализации профессионального стандарта, планировании воспитательно-образовательной работы при применении проф. стандарта, индивидуальной образовательной программе педагога, оценки эффективности образовательной программы на основе анализа результатов урока, повышении мотивации педагогов.

Программа «Инновационные методы управления образовательными организациями» содержит следующие разделы: современные нормативно-правовые основы образования, теоретико-методологические и психологические основы профессиональной деятельности в условиях инновационного развития образования, содержательные и процессуальные аспекты профессиональной деятельности в условиях инновационного развития образования, прикладные аспекты решения актуальных проблем профессиональной деятельности в условиях инновационного развития образования.

«Проектирование деятельности руководителя образовательной организации по введению профессиональных стандартов» содержит разделы: современные нормативно-правовые основы образования, теоретико-методологические и психологические основы профессиональной деятельности, содержательный и процессуальный аспекты технологии управления внедрением профессиональных стандартов, прикладные аспекты технологии управления внедрением профессиональных стандартов в деятельность образовательной организации.

Программа «Прикладные аспекты технологии управления внедрением профессиональных стандартов в деятельность образовательной организации» содержит следующие разделы: современные нормативно-правовые основы

образования, теоретико-методологические и психологические основы профессиональной деятельности, содержательные и процессуальные аспекты профессиональной деятельности, прикладные аспекты решения актуальных проблем профессиональной деятельности.

«Планово-экономическая и финансово-хозяйственная деятельность руководителя образовательной организации» содержит: нормативно-правовые основы финансово-экономической деятельности образовательной организации, психолого-педагогические основы профессиональной деятельности руководителя, содержательно-процессуальные аспекты профессиональной деятельности руководителя, прикладные аспекты решения актуальных проблем в финансово-экономической деятельности.

Программа «Практика командного менеджмента в профессиональном развитии педагогов» содержит такие разделы как: современные нормативно-правовые основы обеспечения профессионального развития педагогов общеобразовательных организаций, психолого-педагогические основания обеспечения профессионального развития педагогов общеобразовательных организаций, содержательные и процессуальные аспекты обеспечения профессионального развития педагогов общеобразовательных организаций, прикладные аспекты обеспечения профессионального развития педагогов общеобразовательных организаций.

**Третий блок – деятельностный.** В процессе организации труда педагогических работников проводилось участие в семинарах, конкурсах, в том числе педагогического мастерства на различных уровнях и международном. Положительно повлияло введение системы поощрений кадрового состава, связанной с педагогическими практиками (городские и выездные), пленэрами и выездами. Благоприятно повлияла организация педагогами выставок собственных работ, проявился интерес как у студентов, так и у всего педагогического коллектива. Также положительный результат оказали проведенные мастер-классы как для студентов, так и для преподавателей.

Также оказало благоприятное воздействие на микроклимат организации введение программы здоровьесбережения сотрудников.

**Четвертый блок – оценочно-результативный** включает в себя рейтинговую систему оценки работы педагогических работников. Значительно выше стали показатели некоторых педагогов за счет повышенной мотивации внедренных организационно-педагогических условий. Как результат можно отнести и благодарственные письма за заслуги в педагогической деятельности.

Как итог, можно сказать, что все выявленные и внедренные организационно-педагогические условия в той или иной степени благоприятно повлияли на повышение эффективности системы управления «ЮУрГИИ им. П.И. Чайковского».

### **2.3. Анализ результатов экспериментальной работы**

В результате выявления организационно-педагогических условий и введения этих условий в системе управления «ЮУрГИИ им П. И. Чайковского» произошли некоторые положительные изменения в эффективности работы института искусств. Этому может свидетельствовать информационная аналитика по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования 2018 года [24] (рис. 5).

### I. Общие сведения

Наименование образовательной организации	Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Южно-Уральский государственный институт искусств имени П.И. Чайковского"		
Регион, адрес	Челябинская область	454091, г. Челябинск, ул. Плеханова, 41	<a href="#">на карте</a>
Ректор	Сизова Елена Равильевна		
Ведомственная принадлежность	Муниципалитеты и субъекты РФ		
web-сайт	http://uyrgii.ru		
Учредитель(и)	Министерство культуры Челябинской области		
Профиль организации	<a href="#">образовательные организации творческой направленности</a>		

Рис. 5. Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования 2018 года.

Сведения по показателям мониторинга эффективности деятельности организации в сравнении с пороговыми значениями представлены в рис. 6.

### II. Сведения по показателям мониторинга эффективности деятельности

Позиции организации по основным показателям в сравнении с пороговыми значениями



№	Наименование показателя	Значение показателя	Пороговое значение	Изменение относительно прошлого года
E.1	Образовательная деятельность	60,2	60	-8,2% (65,61)
E.2	Научно-исследовательская деятельность	146,44	70,1	+13,8% (128,64)
E.3	Международная деятельность	4,27	1	+8,9% (3,92)
E.4	Финансово-экономическая деятельность	5126,42	1566,11	+26,9% (4038,89)
E.5	Зарплата ППС	177,54	показатель не оценивается	+42,4% (124,66)
E.6	Трудоустройство	80*	75	—
E.8	Дополнительный показатель	76,22	51	+25,4% (60,8)

\* Значение показателя рассчитывается на основе данных ФИС «Федеральный реестр сведений о документах об образовании и (или) о квалификации, документах об обучении», ФИС ГИА и Приема и Пенсионного фонда Российской Федерации.

Рис 6. Сведения по показателям мониторинга эффективности деятельности.

В данной таблице мы можем наглядно увидеть, по каким критериям произошло качественное улучшение, а где именно необходимо доработать эффективность управления институтом. Одним из критериев здесь является образовательная деятельность. В сравнении с пороговым значением, этот показатель практически не изменился, но в сравнении с показателями

прошлого года, несомненно, эффективность образовательной деятельности уменьшился на 8,2 %. Это может объяснить объективная причина снижения успеваемости у студентов за счет численного сокращения количества обучающихся в группах. Другие же критерии: научно-исследовательская деятельность, международная, финансово-экономическая деятельность значительно возросли в сравнении с показателями прошлого года.

Ниже подробнее представлен анализ мониторинга образовательной организации по направлениям деятельности.

### 1. Образовательная деятельность (рис. 7.)

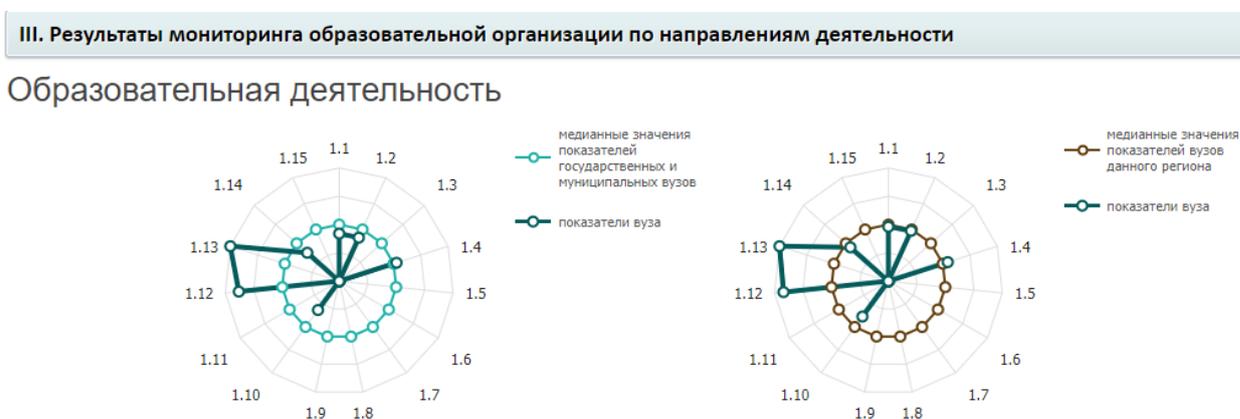


Рис. 7. Мониторинг образовательной деятельности.

Исходя из результатов мониторинга образовательной деятельности, мы можем проанализировать это направление работы по показателям.

Первый представленный показатель – 1.1. Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ. Значение этого показателя – 56,2 балла, что ниже медиальных показателей государственных и муниципальных уровней, но практически на уровне медиальных значений показателей уральского региона.

По следующему показателю 1.2. Средний балл ЕГЭ студентов университета, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по

программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, за исключением лиц, поступивших с учетом особых прав и в рамках квоты целевого приема уровень института такой же – 56,2 балла. Исходя из показателя 1.3. Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами, обучающиеся, находящиеся на платном обучении, отсутствуют.

Показатель 1.4. Усредненный по реализуемым направлениям (специальностям) минимальный балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме на программы бакалавриата и специалитета находится незначительно выше среднего среди значений вузов региона и даже государственного уровня.

К сожалению, показатели 1.5. Численность студентов, победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников, членов сборных команд Российской Федерации, участвовавших в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю всероссийской олимпиады школьников или международной олимпиады, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета без вступительных испытаний, 1.6. Численность студентов, победителей и призеров олимпиад школьников, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю олимпиады школьников, без вступительных испытаний, 1.7. Численность студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитет, 1.8 Удельный вес численности студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета в общей

численности студентов, принятых на первый курс по программам бакалавриата и специалитета на очную форму обучения, и 1.9. Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, находятся на нулевой отметке.

Но следующий показатель 1.10. Удельный вес численности обучающихся (приведенного контингента), по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки в общей численности приведенного контингента обучающихся по основным образовательным программам высшего образования, имеет значения 7,74%, что почти догоняет показатели вузов Южного Урала, но значительно ниже общероссийских показателей.

Удельный вес численности студентов, имеющих диплом бакалавра, специалиста или магистра других организаций, принятых на первый курс на обучение по программам магистратуры образовательной организации, в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам магистратуры на очную форму обучения равен нулю.

Очень изменился показатель 1.12. Удельный вес численности обучающихся по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки, имеющих диплом бакалавра, диплом специалиста или диплом магистра других организаций в общей численности обучающихся по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки, он имеет значения 91,67%.

1.13. Численность аспирантов (адъюнктов), ординаторов, ассистентов-стажеров образовательной организации в расчете на 100 студентов (приведенного контингента) достигает 11 человек.

Показатель 1.14. Удельный вес численности слушателей из сторонних организаций в общей численности слушателей, прошедших обучение в образовательной организации по программам повышения квалификации или профессиональной переподготовки достигает 65,04%. И заключительный показатель 1.15. Удельный вес численности студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата, специалитета, и магистратуры по областям знаний «Инженерное дело, технологии и технические науки», «Здравоохранение и медицинские науки», «Образование и педагогические науки», с которыми заключены договоры о целевом обучении, в общей численности студентов, обучающихся по указанным областям знаний равен нулю.

## 2. Научно-исследовательская деятельность (рис. 8)

### Научно-исследовательская деятельность

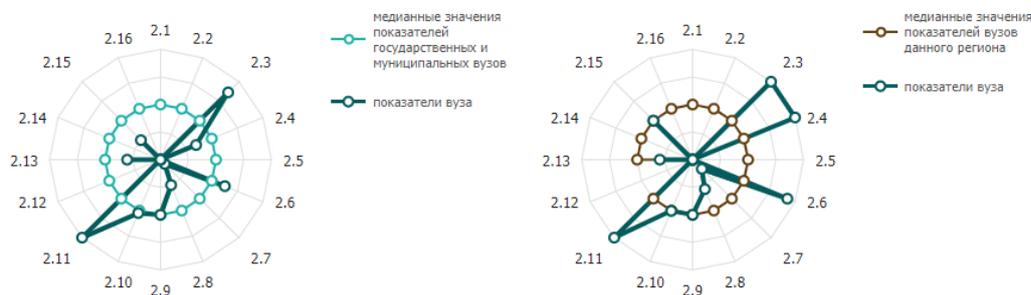


Рис. 8. Мониторинг научно-исследовательской деятельности.

Очень разнятся показатели научно-исследовательской деятельности института. К примеру, первые показатели 2.1. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования WebofScience в расчете на 100 НПП и 2.2. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 НПП равны нулю.

Но следующий показатель 2.3. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Российском индексе научного цитирования (далее – РИНЦ) в расчете на 100 НПР значительно выше показателей вузов Урала и даже России.

Очень высок в регионе показатель 2.4. Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования WebofScience, в расчете на 100 НПР, но показатель 2.5. Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus, в расчете на 100 НПР равен нулю.

Показатель 2.6. Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования РИНЦ, в расчете на 100 НПР возрос выше регионального и даже всероссийского.

Показатель 2.7. Общий объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР) незначительный, составляет 4450,40 тысяч рублей.

Не очень высок показатель 2.8. Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации, который равен 2,86%.

Удельный вес НИОКР, выполненных собственными силами (без привлечения соисполнителей), в общих доходах образовательной организации от НИОКР равен 100%.

Находится на уровне регионального и российского показатель 2.10. Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР.

Показатель 2.11. Количество лицензионных соглашений равен 67 единицам, что является очень высоким показателем в России и на Южном Урале.

К сожалению, равен нулю показатель 2.12. Удельный вес средств, полученных образовательной организацией от использования результатов

интеллектуальной деятельности, в общих доходах образовательной организации.

Достаточно высок показатель 2.13. Удельный вес численности НПП без ученой степени – до 30 лет, кандидатов наук – до 35 лет, докторов наук – до 40 лет, в общей численности НПП.

Отсутствуют значения показателя 2.14. Удельный вес научно-педагогических работников, защитивших кандидатские и докторские диссертации за отчетный период в общей численности НПП, только равен 1 единице показатель 2.15. Количество научных журналов, в том числе электронных, издаваемых образовательной организацией. И показатель 2.16. Количество полученных грантов за отчетный год в расчете на 100 НПП равен нулю.

### 3. Международная деятельность (рис. 9).

#### Международная деятельность

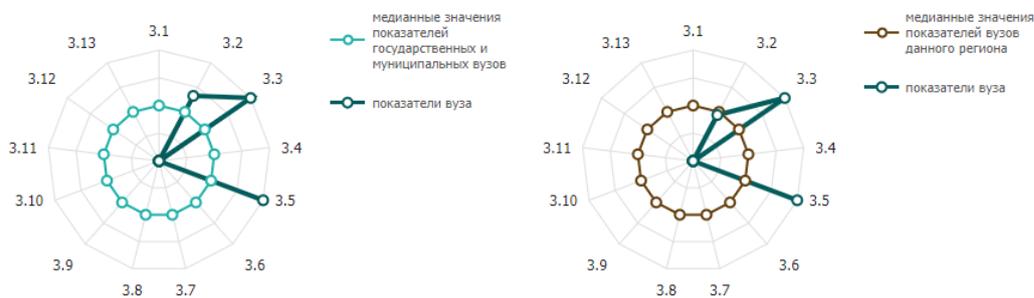


Рис. 9. Мониторинг международной деятельности.

Следующий блок показателей, к сожалению, ограничен в результатах показателей. Равны нулю такие показатели как: 3.1. Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран Содружества Независимых Государств (далее – СНГ)), обучающихся программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент), 3.4. Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в

общей численности студентов (приведенный контингент), 3.6. Удельный вес численности студентов, обучающихся по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, прошедших обучение за рубежом не менее семестра (триместра), в общей численности студентов, обучающихся по очной форме обучения, 3.7. Численность студентов иностранных образовательных организаций, прошедших обучение в образовательной организации по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, не менее семестра (триместра) в расчете на 100 студентов, обучающихся по очной форме обучения, 3.8. Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП, 3.9. Численность зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих (работавших) в образовательной организации не менее 1 семестра, 3.10. Удельный вес численности иностранных граждан (кроме стран СНГ) из числа аспирантов (адъюнктов), ординаторов, ассистентов-стажеров образовательной организации в общей численности аспирантов (адъюнктов), ординаторов, ассистентов-стажеров, 3.11. Удельный вес численности иностранных граждан из стран СНГ из числа аспирантов (адъюнктов), ординаторов, ассистентов-стажеров образовательной организации в общей численности аспирантов (адъюнктов), ординаторов, ассистентов-стажеров, 3.12. Объем средств, полученных образовательной организацией от выполнения НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц, 3.13. Объем средств от образовательной деятельности, полученных образовательной организацией от иностранных граждан и иностранных юридических лиц.

Но, несмотря на это, показатель 3.2. Удельный вес численности иностранных студентов из СНГ, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный

контингент) равен региональному показателю и даже превышает всероссийский (4,27%).

Очень высок показатель 3.3. Удельный вес численности иностранных студентов, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент) и равен 7,69%.

Показатель 3.5. Удельный вес численности иностранных студентов из стран СНГ, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент) также превышает региональный и российский показатель.

#### 4. Финансово-экономическая деятельность (рис. 10).

##### Финансово-экономическая деятельность



Рис. 10. Мониторинг финансово-экономической деятельности.

Исследуя мониторинг финансово-экономической деятельности, можно сделать вывод, что показатель 4.1. Доходы образовательной организации из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП находятся ниже региональных и равны 465,26 тыс. руб.

Показатель 4.2. Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения

(деятельности) образовательной организации очень незначителен и равен 9,08%.

Но показатель 4.3. Отношение средней заработной платы НПП в образовательной организации (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона равен региональному и составляет 177,54%.

Заключительный показатель 4.4. Доходы образовательной организации из всех источников в расчете на численность студентов (приведенный контингент) выше по региону и России и составляет 1241,52 тыс. руб.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сформулировать совокупность практических рекомендаций, реализация которых могла бы способствовать дальнейшему совершенствованию эффективности управления образовательной организации:

Первое, «Южно-Уральскому государственному институту искусств им П. И. Чайковского» целесообразно определить оптимальную структуру образовательного процесса, предлагается развивать творчество и инициативность в профессиональном совершенствовании, дающем возможность реализовывать современные модели, алгоритмы и технологии управления, способность создавать и стимулировать инновационно-развивающую атмосферу, поддерживать высокую мотивацию в педагогическом труде и эффективность в реализации должностных функций. Возможна оптимизация учебно-методической работы, совершенствование учебных планов и учебных программ обучения студентов, организационно-методического обеспечения учебной работы в образовательной организации. Совершенствование организации и проведения всех видов учебных занятий, обеспечение систематичного и объективного контроля успеваемости и качества подготовки студентов, постоянное совершенствование организации и форм методической работы, обеспечение оптимальной работы учебно-методического комплекса образовательной организации.

Второй рекомендацией может служить повышение качества учебного обеспечения через строгий отбор студентов, организация системных и

институциональных исследований по вопросам управления образовательным процессом, усовершенствование инновационных комплексов школа-институт, оптимизация перечня направлений и специальностей с учетом среднесрочной и долгосрочной конъюнктуры рынка труда.

Третье – рекомендовано проводить исследования, связанные с оптимизацией условий и повышением качества учебной работы, активизировать обучение постоянного состава новым эффективным методам учебной работы, проводить мероприятия по проблемам обучения. Для преподавательского состава – рекомендуется овладеть новыми методиками оценки и учета результатов учебной работы со студентами, проводить с ними индивидуально-методические занятия и собеседования.

Четвертое, в области реализации воспитательного потенциала предлагается принимать активное участие и проявлять инициативу в проведении мероприятий комплексного плана воспитательной работы, планов формирования профессиональных навыков у студентов. Целесообразно ежемесячно анализировать положительные и отрицательные результаты учебной и воспитательной работы и их причины. Адаптировать организацию воспитательной работы к специфике студенческих коллективов, ориентировать обучающихся на активную работу по самообразованию и самовоспитанию, личным примером показывать эту работу в ходе образовательного процесса. Рекомендуемо также обучаться методиками оценки и учета результатов воспитательной работы, преподавателям проводить систематическую индивидуальную и кураторскую работу в течение всего периода обучения студентов.

Заключительное, заместителям по научной работе в качестве научного обеспечения образовательного процесса можно рекомендовать проводить поисковых, фундаментальных и прикладных исследований в интересах модернизации образовательного процесса. Возможно улучшение работы в проведении диссертационных исследований, подготовки монографий и авторефератов, издания научных статей, подготовки научной работы

студентов. Проведение рационализаторской, изобретательской и патентно-лицензионной деятельности в интересах совершенствования образовательного процесса. Также возможно создание электронных программ и обучающих систем, формирование научных школ и научного потенциала, создание и проведение научных и научно-практических конференций, семинаров.

Таким образом, можно сделать вывод, что несмотря на отсутствие и снижение некоторых показателей мониторинга эффективности управления «ЮУрГИИ им. Чайковского», в целом, положительные показатели преобладают. Есть некоторые, которые превышают значения показателей по Уральскому региону и по России в целом, это свидетельствует о правильном направлении траектории повышения эффективности системы управления организации, и остается еще множество путей и способов ее улучшения.

## ВЫВОДЫ ПО II ГЛАВЕ

1. В качестве итогов работы ГБОУ ВО «ЮУрГИИ им. П. И. Чайковского» был проанализировано выявление организационно-педагогических условий повышения эффективности системы управления института.

2. В результате анализа документации института, можно сделать вывод, что система управления «Южно-Уральского института искусств им. П. И. Чайковского» имеет схожую с разработанной нами теоретической системой управления образовательной организации.

3. Система организации института искусств им. П. И. Чайковского обширна и имеет множество управленческих звеньев.

4. Из всех условий повышения эффективности управления институтом нами были отобраны следующие: в организационно-мотивационном блоке были выявлены потребности руководителей в прохождении курсов повышения квалификации. Происходил подбор и согласование программ по необходимым направлениям. В организационно-содержательном блоке мы подобрали примерный список программ курсов повышения квалификации для руководителей образовательной организации. В третьем блоке – деятельностном проводилась организация сотрудников для участия в семинарах, конкурсах, в т. ч. педагогического мастерства на различных уровнях и международных. Положительно повлияло введение системы поощрений кадрового состава, связанная с педагогическими практиками (городские и выездные), пленэрами и выездами. Благоприятно повлияла организация педагогами выставок собственных работ, проявился интерес как у студентов, так и у всего педагогического коллектива. Также положительный результат оказали проведенные мастер-классы как для студентов, так и для преподавателей. В четвертом блоке – оценочно-результативном была внедрена рейтинговая система оценки работы педагогических работников. Значительно выше стали показатели некоторых педагогов за счет повышенной мотивации внедренных организационно-

педагогических условий. Как результат можно отнести и благодарственные письма за заслуги в педагогической деятельности.

**5.** В процессе работы были улучшены правила внутреннего распорядка образовательной организации. Также произошло качественное повышение эффективности путем введения в институте организационно-педагогического условия здоровьесбережения сотрудников данной организации.

**6.** Несмотря на отсутствие и снижение некоторых показателей мониторинга эффективности управления «ЮУрГИИ им. Чайковского», в целом, положительные показатели преобладают. Есть некоторые, которые превышают значения показателей по Уральскому региону и по России в целом, это свидетельствует о правильном направлении траектории повышения эффективности системы управления организации, и остается еще множество путей и способов ее улучшения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные тенденции развития системы управления, отраженные в нормативных документах, указывают на необходимость улучшения организационно-педагогических условий повышения эффективности этой системы, что позволит готовить высококвалифицированных рабочих в соответствии с мировыми стандартами и передовыми образовательными технологиями. Проблема определения инновационных организационно-педагогических условий, которые позволят повысить эффективность управления образовательной организацией, является чрезвычайно актуальной и в то же время недостаточно разработанной. Решение обозначенной проблемы осуществлено нами через разработку, обоснование и реализацию организационно-педагогической модели и условий, обеспечивающих ее эффективное управление.

В первой главе диссертационного исследования представлен историко-педагогический анализ проблемы организационно-педагогических условий повышения эффективности управления образовательной организации проанализировано ее современное состояние, систематизирован понятийный аппарат исследования, выявлены структурные компоненты организационно-педагогических условий повышения эффективности, построена и обоснована структурно-функциональная модель системы управления, выявлены организационно-педагогические условия ее эффективной реализации.

Выстраивая понятийный аппарат, можно сделать вывод, что система – выделенное на основе определенных признаков упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью функционирования и единства управления, и выступающее во взаимодействии со средой как целостное явление. **Система управления** – это процесс создания, совершенствования и поддержания функционирования организационной структуры при реализации принятого управленческого решения и

разработанного плана мероприятий. Также это совокупность взаимосвязанных управляемой и управляющей подсистем, взаимодействующих между собой и внешней средой и участвующих в процессе функционирования по достижению установленных целей.

**Управление образовательной организацией** – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. Повышение эффективности управления образовательной организации – это разработка комплекса конкретных мероприятий по улучшению эффективности менеджмента, оказывающая воздействие на конкретные направления деятельности организации.

**Организационно-педагогические условия** – характеристика педагогической системы, отражающая совокупность потенциальных возможностей образовательной среды, реализация которых обеспечит эффективное функционирование и развитие педагогической системы.

**Модель управления** – это абстрактно выстроенная целостная цепь знаний о том, как выглядит и как обязана выглядеть система управления, как она воздействует и как обязана воздействовать на объект заведования, как адаптируется и как обязана это делать к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация имела возможность постичь поставленных целей.

Модель управления любой образовательной организации содержит 4 функциональных блока: **мотивационный, организационно-содержательный, деятельный и оценочно-результативный.**

Чтобы образовательная организация была эффективной, **ключевой стратегией управления** можно определить стратегию фокусирования в конкретном сегменте предоставляемых услуг.

Было выявлено несколько **критериев эффективности** системы управления. В процессе анализа источников литературы, были установлены **организационно-педагогические условия повышения эффективности управления образовательной организации.** Это такие условия, как условие

организации труда, а конкретно - совершенствование форм разделения и кооперации труда, улучшение организации и обслуживания рабочих мест, рационализацию трудового процесса, внедрение прогрессивных методов и приемов труда, совершенствование нормирования труда, использование каждого работника в соответствии с его способностями, профессиональной подготовкой и с учетом потребностей практики, совершенствование практики, форм и методов материального и морального стимулирования, улучшение условий труда, рационализацию режимов труда и отдыха, укрепление дисциплины труда и повышение творческой активности работников.

Были выявлены условия повышения эффективности: повышение квалификации для руководителей образовательных организаций, повышение мотивации сотрудников, в которую можно включить рейтинговую систему оценки работы педагогических работников, участие в семинарах, конкурсах, в т. ч. педагогического мастерства. Здесь можно отметить систему поощрений кадрового состава, связанную с международными выездными практиками. Благодарственные письма за заслуги в педагогической деятельности. Последним выявленным условием является введение программы здоровьесбережения сотрудников.

В качестве итогов работы ГБОУ ВО «ЮУрГИИ им. П. И. Чайковского» был проанализировано выявление организационно-педагогических условий повышения эффективности системы управления института.

В результате анализа документации института, можно сделать вывод, что система управления «Южно-Уральского института искусств им. П. И. Чайковского» имеет схожую с разработанной нами теоретической системой управления образовательной организации. Система организации института искусств им. П. И. Чайковского обширна и имеет множество управленческих звеньев.

Из всех условий повышения эффективности управления институтом нами были отобраны следующие: в организационно-мотивационном блоке

были выявлены потребности руководителей в прохождении курсов повышения квалификации. Происходил подбор и согласование программ по необходимым направлениям. В организационно-содержательном блоке мы подобрали примерный список программ курсов повышения квалификации для руководителей образовательной организации. В третьем блоке – деятельностном проводилась организация сотрудников для участия в семинарах, конкурсах, в т. ч. педагогического мастерства на различных уровнях и международных. Положительно повлияло введение системы поощрений кадрового состава, связанная с педагогическими практиками (городские и выездные), пленэрами и выездами. Благоприятно повлияла организация педагогами выставок собственных работ, проявился интерес как у студентов, так и у всего педагогического коллектива. Также положительный результат оказали проведенные мастер-классы как для студентов, так и для преподавателей. В четвертом блоке – оценочно-результативном была внедрена рейтинговая система оценки работы педагогических работников. Значительно выше стали показатели некоторых педагогов за счет повышенной мотивации внедренных организационно-педагогических условий. Как результат можно отнести и благодарственные письма за заслуги в педагогической деятельности.

В процессе работы были улучшены правила внутреннего распорядка образовательной организации. Также произошло качественное повышение эффективности путем введения в институте организационно-педагогического условия здоровьесбережения сотрудников данной организации.

Несмотря на отсутствие и снижение некоторых показателей мониторинга эффективности управления «ЮУрГИИ им. Чайковского», в целом, положительные показатели преобладают. Есть некоторые, которые превышают значения показателей по Уральскому региону и по России в целом, это свидетельствует о правильном направлении траектории повышения эффективности системы управления организации, и остается еще множество путей и способов ее улучшения.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сформулировать совокупность практических рекомендаций, реализация которых могла бы способствовать дальнейшему совершенствованию эффективности управления образовательной организации:

Первое, «Южно-Уральскому государственному институту искусств им П. И. Чайковского» целесообразно определить оптимальную структуру образовательного процесса, предлагается развивать творчество и инициативность в профессиональном совершенствовании, дающем возможность реализовывать современные модели, алгоритмы и технологии управления, способность создавать и стимулировать инновационно-развивающую атмосферу, поддерживать высокую мотивацию в педагогическом труде и эффективность в реализации должностных функций. Возможна оптимизация учебно-методической работы, совершенствование учебных планов и учебных программ обучения студентов, организационно-методического обеспечения учебной работы в образовательной организации. Совершенствование организации и проведения всех видов учебных занятий, обеспечение систематичного и объективного контроля успеваемости и качества подготовки студентов, постоянное совершенствование организации и форм методической работы, обеспечение оптимальной работы учебно-методического комплекса образовательной организации.

Второй рекомендацией может служить повышение качества учебного обеспечения через строгий отбор студентов, организация системных и институциональных исследований по вопросам управления образовательным процессом, усовершенствование инновационных комплексов школа-институт, оптимизация перечня направлений и специальностей с учетом среднесрочной и долгосрочной конъюнктуры рынка труда.

Третье – рекомендовано проводить исследования, связанные с оптимизацией условий и повышением качества учебной работы, активизировать обучение постоянного состава новым эффективным методам учебной работы, проводить мероприятия по проблемам обучения. Для

преподавательского состава – рекомендуется овладеть новыми методиками оценки и учета результатов учебной работы со студентами, проводить с ними индивидуально-методические занятия и собеседования.

Четвертое, в области реализации воспитательного потенциала предлагается принимать активное участие и проявлять инициативу в проведении мероприятий комплексного плана воспитательной работы, планов формирования профессиональных навыков у студентов. Целесообразно ежемесячно анализировать положительные и отрицательные результаты учебной и воспитательной работы и их причины. Адаптировать организацию воспитательной работы к специфике студенческих коллективов, ориентировать обучающихся на активную работу по самообразованию и самовоспитанию, личным примером показывать эту работу в ходе образовательного процесса. Рекомендуемо также обучаться методиками оценки и учета результатов воспитательной работы, преподавателям проводить систематическую индивидуальную и кураторскую работу в течение всего периода обучения студентов.

Заключительное, заместителям по научной работе в качестве научного обеспечения образовательного процесса можно рекомендовать проводить поисковых, фундаментальных и прикладных исследований в интересах модернизации образовательного процесса. Возможно улучшение работы в проведении диссертационных исследований, подготовки монографий и авторефератов, издания научных статей, подготовки научной работы студентов. Проведение рационализаторской, изобретательской и патентно-лицензионной деятельности в интересах совершенствования образовательного процесса. Также возможно создание электронных программ и обучающих систем, формирование научных школ и научного потенциала, создание и проведение научных и научно-практических конференций, семинаров.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреев, В. И. Диалектика воспитания и самовоспитания творческой личности [Текст]/ Казань: Изд-во КГУ, 1988. 238 с.
2. Беликов, В. А. Образование. Деятельность. Личность: монография [Текст]/ М.: Академия Естествознания, 2010. 310 с.
3. Бочков, Д. В. Управление образовательной организацией на основе комплексной оценки эффективности ее деятельности [Текст] / Д.В. Бочков, Е.В. Горбачева// Молодой ученый. — 2015. — №22. — С. 355 – 358.
4. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник – 4-е изд., перераб.и доп. [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
5. Володин, А. А. Анализ содержания понятия «Организационно-педагогические условия» [Текст] / Володин А. А., Бондаренко А. Г // Вестник Тульского Государственного университета. Гуманитарные науки. – 2014. – № 3. – С. 143 – 152.
6. Выготский, Л. С. Собрание сочинений : в 6 т. [Текст] / Л. С. Выготский. – М. : Книга по требованию, 2012. – Т. 2. Проблемы общей психологии. – 504 с.
7. ГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный институт искусств им. П. И. Чайковского». [Электронный ресурс] // <http://uyrgii.ru>
8. Голдберг, Ф. И., Ивин А. А., Степин В. С. – Модель. / Гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс] // <https://gtmarket.ru/concepts/7024>
9. Грибов В. Д. Теория менеджмента: Учебное пособие [Текст] / В.Д. Грибов, В.Р. Веснин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 357 с

10. Грибова, Г. В. Организационно-педагогические условия повышения эффективности внутривузовской системы управления качеством образования: дис. канд. пед. наук : 13.00.08[Текст] / Барнаул, 2006, 228 с.
11. Губанихина, Е. В. Решение проблемы здоровьесбережения учителя в условиях общеобразовательной школы // Молодой ученый. – 2016. – №26. – С. 646 – 648.
12. Даль, В.И. Толковый словарь русского языка: иллюстрированное издание [Текст] / В.И. Даль. – М.: Эксмо, 2015. - 896 с
13. Данилова, Л. А. Организационная структура комплексного образовательного учреждения как фактор повышения эффективности управления образовательным процессом [Электронный ресурс] // <http://nauka-pedagogika.com/pedagogika-13-00-01/dissertaciya-organizatsionnaya-struktura-kompleksnogo-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-о#ixzz5e3cGgIn2>
14. Данилова, З. Г. Организационно-педагогические основы управления профессиональным колледжем: дис. канд. пед. наук. [Текст] / З. Г. Данилова. М. 2001, – 180 с.
15. Данилова, З. Г. Управленческие технологии в современных условиях [Текст] / З. Г. Данилова, В.М. Наровский. М., 2001. – 51 с.
16. Дубровин, И. А. Экономика труда. Учебник [Текст] / И.А. Дубровин, А.С. Каменский. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 230 с.
17. Журавская, Н. Т. Инновационное обеспечение качества образовательной деятельности ВУЗа [Текст] /Н. Т. Журавская // Вестник ТГПУ. – 2009. – 8(86). 67 – 69с.
18. Загвязинский, В. И. Методология и методы психолого-педагогического исследования : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений[Текст] / В. И. Загвязинский, Р. Атаханов. – 2 – е изд., стереотип. – М. : Издательский центр «Академия», 2005. – 208 с.

19. Зверева, М. В. О понятии «дидактические условия» [Текст] / М. В. Зверева // Новые исследования в педагогических науках. М.: Педагогика. 1987. №1. С. 29 – 32.
20. Ильина Т. А. Системно-структурный подход к организации обучения [Текст]. – М., 1972. – С. 16.
21. Ильясов, Д. Ф. Педагогическое исследование : учеб. Пособие [Текст] / Д. Ф. Ильясов – Челябинск : ГОУ ДПО «ЧИПиПКРО», 2007. – 132 с.
22. Ипполитова, Н. В. Анализ понятия «педагогические условия»: сущность, классификация [Текст]/ Н. В. Ипполитова // GeneralandProfessionalEducation. 2012. №1. С. 8 – 14
23. Ипполитова, Н. В. Теория и практика подготовки будущих учителей к патриотическому воспитанию учащихся: дис. д-ра пед. наук[Текст]. Челябинск, 2000. 383 с.
24. Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования 2018 г. Уральский федеральный округ, Челябинская область. [Электронный ресурс] // [http://indicators.miccedu.ru/monitoring/\\_vpo/material.php?type=2&id=10805](http://indicators.miccedu.ru/monitoring/_vpo/material.php?type=2&id=10805)
25. Кабакова, Е. Н. Теория организации. [Электронный ресурс] // <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/upravlenie-organizaciey.php>
26. Казандаев, И. А. Магистерская диссертация «Модель управления образовательным процессом в системе среднего профессионального образования» [Текст].
27. Казаринов, А. С. Методы и модели экспериментальной педагогики [Текст] / А. С. Казаринов. – Глазов : Глазовский государственный педагогический институт, 1997. – 108 с.
28. Керженцев, П. М. Принципы организации [Текст] / П. М. Керженцев. - М.: гос. изд-во, 1925. – 240 с.
29. Ключева, Г. М. Управление образовательными системами [Текст] / учебно-методическое пособие. — Челябинск: Цицеро, 2014. — 109 с.

30. Конаржевский, Ю. А. Внутришкольный менеджмент. [Текст]. –М. : Новая школа, 2007. – 158 с.
31. Куприянов, Б. В. Современные подходы к определению сущности категории «педагогические условия» [Текст]/ Б. В. Куприянов // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. 2001. №2. С. 101 – 104.
32. Лазарев, В.С. Психология стратегических решений [Текст] / В.С. Лазарев. М.: Голден Ант, 1994. – 215 с.
33. Лебедев, О. Е. Модернизация управления образованием: перспективы и проблемы: Методическое пособие для самоанализа управленческих проблем [Текст]. – Спб.: СПбАППО, 2006. – 96 с.
34. Левицкий, М.Л. Методические и практические вопросы разработки АСУ в просвещении: Учеб. Пособие [Текст] / Под ред. С. И. Архангельского. – М., МГПИ, 1982. – 112 с.
35. Лекция 3 «Эффективность деятельности современной образовательной организации». // [Электронный ресурс]  
[//http://schooldirector.ru/Lecture3/lecture\\_3.pdf](http://schooldirector.ru/Lecture3/lecture_3.pdf)
36. Международный портал, педагогических сообществ и ассоциаций «Качество образования». // [Электронный ресурс]  
[//http://www.qualityeducation.ru/ratings](http://www.qualityeducation.ru/ratings)
37. Менеджмент: современные проблемы управления: коллективная монография [Текст] / Е. А. Гнатышина, Д. Н. Корнеев, Л. М. Базавлуцкая, Н. Ю. Корнеева, А. М. Рудакова, П. Г. Рябчук, Н. В. Уварина. – Челябинск.: Цицеро, 2017. – 268 с.
38. Найн, А. Я. О методологическом аппарате диссертационных исследований [Текст] / А. Я Найн // Педагогика. 1995. №5. С. 44 – 49.
39. Новая философская энциклопедия: в 4 т. [Текст]. – М.: Мысль. Под ред. В. С. Степина, 2001.

40. Ожегов, С. И. Словарь русского языка: ок. 53 000 слов / под общ. ред. проф. Л. И. Скворцова [Текст]. 24 – е изд., испр. М.: Оникс. Мир и образование, 2007. – 640 с.
41. Организационно-педагогические условия, обеспечивающие формирование мотивации в развитии креативности у школьников [Электронный ресурс] // <http://www.solideducator.ru/refeds-27-1.html>
42. Орехова, Т.Ф. Организация здоровьесотворяющего образования в школе: моногр. / Т.Ф. Орехова. – Магнитогорск: МаГУ, 2001. – 350 с.
43. Орлов, А.А. Научные основы управления общеобразовательной школой [Текст] / А.А. Орлов. М.: Педагогика, 1982. – 103 с.
44. Орлов, А.Н. Управление подготовкой учительских кадров в процессе непрерывного образования: проблемы и перспективы [Текст] / А.Н. Орлов / под ред. В.А. Сластенина. М.: Педагогика, 1991. – 196 с.
45. Панасюк, В.П. Педагогическая система внутришкольного управления качеством образовательного процесса [Текст] / В.П. Панасюк. автореф. д.п.н. - СПб. : Ин-т профтехобразования РАО, 1998. – 49 с.
46. Панасюк, В.П. Школа и качество: выбор будущего [Текст] / В.П. Панасюк. – С Пб.: КАРО, 2003. 384 с. – (Модернизация общего образования).
47. Пастухов, А.Л. Теоретические аспекты управления знаниями в университетском комплексе [Текст] / А.Л. Пастухов // Экон. возрождение России. – 2010. – № 3 (25). – С. 62–71.
48. Плужникова, И. И. Маркетинг и инновации в сфере образования и стратегия устойчивого развития в исследованиях молодых ученых: сборник статей по материалам XIII Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов 14 февраля 20017 [Текст] / Финансовый университет при Правительстве РФ Челябинский (филиал): – М: Изд-во «Перо», 2017. – с. 639-642.

49. Поташник, М. М. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений. [Текст] / М. М. Поташник, А. М. Моисеев. – М.: Новая школа, 1998. – 178 с.
50. Правовое обеспечение системы управления персоналом. [Электронный ресурс] // <http://www.grandars.ru/college/biznes/pravovoe-obespechenie-sup.html>
51. Реан, А. А. Педагогика : учеб. Пособие [Текст] / А. А.Реан, Н. В. Бордовская. – СПб. : Питер, 2011. – 304 с.
52. Резник, С. Д. Повышение квалификации руководителей образовательных учреждений как необходимое условие развития управленческого потенциала [Текст] / С. Д. Резник, Е. Р. Емельянова, З. М. Рыбалкина // Проблемы науки и образования. – 2012. - №10. – С. 593 – 597.
53. Роньжова, Н. В. Эффективное управление образовательной организацией. Сущность понятия «Эффективное управление». Критерии оценки эффективности управления образовательной организацией [Текст] / Н. В. Роньжова // Молодой ученый. – 2016. – №23. – С. 513-515.
54. Сам себе инспектор: самооценка качества управления школой. [Электронный ресурс] // <http://pdf.knigi-x.ru/21pedagogika/153757-1-li-fishman-rogozhkina-chupin-dudnikov-sam-sebe-inspektor-samoocenka-kachestva-upravleniya-shkoloy-otvetstvenniy-redaktor.php>
55. Сериков, С.Г. Педагогическое обеспечение здоровьесбережения / С.Г. Сериков. – Челябинск: УралГАФК, 1998. – 79 с.
56. Сиденко, А. С. Как разработать программу эксперимента? [Текст]/ А. С. Сиденко // Народное образование. – 1998. – № 4. – С. 36 – 43.
57. Слостенин, В. А. Педагогика: учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. Заведений [Текст]. – М.: издат. Центр «Академия», 2002. – 576 с.
58. Современный словарь по педагогике [Текст] / сост. Е. С. Рапацевич. – Минск : Современное слово, 2001. – 982 с.

59. Соловьев, М. М. Развитие крупномасштабных систем: эффективность управления и управление эффективностью. В книге: Управление развитием крупномасштабных систем MLSD'2009 Материалы третьей международной конференции (секции 1 – 3). Учреждение Российской академии наук Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН.[Текст] / Общая редакция С.Н. Васильев, А.Д. Цвиркун. 2009. С. 61 – 66.
60. Тарасеева, Е. В. Повышение эффективности управления предприятия. [Электронный ресурс] // <http://docplayer.ru/27006136-Povyshenie-effektivnosti-upravleniya-predpriyatiem-improving-the-efficiency-of-business-administration.html>
61. Терминологический словарь-справочник для студентов социально-гуманитарных специальностей [Текст] / сост. В. В. Маслова – Мариуполь, 2004. – 19 с.
62. Третьяков, П. И. Практика управления современной школой. [Текст]. – М.: Новая школа, 2005. – 200 с.
63. Уварина, Н. В. Теоретико-методологические основания проблемы актуализации творческого потенциала школьника : коллективная монография [Текст] Н. В. Уварина, Н. О. Яковлева, Е. В. Яковлев [и др.]; под ред. Н. О. Яковлевой. – Челябинск : Изд-во ЧГПУ, 2013. – 188 с.
64. Ушаков, Д.Н. Толковый словарь современного русского языка: Около 100000 слов [Текст] / Д.Н. Ушаков. – М.: Аделант, 2013. - 800 с.
65. Федеральный закон № 273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации» [Текст]: // Собрание законодательства РФ, 31.12.2012, N 53, ст. 7598.
66. Федеральная целевая программа развития образования на 2016 - 2020 годы от 23 мая 2015 г. № 497[Текст].

67. Философский энциклопедический словарь [Текст] / гл. редакция: Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. М.: Советская энциклопедия, 1983. 840 с.
68. Фишман, Л.И. Стратегия образовательной организации. Модульная программа «Управление образовательным учреждением в условиях изменений». – Модуль 3 [Текст] / Л.И. Фишман и др. – Самара: СИПКРО, 2005. – 52 с. – 6,5/4 печ. л.
69. Харламов, И. Ф. Педагогика : учеб. пособие [Текст] / И. Ф. Харламов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юность, 1997. – 512 с.
70. Шалаев, И. К. Программно-целевой подход к повышению эффективности управления образованием: Практико-ориентированная концепция [Текст] / И.К. Шалаев. Барнаул: БГПУ, 2002. – 68 с.
71. Шалаев, И. К. Мотивационное программно-целевое управление: основы теории и экспертиза эффективности [Текст] / И.К. Шалаев. Барнаул: БГПУ, 2003. – 300 с.
72. Шалаев, И. К. Методика оценки эффективности управления кафедрами, факультетом, вузом [Текст] / И.К. Шалаев. Барнаул: БГПУ, 2004. – 51 с.