



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


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


**Модель управления образовательной организацией в условиях  
реализации компетентностного подхода**

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

Проверка на объем заимствований:  
71 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«16» 01 2024 г.  
Зав. кафедрой ПППО и ПМ  
 Корнеева Н.Ю.

Выполнила:  
Студент группы ЗФ-309-169-2-1  
Чайкина Дарья Николаевна 

Научный руководитель:  
канд. пед. наук, доц  
Корнеева Наталья Юрьевна  


## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА.....</b>	<b>7</b>
1.1 Управление образовательным учреждением в контексте компетентностного подхода как педагогическая проблема .....	7
1.2 Специфика управления качеством образовательного учреждения в условиях компетентностного подхода .....	17
1.3 Педагогические условия эффективного управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода .....	29
1.4 Структура управления образовательным учреждением с позиций компетентностного подхода .....	36
<b>Выводы по 1 главе .....</b>	<b>45</b>
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА .....</b>	<b>48</b>
2.1 Характеристика ЦО «Аксиома» Каменск-Уральского ГО с позиций компетентностного подхода .....	48
2.2 Содержание работы по созданию педагогических условий управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода .....	59
2.3 Апробация системы внутришкольного контроля как эффективного механизма качества образования ЦО «Аксиома» в условиях компетентностного подхода.....	71
<b>Выводы по 2 главе .....</b>	<b>82</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>85</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>88</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В современном обществе систематически повышается роль образования, особенно это актуально для образовательных учреждений, так как выпускники сдают ГИА, следовательно, от школьного образования зависит их успешность при поступлении в высшие учебные заведения.

Во всех сферах жизнедеятельности общества идет уклон на то, что человек должен быть профессионально подготовлен в своей области деятельности, а также ко всему образу в целом. Следовательно, многие стали говорить о том, что существует проблема качества образования и развития человека на всех ступенях непрерывного образования, но при этом делают акцент на образовательных учреждениях, потому что именно в школах у детей формируется основа универсальных учебных действий.

Реализация компетентного подхода рассматривает различные вопросы в образовательном учреждении: повышение факта динамизма и неопределенности, внедрение рыночных отношений в образовательную политику, увеличение роли государственно-общественного характера менеджмента, принципиальная трансформация многих профессий, их глобализация и интеграция и др. Поэтому важно искать и внедрять новейшие механизмы школьного менеджмента, создающие эффективные педагогические условия в соответствии с приоритетными направлениями модернизации системы образования, а также обеспечить формирование компетенций педагогических и административных работников, способствуя их личностно-профессиональному росту.

В настоящее время менеджмент образовательного учреждения – это управление процессом его формирования. С учетом этого, можно говорить о том, что традиционные подходы к управлению и «низкая квалификация значительной части административно-управленческого потенциала не

позволяет осуществлять формирование системы образования на основании внедрения эффективных форм и технологий организации и управления».

Анализ научной литературы по данной теме показал, что в политике образования создана определенная теоретическая база, сформулированы основные положения по вопросу компетентного подхода в образовательной школе. Так, на законодательном уровне РФ в области образования создан фундамент и спроектированы основные направления деятельности в контексте компетентного подхода.

Теоретические и практические сведения компетентного подхода освещены в работах В.А. Адольфа, В.А. Болотовой, М.И. Еременко, И.А. Зимней, Д.А. Иванова, Е.Я. Когана, В.В. Краевского, О.Е. Лебедева, Н.А. Переломовой, А.А. Пинского, М.Н. Скаткина и других известных авторов.

Методологическую основу выпускной квалификационной работы стали труды Н.Ю. Дичиной, Ю.Г. Домалевской, Л.И. Дудиной, В.И. Зверевой, Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, В.М. Лизинского, М.Х. Мескона и других ученых.

Внедрение компетентного подхода в образовательном учреждении является интересной для многих авторов, но она изучена только частично. Проведенный практический и теоретический анализ литературы по данной теме, показал ряд **противоречий** в исследуемой работе, а именно:

- между запросами современного социума в профессионально-компетентных руководящих кадрах и недостаточной разработанностью теоретико-концептуальных положений компетентного менеджмента;
- между актуальностью внедрения новых механизмов управления школой и отсутствием практической ориентации менеджмента с учетом компетентного подхода;

- между целесообразностью комплексно управлять личностно-профессиональным ростом педагогов и отсутствием определенных педагогических условий.

Необходимость решения этих противоречий обозначила постановку **гипотезы** исследования: каковы педагогические условия менеджмента образовательным учреждением на основе компетентностного подхода?

**Объект исследования** – менеджмент образовательного учреждения.

**Предмет исследования** – управление образовательным учреждением в условиях компетентностного подхода.

**Цель исследования** – теоретически и практически обосновать организационно-педагогические и психолого-педагогические условия, обеспечивающие эффективность администрирования образовательным учреждением на основе компетентностного подхода. Достичь поставленной цели можно через решение следующих **задач**:

1. Проанализировать аспекты управления образовательной организации в условиях реализации компетентностного подхода.
2. Рассмотреть практические аспекты управления образовательной организации в условиях реализации компетентностного подхода.
3. Провести исследование эффективности управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода ЦО «Аксиома» Каменск-Уральского ГО.

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие **методы исследования**:

- теоретические методы исследования: сравнительно-сопоставительный анализ и обобщение научной литературы, педагогического опыта; системное педагогическое проектирование и моделирование управленческой деятельности;
- эмпирические методы исследования: анкетирование, интервьюирование, тестирование; прямое, косвенное и включенное наблюдение; диагностические беседы; констатирующий и

формирующий эксперименты; личное участие соискателя в разработке идей и проведении экспериментальной работы в должности директора Центра образования «Аксиома» Каменск-Уральского ГО;

- статистические методы исследования: качественный и количественный анализ результатов эмпирических и экспериментальных данных эффективности управления образовательным учреждением.

**Структура работы:** представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованных источников и приложением.

**Практическая значимость** исследования заключается во внедрении представленного комплекса педагогических условий в практику, что позволило повысить эффективность менеджмента школой в условиях компетентностного подхода. Положения и выводы проведенного исследования подтверждены экспериментально и могут быть рекомендованы к широкому применению в деятельности любого образовательного учреждения.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

## 1.1 Управление образовательным учреждением в контексте компетентностного подхода как педагогическая проблема

Необходимость модернизации управления остро ощущается на всех уровнях системы образования. В современное время происходит осмысление накопленного положительного опыта в ходе научных исследований, практических навыков и поиска новых путей оптимального менеджмента школой в соответствии с компетентностной идеей направлений в школе.

Анализ административной деятельности выдающихся русских педагогов XVIII – XIX вв. показывает, что вопросами управления школой в России занимались многие русские педагоги и ученые: М.В. Ломоносов, Н.И. Пирогов, К.Д. Ушинский, Л.Н. Толстой, И.Н. Ульянов – они внесли огромный вклад в педагогику. Однако управление оформилось в систематизированную научную дисциплину лишь в начале XX века.

Нами выявлено, наука управления с момента своего зарождения была практико-ориентированной. Она «развилась в ответ на необходимость объяснить, «почему» и «вследствие чего» преуспевают или рушатся организации. Ученые в области управления неустанно ищут ответ на вопрос: «Чем определяется успех организации? Что может сделать руководитель, чтобы обеспечить успех организации?» [64, с. 30].

Вопросы о том, как оптимально управлять в динамично изменяющейся среде, чтобы выжить и быть эффективной организацией наукой управления стали разрабатываться с середины 1960-х годов. Во второй половине 1980-х - начале 1990-х годов за рубежом появились первые работы, посвященные проблемам формирования образовательных

учреждений. Авторами этих работ были А.Де Калуве, Э. Маркс, М. Петри в Голландии; Б. Дейвис, Л. Эллисон в Англии и другие. В середине 80-х годов начался процесс активных научных изысканий и в нашей стране по проблемам управления образовательными учреждениями, которые переходили из режима функционирования в режим формирования. Много новых идей, которые связаны устройством концепций и программ формирования российских школ в 90-годах XX в. внесли отечественные ученые Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, М.М. Поташник, П.И.Третьяков, Т.И. Шамова и многие другие.

Для нашего исследования значимыми считаются выводы о том, что по мере формирования социума наука менеджмента совершенствовалась, а также вносилось новое содержание этого термина. В современной психолого-педагогической литературе зафиксировано не менее 350 дефиниций категории «управление».

Содержание понятия неоднозначно, нет общепринятых установок. Поэтому есть необходимость обзора и сравнительного анализа основных тенденций научного понимания семантических единиц.

Для уточнения термина «управление» нами был проведен анализ научных источников. Например, философский словарь определяет управление как «функцию организованных систем (биологических, технических, социальных), которая обеспечивает сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию ее программы...» [46, с. 96].

Свой взгляд высказывают В.Г. Шипунов и Е.Н. Кишкель, обосновывая управление как «непрерывный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при наименьших затратах» [5, с. 71].

П.И. Третьяков, Е.Г. Мартынов понимают под управлением «преднамеренное и целенаправленное воздействие на объект управления,



которое обеспечивает выполнение им нужных действий и достижение заданных целей» [35, с. 9], а также «осуществление совокупности воздействий, которые выбраны из множества возможных на основе определенной информации и направленных на поддержание или улучшение функционирования управляемого объекта в соответствии с целью управления» [16, с. 30].

В рамках проводимого исследования для нас представляет важность мнение М.Х. Мескона: «Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации» [34, с. 8].

Изучая вопрос о создании оптимальных педагогических условий управления образовательным учреждением, мы находим у В.М. Щепель: «Управлять – значит озаботить себя подбором и использованием условий (технических, экономических, кадровых), которые необходимы для управленческой деятельности» [28, с. 9]. Для нашего исследования также представляет интерес идея Т.И. Шамовой, которая считает управление как «целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланированного результата» [52, с. 33].

Анализируя представленные дефиниции, следует отметить позиционирование авторами термина «управление» по следующим аспектам: управление как деятельность, управление как воздействие одной системы на другую и управление как взаимодействие субъектов.

На наш взгляд, при различных подходах к формированию понятия «управление», все же можно выделить общие черты, предположив, что это процесс воздействия подготовленных специалистов; создание условий для эффективной деятельности; особый вид деятельности по достижению результатов; наука упорядоченных знаний в виде концепций и теорий; искусство применения данных науки в конкретной ситуации; аппарат структур и людей, которые обеспечивают координацию всех ресурсов для достижения цели.

Таким образом, анализ источников позволил нам в качестве ведущего определить термин «управление» как процесс постепенного переосмысления целей образования всеми субъектами педагогической деятельности с последующей выработкой общей для всего школьного коллектива стратегии, которая обеспечивает изменение взаимодействующих субъектов и самого процесса взаимодействия как смены его состояний.

Понятие «качество образования при условии компетентного подхода» имеет множество определений, сочетая в себе не только внутренние, но и внешние условия образовательного процесса в контексте данного подхода.

В статье 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» № 273 говорится о том, что образование – это «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемого в интересах человека, семьи, социума и государства, а также совокупности приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов» [1].

В научной и правовой литературе понятие «образование» анализируется как ценность, система, процесс и результат.

Образование – ценность, представляющая собой одну из форм формирования человека, социума и всего человечества.

Образование-система – это «набор взаимодействующих компонентов: последовательные образовательные программы и государственные образовательные стандарты разных уровней и направлений; Сети образовательных учреждений, реализующих их,

независимо от их организационно-правовой формы, типа и типа; Органы образования и подчиненные им учреждения и организации» [1].

«Образование как процесс, считается намеренно сделанным взаимодействием учителей и обучающихся, который направлен на решение задач в образовании конкретного учреждения [14].

Исследователи анализируют образование как результат познания усвоения содержания образования, физического, умственного, нравственного и гражданского формирования, достигаемого индивидом на разнообразных этапах процесса в образовании в соответствии с его способностями, стремлениями и целями. Одной из важных проблем которая связана с образованием в школе, считается проблема увеличения его качества.

Л.В. Курзаева под управлением качеством образования понимает результат обучения, который нужно оценивать как по точно определенным параметрам, которые подвергаются контролю на уровне ментальных приоритетов и предпочтений данного конкретного социума, но с учетом динамики социальных ценностей, идеалов, изменение критериев реального материального и духовного прогресса и отдельную личность, и социум в целом [14].

В российской системе образования за последнее время произошли существенные изменения. В настоящее время образовательные организации могут самостоятельно составлять образовательные программы, учебные пособия, учебники. Благодаря данным изменениям обучающиеся стали в большей степени формировать и использовать свой творческий потенциал для достижения своих целей, которые соответствуют их навыкам. Но, несмотря на это, можно констатировать, что уровень образования до сих пор остается на низком уровне. Главная причина – низкий уровень мотивации к обучению [43].

В России, как и в других странах мира существует проблема увеличения образовательного процесса. Несоответствие уровня

образования современного поколения запросам общества в 21 веке привело к тому, что школьные реформы в России, США, Великобритании, Франции проводились недостаточно. Необходимо повышать качество образования. Более того, преподавательское сообщество соглашается с этим утверждением, но нет единого понимания того, как можно добиться качественного образования.

Трудность определения понятия «качество образования при реализации компетентностного подхода» обусловлено следующими положениями [23]:

- цели и результаты общего образования должны быть равны общественным требованиям;
- общество должно самостоятельно и осознанно принимать решения на основе социального опыта, согласованно жить в условиях трудовой и информационной мобильности;
- содержание образования должно соответствовать целям и умственным возможностям всех учеников;
- образование в школе должно быть доступно и востребовано;
- условия деятельности в образовании должны сходиться с сохранением здоровья учеников;
- образовательные организации должны обеспечивать психологический комфорт всех участников образовательного процесса.

Представим анализ определений понятия «качество образования при реализации компетентностного подхода» в виде таблицы (таблица 1).

В определении понятия «качество образования» М.М. Поташкина отметим несколько важных моментов:

- цели (результаты) задаются так, чтобы всегда было сравнение фактически полученного результат с ожидаемым;
- цели (результаты) обязаны быть максимально возможными для конкретного учащегося [15].

Таблица 1 – Анализ понятия «качество образования при реализации компетентностного» в нормативной и педагогической литературе

Автор	Определение
М.М. Поташкин	Соответствие цели и результата, как мера достижения цели притом, что цели (результаты) заданы только оперативно и спрогнозированы в зоне потенциального формирования личности обучающегося
Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко	Результат, условие и процесс всего образовательного процесса в целом.
Л.А. Церникель	Это всесторонний процесс развития не только личности отдельного обучающегося, но и всего образовательного учреждения в целом
Н.О.Яковлева	Качество образования состоит из целей, критериев (образовательные программы; вещественно-техническое, методическое, информационное обеспечение), качества осуществления учебного процесса и подготовки его участников (здоровье, образованность, квалификация).
Федеральный закон «Об образовании в РФ»	Системная характеристика деятельности в образовании и подготовки учащегося, которая выражает уровень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого производится деятельность в образовании, в том числе уровень достижения планируемых результатов программы в образовании.

По мнению Л.А. Церникель, законные представители учеников связывают качество образования с формированием личностных качеств, с будущими успехами детей в учебе. Качество для педагогов рассматривает наличие качественной учебной программы, учебных материалов и ресурсов, а также благоприятной рабочей среды. Учащиеся связывают качество со школьным климатом, с «комфортом» в школе. Будущие работодатели соотносят качество образования с активной жизненной позицией, знаниями, умениями и способностями выпускников» [18].

Качество образования – полная характеристика образовательной системы, отражающей уровень соответствия обеспечения ресурсов,

процессов в образовании, образовательных результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

Основным объектом оценки качества при реализации компетентностного подхода выступает система образования, включающая в соответствии с ее определением в Федеральном Законе «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 года «...три основных подструктуры:

- образовательные программы, отражающие такие аспекты качества, как объем и содержание образования, идеальные условия для получения образования различных типов и ступеней, идеальные способы получения образования для разных типологических и возрастных категорий учащихся, возможность вариативности и использования индивидуальные образовательные траектории в освоении программы, качество нормативного оформления учебной документации (соответствие государственному образовательному стандарту при его наличии, структура, логика и полнота отражения всех компонентов в учебном плане, учебных программах всех дисциплин, соответствующих данной образовательной программе);
- образовательные учреждения и их системы (сюда входят органы управления, подведомственные организации и службы, а также независимые структуры, выполняющие определенные функции по поручению органов управления образованием, обеспечивающие учебный процесс и процесс управления), реализующие ряд образовательных программ все виды и типы, в том числе отделы корпоративного обучения;
- индивидуальные образовательные достижения учащихся, которые представляют собой наиболее значимый объект оценки» [1].

Л.В. Курзаева считает, что «главным результатом (продуктом) процесса в образовании считаются обучающиеся с определенным набором характеристик, поэтому понятие «качество продукта» можно

рассматривать как совокупность свойств и меру полезности продукта, определяющую его способность соответствовать социальным и социальным возможностям. личные потребности все более полно. Повышение качества продукции – важное условие повышения эффективности общественного производства» [14].

Итак, основными критериями оценки результатов работы образовательного учреждения при реализации компетентностного подхода являются [22]:

- критерий качества, которые выражаются в соотношении настоящих результатов его деятельности с определенными целями, федеральными государственными образовательными стандартами и т.д.;
- критерий эффективности, который показывает отношение настоящих результатов к затратам времени, усилий, других ресурсов;
- критерий мотивации, самочувствия обучающихся в образовательном учреждении.

В разные исторические эпохи процесс обучения и воспитания менялся в зависимости от потребностей времени и уровня общественных отношений, но всегда оставался актуальным вопрос о методах улучшения образования.

В настоящее время нет сомнений в том, что образование рассматривает положение человека в социуме, профессиональные навыки, благополучие и безопасность. Перед образовательными организациями стоит сложная задача – предоставить своим гражданам такое образование, позволяющее согласовать цели деятельности отдельного человека с целями социума в целом. Решить эту задачу можно, обновив систему образования. Одной из возможностей этого обновления может быть внедрение образовательных стандартов (введение обновленного ФГОС).

В обновленном ФГОС качество образования в современной школе поясняется как «комплексная характеристика, которая отражает диапазон и

уровень услуг в образовании, которые предоставляют населению (различного возраста, пола, физического и психического состояния) системой начального, общего, профессионального и дополнительного образования в соответствии с интересами личности, социума и государства. Качественное образование дает возможность каждому человеку продолжить образование в соответствии с его интересами» [3].

На наш взгляд управление образовательным учреждением на основе компетентностного подхода имеет свои особенности. Выделим их:

- разработка и создание комплекса педагогических условий, которые обеспечивают реализацию компетентностного менеджмента;
- совершенствование структуры управления для обеспечения данного комплекса педагогических условий;
- формирование системы мер по повышению профессиональной компетентности педагогических и руководящих работников.

Таким образом, в результате анализа психолого-педагогической литературы и собственной педагогической деятельности мы отмечаем, что сложившийся педагогический коллектив и команда управленцев считается мощнейшим ресурсом формирования образовательного учреждения в условиях компетентностного управления.

Обобщив вышесказанное по реализации первой задачи проводимого нами исследования, необходимо отметить, что в первом параграфе представлен анализ научных подходов к определению категорий и понятий, составляющих теоретическую базу диссертации. В процессе теоретического исследования появилась необходимость в изучении и уточнении понятий «управление» и «управление образовательным учреждением на основе компетентностного подхода».

Исследование вывело нас на выявление сущности и особенностей управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода. Далее, следуя логике нашего исследования, возникла необходимость обратиться к ключевым понятиям компетентностного



похода «компетенция» и «компетентность», высказав свою позицию в понимании данных терминов.

Кроме того, изучая вопрос о профессиональной компетентности педагога, мы разработали модель профессиональной компетентности педагога, которая включает в себя такие составляющие как знания, умения и навыки, способности, стереотипы поведения, мотивы, усилия.

Результатом правления образовательного учреждения на основе компетентностного подхода мы определили и описали образовательный продукт, который содержит портрет компетенций руководителя, портрет компетенций педагога, а также сложившийся педагогический коллектив и команду управленцев, призванные повысить качество образования обучающихся школы.

## 1.2 Специфика управления качеством образовательного учреждения в условиях компетентностного подхода

Руководство качеством образовательной школы имеет свои определенные особенности, а именно:

- руководство качеством образования – современный подход в управлении, который существует для устранения несоответствия результатов деятельности в образовании образовательного учреждения действиям информационного общества;
- руководство качеством образования на уровне образовательной школы не равен процессу руководства школой как системой;
- процесс управления качеством образования представляет собой фундамент формирования образовательного учреждения;
- основным показателем управления качеством образования для образовательного учреждения является учебный год.

Управление образованием – это управление процессом его формирования. Основной целью образовательного учреждения становится

стремление к постоянному совершенствованию педагогической системы, образовательной среды в соответствии критериям современного общества. Качество образования сводит воедино обобщённой мерой эффективности функционирования образовательной системы образовательного учреждения.

Качество образования обучающихся – это положительный результат в обучении и воспитании обучающихся, планируемый в соответствии с теми целями и задачами, которые ставит не только государство, но и отдельная школа в общем. Именно от этого зависит положительное значение качества образования всего образовательного процесса. Целью и результатом качества образования в образовательном учреждении становится целостное формирование растущего человека, его готовность к самоопределению, саморазвитию и творчеству, к самоорганизации своей жизни.

Таблица 2 – Понятие «качество образования» в представлениях современных авторов

Понятие «качество образования» в представлениях современных авторов	М.М. Поташник	качество образования рассматривается как соотношение цели и результата, как мера достижения целей, притом, что цели (результаты) заданы только операционально и спрогнозированы в зоне потенциального формирования ученика
	А.М. Моисеев	совокупность существенных свойств и характеристик результатов образования, которые способны удовлетворить потребности самих учеников, социума, заказчиков на образование
	В.М. Полонский	определённый уровень знаний, умений, умственного, физического и нравственного формирования, достигаемого обучающимися
	В.П. Панасюк	такая совокупность свойств, которая обуславливает его способность удовлетворять социальные потребности в формировании и развитии личности в аспектах её обученности, воспитанности, выраженности социальных, психических и физических свойств

Таким образом, под качеством образования рассматривается разносторонняя характеристика, которая отражает степень соответствия образовательного и рабочего процессов в ОУ государственным требованиям, которые реально достигаются результатам, общественным и личностным ожиданиям, которые выражены в критериях и показателях.

Это конкретный уровень освоения содержания образования, физического, психического, нравственного формирования, достижения которого ученик получает в соответствии с личными возможностями и целями.

Качество образования – один из важных показателей успеха образовательного учреждения, поэтому управление является приоритетным направлением в работе администрации ОУ.

Освоение ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО призывает создания в образовательном учреждении принципиально новой системы оценки достижения планируемых результатов освоения основных образовательных программ начального общего образования, основного общего образования, что так же обуславливает необходимость создания в школе современной системы управления качеством образования.

Рассмотрим важные положения, на которые нужно опираться при выстраивании системы управления качеством образования при условии компетентностного подхода в образовательном учреждении [16].

1. Потребительская ориентация. Образовательное учреждение находится на плаву, пока существует спрос результатов учеников и законных представителей.
2. Лидерство директора школы. Директор обеспечивает единство цели и направление деятельности образовательной организации.
3. Активное вовлечение всех работников организации в рабочий процесс.
4. Постоянное улучшение деятельности организации.

При рассмотрении системного подхода в управлении качеством в образовательной организации важно использовать достижения теории и практики управления качеством образования [20]:

1. Ответственность за качество несет система управления.

При внедрении систем качества в образовании особое внимание следует уделять всевозможным стимулам для эффективной работы сотрудников. Необходимо построить систему качества, поддерживающую

творческий потенциал и инициативу школьного персонала, и гарантирующую уровень качества образовательного процесса, и высокие результаты, требуемые современным обществом.

2. Ответственность за улучшение качества управления несет директор образовательной организации.

Личное участие руководства в управлении качеством является ключом к успешной работе образовательной организации в области обеспечения качества образования. По внедрению и эксплуатации системы контроля директор имеет право:

- принять административные решения для обеспечения важных принципов развития образовательной организации в условиях конкурентной борьбы;
- включить методы качества в цели организации, поддерживать их и морально, и финансово;
- подготовить персонал (ответственных за учебную и воспитательную работу);
- организовать обратную связь с персоналом (учет мнений и требований);
- регулярно проводить внутреннюю экспертизу, анализ недостатков в организации.

3. Наличие эффективной системы менеджмента качеством образования в организации.

4. Соблюдение принципа «не ищите виновных, ищите причины».

М. Фулан считает, что «... в России социум живет не правилами и законами, а властью (в полном смысле этого слова) и властью». «... Культурный фундамент российских систем менеджмента, включая менеджмент образования, - это милитаристское репрессивное управление, которое основано на поиске виновного и наказании. «Репрессивный менеджмент» не рассматривает поиска причин, оно ограничивается поиском виновных. Важно переходить от управления, которое основано на

праве силы, к управлению, которое основано на силе правил, особенно, если речь идет о качестве образования, в котором в равной мере заинтересована и образовательное учреждение, и органы управления образованием, и социум, и люди» пишет Л.К. Ростова [16].

#### 5. Использование системы управления качеством «Шесть сигм».

Л.К.Ростова в своей работе раскрывает суть концепции управления качеством «Шесть сигм», которая «представляет собой улучшенную версию статистического управления процессами, помогающую выявлять точки сбоя в бизнес-процессе, которые приводят к низкому качеству обслуживания. На каждом этапе выполняются определенные действия, необходимые для достижения главной цели – полного удовлетворения потребностей клиентов. Применение этой концепции в управлении качеством образования поможет устранить или минимизировать причины, приведшие к недостаткам» [16].

6. Должностные инструкции составляются на основе эффективного метода.

Неэффективность школьной системы менеджмента качества часто объясняется дублированием деятельности и функций участников образовательного процесса. Этот недостаток можно исправить путем разработки и внедрения продуктивно составленных описаний должностных обязанностей и процедур документации. Только четкое определение прав и обязанностей участников процесса позволяет избежать ошибок и сбоев и тем самым способствует повышению эффективности работы.

#### 7. Разработка и применение системы работы со статистикой.

Л.К.Ростова считает, что «эффективность системы управления качеством в образовательных учреждениях в основном понижается из-за принципа, известного как тройной стандарт (думать одно, писать другое, делать третье). В фундаменте тройного стандарта часто принимаются административные решения, оценивается профессионализм учителей и

ученика выдаются аттестаты. Для объективной и систематической оценки основных компонентов качества образовательного процесса, его участников, содержания образования необходимо разработать систему «стандартов, критериев, внутриучебных показателей качества, инструментов и технологий оценки и измерения, отдельных индивидуальных учебных достижений, управления школой и образовательным процессом.

Во равной грани обязаны применяться численные также высококачественные аспекты, обязана являться изобретена также использоваться результативная концепция деятельность с статистикой. Данное сможет помочь ликвидировать традиционную погрешность нынешнего школьного маркетинга, знаменитую равно как «русская рулетка» - руководство в отсутствии чисел, прецедентов, в базе проницательности. Недостаток культуры деятельность со разными бумагами, подход ко документированию равно как ко ходу, что никак не нужно совмещать со прямой работой, приводят ко этому, то что никак не является допустимым регулировать трудности вплоть до их появления» [16].

Анализ критериев и показателей качества образования можно разделить на несколько основных групп:

- показатели, отражающие организацию образовательного процесса;
- показатели, отражающие условия ведения образовательной деятельности;
- показатели, характеризующиеся результаты обучения и ожидаемые позитивные изменения в процессе управления качеством обучения.

В системе управления общеобразовательной школой в условиях компетентностного подхода директор может комбинировать разные подходы, опираясь на нормативные документы и учитывая запросы обучающихся и их законных представителей [21].

Анализ литературы показал, что руководство качеством образования в условиях компетентного подхода – это деятельность по менеджменту качеством рассматривает регулирующей и предупреждающий характер. М.М. Поташкин считает, что руководство качеством образования – это любая деятельность, предлагающая обозначения постоянных правил, алгоритмов, схем, другими словами, отвечает требованиям технологичности. При этом важна гибкость руководства, тем более это касается столь непрерывной системы, как процесс в образовании [15].

Система оценки качества процесса в образовании бывает динамичной и меняется в зависимости от определенной ситуации и составленного плана руководства. Управленческие решения принимаются на базе реальной информации, которая получена в процессе контроля.

А.С. Большаков подчеркивает, что «под контролем понимается управленческая деятельность, задача которой количественно и качественно оценить и учесть результаты работы организации» [10].

В учебном пособии «Оценка деятельности современной школы» рассматривается, что основное понимание качества образования рассматривается в работах по теории управления считается, что контроль за деятельностью любой организации обеспечивает возможность получить ответы на такие вопросы:

- Какие результаты достигнуты?
- Насколько они значимы?
- Кто способствовал достижению этих результатов?
- В какой мере плановые мероприятия обеспечили достижение данных результатов?
- Насколько успешна была административная деятельность. Какие меры надо принять по результатам контроля, в том числе по налаживанию ситуации (если в этом есть необходимость) и по стимулированию персонала? [9].

Теория управления качеством образования позволяет одним из его механизмов рассматривать внутришкольный контроль.

Понятие «контроль внутри школы» в науке и в практике трактуется по-разному. А.Е. Бахмутский считает, что важным показателем при определении содержания и форм внутришкольного контроля считаются нормативные документы министерства просвещения. Контролю подлежат материалы школьной документации, предусматривающие в определенной мере исполнение законодательных и нормативных документов, регламентирующих деятельность образовательного учреждения, определяющих важные направления ее становления: уставы, планы учебной работы, протоколы педагогических советов, встреч с директором, классные журналы и т. д.

Контроль проводится способами, направленными на анализ высококачественных конфигураций в приобретении знаний обучающихся. Для оценки познаний употребляются срезные контрольные работы, включающие задания как репродуктивного, так и креативного уровней [9].

На базе анализа проведенного администрацией контроля составляются справки, пишутся указы по главным видам деятельности, результаты контроля обсуждаются на педсоветах, на встречах с администрацией школы. Часто аналитические материалы констатируют факты, но не делают отличное предложение реальных методов решения появившихся проблем и актуализации учебного процесса.

В образовательных учреждениях сохраняется разработанная еще в прошлые годы модель внутришкольного контроля, главной чертой которой является полный контроль учебного процесса через способ наблюдения и анализа школьной документации. Реальным результатом внутришкольного контроля считается частичное изменение учебного процесса, неуклонное повышение объемов деятельности как администрации школы, так и всего всех участников педагогического процесса [16].



С точки зрения Т.И. Шамовой, внутриурочное наблюдение работает только в том случае, если оно охватывает все аспекты образовательного процесса. Важно, чтобы учитель был активным участником внутриучебного контроля, который в процессе реализации контрольных процедур путем рефлексии и самоанализа совершенствует свою профессиональную деятельность.

В настоящее время планирование внутришкольного контроля на основе традиционного подхода не считается эффективным. Необходим подход, основанный:

- на правдивой и объективной информации;
- рассматривает создание и использование объективных документов, подлежащие контролю;
- проверка рассматривается с оказанием настоящей помощи учителям, осуществляющим образовательный процесс;
- к контролю привлекаются руководители методических объединений, педагоги, ученический совет школы, родительский совет;
- необходим учет всех операций в банках данных (специальные журналы, база данных и т.д.).

Основным критерием настоящего внутришкольного контроля является необходимость не только информирования о результатах контроля учителей образовательного учреждения и принятия соответствующих управленческих решений, но и отчета образовательного учреждения перед законными представителями обучающихся [9].

Главные критерии в настоящей работе взято определение внутришкольного контроля как «наблюдение, изучение, проверка, анализ (отслеживание каких-либо явлений или объектов), сбор и обработка информации, ее анализ, систематизация, выявление состояния системы с целью дальнейшего совершенствования деятельности» [11].

Следовательно, можно говорить о том, что перед администрацией образовательного учреждения стоит цель повышения качества обучения

через проектирование и апробацию модели внутришкольного контроля, на основе образовательного мониторинга в учебно-воспитательном процессе.

В отличие от проверки, «внутришкольный контроль осуществляется структурами самого учебного заведения». Цель школьного контроля, по мнению Л.И. Вагиной, дать информацию о реальном состоянии дел в образовательном учреждении, выявить причины недостатков в работе по исправлению ситуации, а также оказать педагогам методическую и практическую помощь. Информационный контроль и анализ являются основой для принятия управленческих решений и, таким образом, делают руководство разумным и целенаправленным. Информация, получаемая в ходе внутришкольного контроля, используется в ходе оценки работы кадров, при обобщении передового педагогического опыта [12].

Внутришкольный контроль предусматривает систематическое изучение жизнедеятельности образовательного учреждения, учебно-воспитательного процесса и труда работы педагога. В нем проводится анализ всех аспектов работы учителей: планирование, дидактическая и техническая подготовка к уроку, индивидуальная работа с обучающимися, разнообразие домашних заданий, проверка и оценка знаний обучающихся.

Можно отметить следующие цели внутришкольного контроля [25]: достижение соответствия функционирования и формирования педагогического процесса в образовательном учреждении требованиям ФГОС; совершенствование педагогического процесса при учете индивидуальных особенностей обучающихся, их интересов, образовательных возможностей и состояния здоровья.

В монографии Е.Л.Гордияш подчеркивается, что внутришкольный контроль включает в себя базовый компонент, который обеспечивает госстандарт образования, и инновационный (вариативный) компонент, который служит для организации современного управления, которое зависит от концепции, выбранной образовательным учреждением. Основной компонент внутришкольного контроля обслуживает стабильные

структуры управленческой системы учреждения образования, а инновационный компонент направлен на обслуживание мобильных структур. Постоянные структуры в будущем смогут образовательному учреждению помочь удерживать нужное качество образования (осуществлять функционирование), а мобильные структуры рассмотрят возможность поиска оптимальных вариантов выполнения программы усовершенствования системы образования в условиях недостаточной нормативно-правовой базы, определения индивидуального лица учреждения, повышения конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, то есть, заниматься формированием школы [13]. На рисунке 1 можно проследить данную структуру.

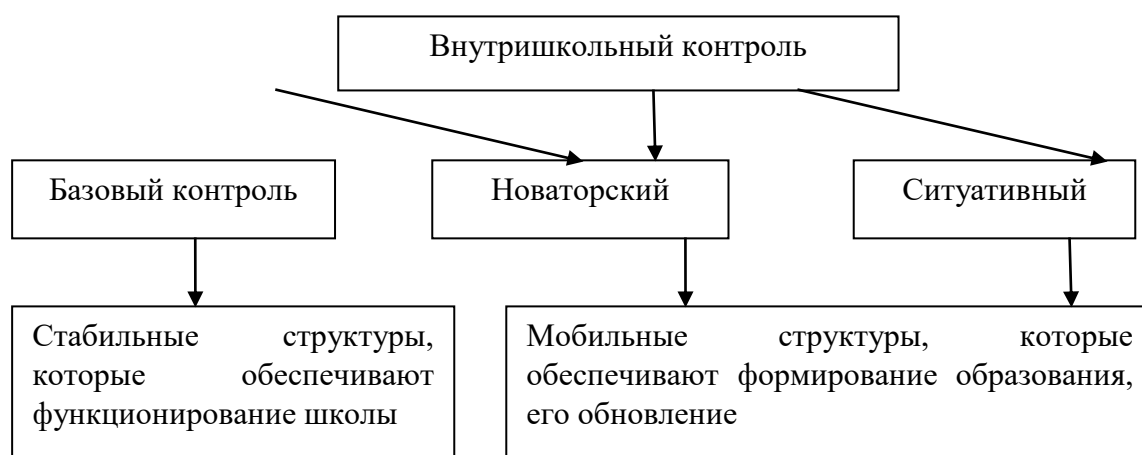


Рисунок 1 – Структура внутришкольного контроля

Рассмотрим методы, формы и виды школьного контроля [25]:

- Метод контроля – это способ практического установленного осуществления контроля для достижения поставленной цели.
- Форма контроля – это способ организации контроля.
- Вид контроля – это совокупность форм контроля, которые проводятся с поставленной целью. Важностью видов контроля рассматриваются спецификой их объектов и стоящих задач, а также средствами, которые используются для контроля.

Учёные рассматривают несколько видов контроля: тематический и фронтальный. Л.А.Церникель считает, что тематический контроль

выполняется в течение всего учебного года с целью детального изучения и получения информации о состоянии определенного элемента объекта управления (уровень сформированности УУД обучающихся, качество работы педагога, классного руководителя, соответствие содержания работы М/О заявленной теме, и т.д.). По результатам тематического контроля пишется справка, проводятся собеседования, совещания.

Фронтальный контроль проводится не чаще двух-трех раз в год с целью одновременной всесторонней проверки объекта управления в целом (методическая работа, учебно-воспитательная работа, внеурочная воспитательная работа, научно-исследовательская и экспериментальная работа и т.д.) или отдельного подразделения школы (параллели классов, М/О, службы)» [18].

В.А. Сластенин считает, что контроль проходит за деятельностью отдельного педагога, группы педагогов, всего педагогического коллектива выделяются несколько форм контроля: персональный, классно-обобщающий, предметно-обобщающий, тематически-обобщающий, комплексно-обобщающий [17]. При организации контроля в образовательной организации применяют формы контроля, которые представлены на рисунке 2.



## Рисунок 2 – Формы внутришкольного контроля

Г.Н. Шамова считает, что «...все формы контроля находят свое практическое применение через методы контроля. Наиболее эффективными методами контроля для изучения состояния образовательной деятельности считаются [19]:

- наблюдение (внимательно следя за чем-либо, изучать, исследовать);
- анализ (разбор с выявлением причин, определение тенденции развития);
- беседа (официальный разговор на какую-либо тему с участием слушателя в обмене мнениями);
- изучение документации (тщательное обследование с целью ознакомления, выяснения чего-либо);
- анкетирование (способ исследования путем опроса);
- устная или письменная проверка знаний (испытание для выявления уровня обученности).

Все виды контроля заканчиваются разработкой предложений по устранению выявленных недочетов. Эти предложения направляют на совершенствование образовательной деятельности, но они должны соответствовать современным возможностям учебного заведения» [19].

### 1.3 Педагогические условия эффективного управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода

Как мы уже отметили выше, управление образовательным учреждением на основе компетентностного подхода будет эффективным, если будет выполнен комплекс определенных педагогических условий. Под педагогическими условиями мы понимаем комплекс взаимодействующих мер, обеспечивающих эффективное управление образовательным учреждением.

Опираясь на психолого-педагогические исследования, мы разработали комплекс педагогических условий управления образовательным учреждением на основе компетентного подхода, зафиксированных в гипотезе исследования: организационно-педагогических (разработка и внедрение механизма координации управления образовательным учреждением путем прямого контроля, взаимного согласования, стандартизации условий, процесса, квалификации и результатов; комплекса маркетинга образовательных услуг и механизма социального партнерства); психолого-педагогических (создание системы мотивации педагогов, которая обеспечивается личностно-профессиональный рост педагогических и руководящих работников).

Перейдем к рассмотрению организационно-педагогических условий управления образовательным учреждением с позиций компетентного подхода.

Вслед за классиком организационного структурирования Г. Минцбергом [26], который выделил в современных бизнес-корпорациях пять доминирующих типов механизмов координации, мы разработали механизм координации управления образовательным учреждением в контексте проводимого исследования, представленный ниже на рисунке 4. В нашем понимании, механизм координации управления образовательным учреждением с позиций компетентного подхода представляет собой совокупность действий и инструментов, позволяющих целенаправленно, комплексно координировать все взаимоотношения учреждения, обеспечивая создание эффективных условий для проявления профессиональной компетентности педагогическими и руководящими работниками в соответствии с индивидуальными и общественными требованиями в целях воздействия на образовательный продукт. Механизм управления образовательным учреждением представлен путем прямого контроля, взаимного согласования и стандартизации. Под путем управления мы понимаем систему способов, методов и форм воздействия

руководителя на подчиненных.

Каждый из перечисленных путей при дальнейшем изучении может быть декомпозирован на составляющие взаимодействующие элементы. В нашем исследовании важно определить специфику каждого избранного рядоположного пути. Так, при прямом контроле устанавливаются отношения прямого подчинения управленцу членов педагогического коллектива, выполняющих его приказы, распоряжения и указания (непосредственное управление людьми) управленцу членов педагогического коллектива, выполняющих его приказы, распоряжения и указания (непосредственное управление людьми); при взаимном согласовании происходит коллективная работа, направленная на уникальный результат (управление состоит в том, чтобы уточнять и согласовывать требования к результату, условия и участников), обеспечивается активное вовлечение подчиненных в постановку целей, выработку и принятие управленческих решений, в планирование и контроль деятельности учреждения, а также делегируются полномочия компетентным педагогам в целях приобщения к управленческому процессу; при стандартизации обеспечиваются единые управленческие требования, позволяющие целенаправленно воздействовать на всех этапах управления: директор - заместители директора, заместители директора - педагоги.

Нами определено, что у каждого пути управления есть принципиальное преимущество, например, при прямом контроле - точное и оперативное администрирование подчиненными, при взаимном согласовании - активность педагогов и возможность испытать ситуацию успеха, при стандартизации - оптимальная степень упорядоченности действий всех участников образовательного процесса, что обеспечивает эффективную управленческую деятельность. Вместе с тем, мы отмечаем и зафиксированный нами ведущий недостаток выделенных в исследовании путей управления, так, при прямом контроле - подавление инициативы

педагогов, что затрудняет проявление их профессиональной компетентности, при взаимном согласовании - недостаточный уровень компетентности педагога, что отдаляет управленческий результат, при стандартизации - действие по унифицированным документам, что снижает творчество педагогов. В связи с этим, мы определили, что в условиях управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода руководителю необходимо интегрировать все пути управления в зависимости от уровня развития профессиональной компетентности педагогов и с учетом объективной ситуации.

Для нашего исследования важно зафиксировать, что педагог должен быть обязательно погружен в соответствующее образовательно-технологическое пространство. Только в этом случае он становится непосредственным носителем соответствующих компетенций в рамках рассматриваемой парадигмы. Необходимо отметить также, что основная роль управленца состоит в управлении формированием педагога, а основная роль педагога - в управлении развитием обучающегося.

Далее, описывая механизм управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода, хотелось бы привлечь особое внимание к проблеме стандартизации образования. Под стандартом любого производственного процесса понимается нормативно-технический документ, который устанавливает комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации.

Стандартизация производственных процессов в образовательном учреждении касается в основном педагогического процесса, т.е. речь идет о возможности стандартизировать не только результат учебно-воспитательного процесса (образовательные стандарты), но и сам процесс. Нами оп



- управленческий процесс, в ходе которого происходит создание условий для выполнения миссии и реализации задач учреждения, а также координация эффективных взаимных действий всех субъектов педагогического процесса;
- педагогический процесс, в ходе которого происходит формирование ключевых компетенций обучающихся, а также развитие профессиональной компетентности педагогических и руководящих работников;
- инновационный процесс, в ходе которого происходит приобщение обучающихся и педагогов к инновациям, исследовательской и научно - исследовательской, а также проектной деятельности;
- информационный процесс, в ходе которого происходит безопасное освоение информационного пространства.

На наш взгляд, при стандартизации процесса обеспечивается эффективность взаимодействия между всеми участниками педагогического процесса, с одной стороны, органами власти, психолого-педагогической наукой, общественностью, социальными партнерами, с другой стороны.

Кроме того, в ходе маркетинговых исследований важно объективно оценить конкурентные преимущества своего образовательного учреждения в целях активизации сильных сторон деятельности учреждения и устранения слабых сторон (снижение рисков). Компетентное управление конкурентными преимуществами образовательного учреждения обеспечивает его конкурентоспособность.

Одним из направлений маркетинговых исследований мы выделяем оценку качества образовательных услуг, то есть сопоставление желаемого и реального состояния. Мы считаем, что с позиций компетентного подхода руководителю в целях независимой оценки качества образовательных услуг необходима общественно-профессиональная экспертиза (с привлечением родительской общественности учреждения и

педагогов), а также гуманитарная экспертиза (с привлечением независимых специалистов - экспертов, владеющих высоким уровнем профессиональной компетентности).

Таким образом, маркетинговые исследования – это реальная основа для принятия эффективных управленческих решений в оценке ресурсов образовательного учреждения.

Программа развития образовательного учреждения – это основной стратегический управленческий документ, регламентирующий ход развития образовательного учреждения. Программа развития образовательного учреждения с позиций компетентностного подхода, содержит достижения и проблемы учреждения по освоению компетенций обучающимися, педагогами и руководителем; главные цели, задачи и направления инноваций в управлении, обучении и воспитании; а также особенности организации ресурсного обеспечения педагогического процесса по соответствию руководителя учреждения портрету компетенций руководителя, а педагогов – портрету компетенций педагога; основные планируемые конечные результаты; критерии и показатели их достижения.

Для реализации целевых установок программы развития образовательного учреждения необходим бизнес-план, представленный нами в качестве пятого компонента комплекса маркетинга образовательных услуг. Бизнес-план образовательного учреждения является итоговым финансово-экономическим документом, обеспечивающим успешное выполнение программы развития учреждения и содержит маркетинговый план (комплексную оценку конкурентоспособности образовательных услуг, предлагаемых учреждением); организационный план (анализ возможностей и кадровую политику); финансово-экономический план (определение объемов и надежных источников финансирования программы развития), а также оценку факторов риска и поиск путей их снижения.

Обобщая вышесказанное, отмечаем, что управление образовательным учреждением на основе компетентностного подхода предусматривает внедрение комплекса маркетинга образовательных услуг, что позволит определить перспективы развития любого образовательного учреждения в современных рыночных условиях. Неоспоримым маркетинговым преимуществом управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода является профессиональная компетентность педагогических и руководящих работников.

Таким образом, нами выявлено, что в трансформационный период, в условиях недостаточной государственной поддержки образовательных учреждений образовательный маркетинг можно рассматривать как фактор успешного управления образовательным учреждением и как реальное средство развития образовательного учреждения. Именно образовательный маркетинг поможет сделать стихийно формирующийся рынок образовательных услуг цивилизованным, предложение адекватным спросу и его перспективам, а образовательному учреждению гарантирует устойчивость развития.

Следуя общему замыслу нашего исследования, мы выделяем мотивацию как одно из ведущих условий эффективного управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода. Разработав систему мотивации педагогов, обеспечивающую личностно-профессиональный рост педагогических и руководящих работников образовательного учреждения с позиций компетентностного подхода, нами зафиксированы требования к системе мотивации педагогов.

Таким образом, нами рассмотрен комплекс педагогических условий, обеспечивающих повышение эффективности управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода.

#### 1.4 Структура управления образовательным учреждением с позиций компетентностного подхода

Рассмотрев комплекс педагогических условий, которые обеспечивает повышение эффективности управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода, мы обнаружили, что создание этих условий требует существенных изменений в структуре управления учреждением. В связи с переосмыслением приоритетов образовательной политики стала очевидной актуальность разработки структуры управления образовательным учреждением с позиций компетентностного подхода.

Мы выяснили, под структурой управления любой организации понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. Изучив литературу по вопросам управления, нами определено, выделяют следующие виды структур управления: линейную, функциональную (дивизиональную), линейно-функциональную и матричную. Кроме того, мы изучили, что каждая из перечисленных структур управления имеет свои преимущества и недостатки.

Наибольшее распространение в управлении образовательными учреждениями на сегодняшний день получила линейно-функциональная структура.

Под структурой управления образовательным учреждением с позиций компетентностного подхода мы понимаем упорядоченную и технологически обеспеченную систему разделения и кооперации управленческой деятельности педагогических и руководящих работников, а также социальных партнеров, в которой процесс управления направлен на достижение целей организации и обеспечивает развитие профессиональной компетентности.

Учитывая замысел разработанного нами механизма координации управления образовательным учреждением путем прямого контроля, взаимного согласования, взаимного согласования, стандартизации условий, процесса, квалификации и результатов в основе разработанной структуры управления мы использовали функциональную структуру.

При функциональной структуре управления нарушается принцип единоначалия. В основе функциональной структуры управления лежит принцип полномочного распорядительства, т.е. каждый функциональный руководитель наделен соответствующими функциями и имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию. По нашему убеждению, именно функциональная специализация управленческой деятельности способствует развитию профессиональной компетентности педагогов и обеспечивает переход от прямого контроля к взаимному согласованию.

Также среди других достоинств предложенной нами функциональной структуры управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода мы выделяем более тесную связь учреждения с потребителями, ускоренную реакцию на изменения во внешней среде, развитие культуры корпоративного управления.

В рамках предложенной нами структуры управления между всеми участниками управленческого процесса четко распределены функции управления в соответствии с компетенциями. Отсюда структура управления включает в себя совокупность звеньев, уровней и связей, обеспечивающих целостность системы. Звено управления - это элемент структуры, реализующий функции управления. Уровень управления определяет границу функциональных полномочий (по самостоятельному принятию решений) между звеньями управления. Звенья и уровни управления вступают во взаимодействия различными способами, формирующими определенные отношения - связи в структуре. Эти связи

могут быть вертикальными (прямой контроль) и горизонтальными (связи взаимного согласования).

В структуре управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода педагоги подчиняются как руководителю в своем звене, так и директору школы, вступая с ним в определенные отношения путем прямого контроля. Руководитель звена обладает определенными правами и полномочиями, с учетом уровня профессиональной компетентности. Ответственные исполнители подчиняются в линейном отношении своим непосредственным руководителям. Четкость структуры управления образовательным учреждением обеспечивает понимание каждым членом коллектива своих задач, своей роли, своих полномочий, а также регламента деятельности. В свою очередь это способствует активному включению педагогов в деятельность по достижению приоритетных целей.

Концептуальные основы разработанной нами структуры управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода представлены методологическими основаниями; совокупностью принципов, который лежит в основе процесса построения структуры управления; совокупностью обобщенных положений, отражающих цели, содержание и организацию структуры управления.

Кроме того, наше исследование строится на деятельностной основе, поскольку мы убеждены, что профессиональная компетентность может проявляться и развиваться только в деятельности.

Разработку данной структуры мы осуществляли с учетом сочетания приоритетных принципов: научности, системности, гуманизации, паритетного управления, толерантности, диалогического взаимодействия, открытости и прозрачности, ценностных отношений.

Принцип научности предполагает научное управление образовательным учреждением с учетом последних достижений

психолого-педагогических исследований, а также стратегических задач образовательной политики.

Принцип системности заключается в необходимости охвата компетентным управлением всех субъектов педагогического процесса.

Принцип гуманизации проявляется в ориентации на единство общекультурного, социально нравственного и профессионального развития личности педагога и обучающегося, а также в готовности участников педагогического процесса принять на себя заботы других людей.

Принцип паритетного управления предполагает учет интересов, а также равное включение в управление всех участников педагогического процесса.

Принцип толерантности базируется на терпеливом, уважительном отношении к личности, признавая право каждого субъекта на ошибку.

Принцип диалогического взаимодействия предусматривает преобразование позиции педагога и позиции управленца в личностно-равноправные, в позиции сотрудничающих людей, а также привлечение социальных партнеров к эффективному сотрудничеству.

Принцип открытости и прозрачности демонстрирует доверие всем участникам педагогического процесса и социальным партнерам в доступной информации, раскрывающей деятельность образовательного учреждения.

Принцип ценностных отношений выражается в сознательном принятии и управлении системой ценностных отношений.

Все вышеперечисленные принципы взаимосвязаны и взаимообусловлены, представляя систему. Система в нашем понимании – это совокупность элементов, представляющая собой единство закономерно расположенных и находящихся во взаимной связи. Способ взаимодействия элементов в системе определяет ее структурное построение. Поведение системы, ее развитие определяются не столько поведением ее отдельных

звеньев, сколько свойствами структуры. В этой целостности заключается методологическая основа разработанной нами структуры управления образовательным учреждением на основе компетентного подхода.

Приступая к описанию структуры управления, мы, следуя управленческой логике, раскроем ее ведущие управленческие функции:

- целеполагание – предусматривает определение цели учреждения на основе детального анализа результатов маркетинговых исследований и согласованной с социальными партнерами;
- планирование – представляет разработку образовательной программы, программы формирования и бизнес-плана по реализации программы развития учреждения, а также описание конкретных действий по реализации четко сформулированной цели с определением мероприятий, сроков, компетентных исполнителей в текущих планах;
- организация – рассматривается как своевременное и оперативное информирование педагогов и социальных партнеров о предстоящих действиях и промежуточных результатах согласно программам и планам, а также проведение инструкций компетентными лицами по регламенту деятельности и определение меры ответственности в случае сбоев в управляемой системе;
- мотивация – представляет собой создание системы мотивации педагога, который обеспечивает личностно-профессиональный рост педагогических и руководящих работников;
- контроль – определяется как условие ресурсного обеспечения по исполнению зафиксированных целей, необходимый для получения объективной информации о состоянии и переводе учреждения на управление с позиций компетентного подхода;
- анализ – решает задачу по определению результатов деятельности учреждения в соответствии с целеполаганием, определяет причины, сформулированные в проблемы, а также находит конкретные пути



решения выявленных проблем, включая как самоанализ и самооценку, так и общественную экспертизу.

Следуя логике нашего исследования, подробнее остановимся на звеньях структуры, которые позволяют реализовать управление образовательным учреждением на основе компетентностного подхода.

Управляющий совет является коллегиальным органом управления общеобразовательным учреждением, представляющий интересы всех участников педагогического процесса. Управляющий совет реализует принцип государственно-общественного характера управления, имеет управленческие полномочия по решению ряда вопросов функционирования и развития учреждения: координирует процесс взаимного согласования позиции педагогов, обучающихся и родителей; обеспечивает оптимальные условия для предоставления качественных образовательных услуг; определяет основные направления программы развития образовательного учреждения и осуществляет контроль за ее продуктивностью; привлекает социальных партнеров к сотрудничеству; контролирует финансово-экономическое обеспечение работы образовательного учреждения за счет рационального использования бюджетных средств и привлечения средств из внебюджетных источников. Состоит управляющий совет из директора учреждения, представителя учредителя, педагогов, обучающихся и родителей школы, кооптированных членов (приглашенных представителей выпускников, организаций образования, науки, культуры). Важно заметить, что все члены совета кроме директора и представителя учредителя избираются по процедуре, которая описана в уставе и локальных актах учреждения.

Педагогический совет осуществляет общее управление учреждением. Его важные управленческие функции: планирование деятельности коллектива в связи с изменениями государственной образовательной политики и социального заказа; обсуждение перспектив развития учреждения; принятие коллективных решений, касающихся

выполнения государственных и региональных программ и учебных планов; принятие решения о допуске выпускников к государственной (итоговой) аттестации; перевод и награждение обучающихся; обобщение передового педагогического опыта; развитие профессиональной компетентности; обсуждение единых педагогических требований; поиск форм социального взаимодействия.

Административный совет состоит из директора учреждения и его заместителей. Основные управленческие функции совета заключаются в осуществлении мер, направленных на развитие учреждения как открытой и единой государственно-общественной системы, а также в осуществлении промежуточного и итогового контроля за созданием организационно-педагогических и психолого-педагогических условий, которые обеспечивают повышение эффективности управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода.

Совет мотивации управляет взаимным согласованием по эффективному внедрению комплекса инструментов мотивации, которые зафиксированы в разработанной системе мотивации педагогов, обеспечивающей личностно-профессиональный рост педагогических и руководящих работников. В состав совета мотивации могут входить заместители директора по каким-либо направлениям, руководители методических объединений, педагог-психолог, члены совета социальных партнеров.

Приоритетная функция совета стандартизации состоит в документационном обеспечении управления путем повышения эффективности технологий работы с документами. Совет устанавливает порядок приема, учета, подготовки, оформления, размножения (тиражирования), контроля исполнения, хранения и использования документов, а также разрабатывает бланки оформления документов для педагогических и руководящих работников (заявки, заявления, план-задание, формы отчетов установленных образцов, справок, шаблоны

документов для сотрудников всех должностей работников школы и т.д.). Кроме того, совет стандартизации совершенствует процедуры прохождения аттестации педагогических и руководящих кадров в учреждении, а также обеспечивает стандартизацию результатов как отдельных педагогов обучающихся, так и учреждения в целом. В состав совета могут входить заместители директора по учебно-воспитательной работе, секретарь, лаборанты кабинета информатики, учителя информатики, библиотекарь и т.д.).

В совет социальных партнеров входят представители учредителя, активные представители родительской и педагогической общественности, представители бизнес-структур и некоммерческих общественных организаций, успешные выпускники учреждения, социальные педагоги. Основные административные функции совета партнеров, на наш взгляд, заключаются в организации совместной деятельности взрослых и детей по формированию социального статуса личности, привлечении дополнительных источников финансирования в учреждение, совместное моделирование социальных проектов и их реализация, а также сетевое взаимодействие.

Совет лидеров классных коллективов считается органом ученического самоуправления и объединяет лидеров всех классных коллективов учреждения.

Ведущая административная функция лидеров – формирование лидерских качеств, консолидация сил ученического коллектива на решение целей учреждения и на обеспечение высокого качества обучения и воспитания.

Функции совета маркетинга образовательных услуг заключаются в изучении образовательного рынка, в управлении потребительским спросом на образовательные услуги, в рекламе образовательных услуг и формировании положительного имиджа образовательного учреждения, в обеспечении качества образовательных услуг. Нами определены основные

методы функционирования совета: маркетинговые исследования (опросы, интервью, анкетирования, наблюдения), определение ассортимента образовательных услуг (перечень, цена), позиционирование образовательных услуг (реклама, презентация, продвижение). В состав совета могут входить учителя истории, географии, социальные педагоги, родители, обучающиеся, главный бухгалтер.

Совет безопасности обеспечивает управление по выполнению всех норм и требований безопасности педагогического процесса; осуществляет комплекс мер по профилактике травматизма в учреждении, обеспечивает безопасное освоение школьного, профессионального и социального пространства как части информационного пространства, содействуя безопасной социализации всех участников педагогического процесса. Совет безопасности состоит из учителей основ безопасности жизнедеятельности, педагога-психолога, социальных педагогов, педагогов дополнительного образования, старших вожатых, инструкторов по физическому воспитанию.

Таким образом, разработанная нами структура управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода путем внутришкольного контроля направлена на выполнение комплекса педагогических условий, обеспечивающих повышение эффективности управления образовательным учреждением.

### **Выводы по 1 главе**

В 1 главе представлен анализ научных подходов к определению категорий и понятий, которые составляют фундамент теории по проблеме управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода, а также в процессе теоретического исследования нами уточнены следующие понятия:

«Управление» понимаем, как процесс постепенного переосмысления

целей образования всеми субъектами педагогической деятельности с последующей выработкой общей для всего школьного коллектива стратегии, который обеспечивает изменение взаимодействующих субъектов и самого процесса взаимодействия как смены его состояний.

«Управление образовательным учреждением на основе компетентного подхода» рассматривается как целенаправленная, комплексная, скоординированная деятельность, которая обеспечивает создание эффективных условий для проявления профессиональной компетентности педагогическими и руководящими работниками в соответствии с индивидуальными и социальными требованиями в целях воздействия на продукт в образовании.

Под «компетентностью» можно сказать так: это действие успешно руководить ситуацией, применяя знания, умения и приобретенный общественный опыт, а также готовность нести личную ответственность за принимаемые решения.

«Компетенции» понимаются как совокупность требований к взаимосвязанным качествам личности, задаваемых по отношению к определенному кругу процессов и необходимых для качественной продуктивной деятельности.

Также рассмотрены особенности управления образовательным учреждением на основе компетентного подхода, которые заключаются в необходимости разработки и создании комплекса педагогических условий, которые обеспечивают реализацию компетентного менеджмента; в совершенствовании структуры управления для обеспечения данного комплекса педагогических условий; в формировании системы мер по повышению профессиональной компетентности педагогических и административных работников.

Кроме того, обозначен и детально описан результат управления образовательным учреждением на основе компетентного подхода в качестве продукта в образовании, который содержит портрет компетенций

руководителя, портрет компетенций педагога, а также сложившийся педагогический коллектив и команду управленцев.

Был описан и обоснован комплекс педагогических условий эффективного менеджмента образовательным учреждением на основе компетентностного подхода, в том числе:

1. Организационно - педагогических условий: разработка механизма координации управления образовательным учреждением путем прямого контроля, взаимного согласования, стандартизации условий, процесса, квалификации и результатов.

Отметив, что, в нашем понимании, механизм координации управления образовательным учреждением с позиций компетентностного подхода представляет собой совокупность действий и инструментов, которые направлены целенаправленно, комплексно координировать все взаимоотношения учреждения, обеспечивая создание эффективных условий для проявления профессиональной компетентности педагогическими и руководящими работниками в соответствии с индивидуальными и социальными требованиями в целях воздействия на продукт в образовании, то есть качество образование обучающихся.

Зафиксировав, что комплекс маркетинга образовательных услуг понимается как сочетание взаимодополняющих источников путем установления определенных отношений между образовательным учреждением, который предоставляет образовательные услуги и их потребителями с целью гармонизации взаимных интересов, мы предложили подробное описание этого комплекса.

Рассматривая психолого-педагогические условия: создание системы мотивации педагогов, который обеспечивает личностно-профессиональный рост педагогических и административных работников образовательного учреждения, пришли к выводу, что мотивация понимается нами как развитие мотивов, которые обеспечивает активность педагогов в заданном направлении и предложили систему мотивации

педагогов, уточнив требования к данной системе мотивации. Кроме этого скорректирована система внутришкольного контроля, которая отвечает за качество предоставления услуг педагогами, что приводит к качеству образования обучающихся и профессиональному росту педагогических работников.

Также была описана структура управления образовательным учреждением на основе компетентного подхода, которая обеспечивает внедрение комплекса выделенных педагогических условий.

Под структурой управления образовательным учреждением с позиций компетентного подхода рассматривается упорядоченную и технологически обеспеченную систему разделения и кооперации управленческой деятельности педагогических и руководящих работников, которой процесс управления направлен на достижение целей организации и обеспечивает формирование профессиональной компетентности.

Таким образом, рассмотрены педагогические основы компетентного управления образовательным учреждением.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

### **2.1 Характеристика ЦО «Аксиома» Каменск-Уральского ГО с позиции компетентностного подхода**

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Центр образования Аксиома» (ЦО «Аксиома») существует, представляет собой среднюю общеобразовательную организацию, которая имеет государственную лицензию на ведение образовательной деятельности и аккредитацию.

Цель школы – выполнение образовательной деятельности по общеобразовательным программам: начальное общее образование, основное общее образование, среднее (полное) общее образование, специальное коррекционное образование, программы дополнительного образования следующих направленностей: художественно-эстетическое, техническое, физкультурно-спортивное.

Статус ОУ – муниципальное учреждение. Учредителем данной школы является администрация муниципального образования Каменск-Уральского городского округа.

В своей деловитости школа управляется Статутом и нормативными документами органов управления образованием. Активность просветительной компании исполняется на основе принципа аккуратного соблюдения легитимных не повинен всех субъектов просветительного процесса. Школа в своей деловитости предусматривает потребности и склонности обучающихся, кругозоры легитимных поверенных дабы ублажения необходимостей сориентированных покупателей просветительных услуг. В образовательном учреждении производится



выговор для создание подходящих соглашений ради преподавания и обучения учеников, продвижение службы учителей.

Школа имеет положительный имидж. Высокие результаты образовательной деятельности достигаются благодаря учителям, которые создают условия и поддерживают образовательные возможности учеников. В состав преподавательского состава входят опытные творческие учителя, деятельность которых является основой для осуществления эффективного школьного образования.

Проведя анализ эффективности работы образовательного учреждения за последние три года, мы выявили снижение качественных показателей обучения школьников, кадровую проблему и сокращение количества учеников в школе. Все эти проблемы требуют своего решения, поэтому существует потребность в адаптации системы менеджмента качества образования в образовательном учреждении в условиях реализации компетентностного подхода.

Регулирование качеством обучения для каждой конкретно отдельной школы возможно обуславливаться от того, всё потому как отлично подготовлены обстоятельства для обеспечения качества образования. Одним из генеральных факторов маркетинга считается народнохозяйственное и ресурсное обеспечение данных процессов.

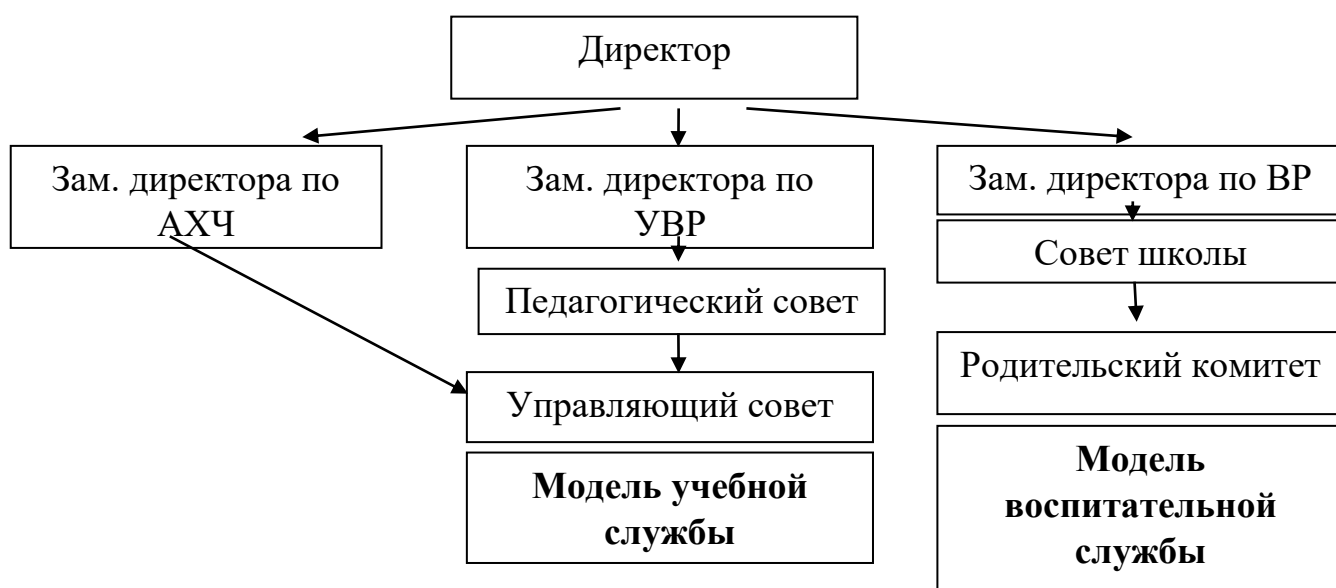


Рисунок 3 – ЦО «Аксиома»

В администрацию ЦО «Аксиома» входит Управляющий совет, директор, Совет школы, педагогический совет, родительский комитет. Обеспечивается государственно-публичный нрав управления школой. Административное управление разглядывает директор и его заместители. Важной функцией директора школы считается управление усилий всех участников образовательного процесса через Управляющий совет школы, педагогический совет. Работа педагогического совета рассматривается, прежде всего, на принципах демократии и сотрудничества. Созданы методический совет и иные эффективные организационные структуры (временные затруднительно-творческие группы, ученическое самоуправление, школьные конференции). Заместители директора показывают, прежде всего, оперативное управление образовательным процессом и анализируют мотивационную, информационно-аналитическую, плано-прогностическую, организационно-исполнительную, контрольно-регулирующую и оценочно-результативную функции.

В Управляющий комитет входят агенты родителей, педагогов, обучающихся, общественности. Он решает вопросы многообещающего выработки просветительного учреждения, коллективного заказа учреждению, и для интересов семьи, детей, учителей, социума.

Учебное заведение имеет стабильный и профессиональный преподавательский состав, ориентированный на внедрение эффективных технологий обучения. В настоящее время в учебном заведении работают 27 учителей: 5 мужчин и 22 женщины. Сформирован дружный коллектив, у которого общая цель – дать качественное образование, где каждый добросовестно выполняет свои обязанности. Между учителями идет полноценный процесс обмена информацией, поддержки и взаимопонимания. В образовательном учреждении образовалась конструкция преподавательских традиций, какие сориентированы для обеспечения ценностного единства соучастников просветительного

процесса. Для построения условий, около каких профессиональный запас просветительного учреждения будет плодотворно употребляться и успешно организовываться ради преимущества результативных монолитнее образования, контора просветительного учреждения целеустремленно объединяет сложную профессиональную политику. В качестве важных сфер отрабатываются пять взаимосвязанных областей:

- подбор и расстановка кадров;
- система обучения пучителей;
- информационная поддержка учителей;
- система стимулирования учителей;
- условия и формы вовлечения педагогов в управление образовательной организацией.

Таблица 3 – Особенности кадрового состава ЦО «Аксиома»

Наименование показателя	Число педагогических работников
Численность педагогических работников - всего из них:	27
учителей	24
социальный педагог	1
Психолог	1
педагоги дополнительного образования	1
штатные педагогические работники, за исключением совместителей	26
педагогические работники, которые работают на условиях внешнего совместительства	1
Из общей численности педагогических работников (из строки 1):	
лица, которые имеют высшее профессиональное образование	17
лица, которые имеют среднее специальное образование	10
лица, которые имеют высшую квалификационную категорию	4
лица, которые имеют первую квалификационную категорию	11
лица, которые аттестованы на соответствие занимаемой должности	7
лица, которые не проходили аттестацию	5
лица, которые имеют почетное звание	2
лица, которые награждены ведомственными наградами	2
лица, которые награждены Почётными грамотами Министерства образования и науки РФ	2

Таблица 3 – Педагогический стаж работников школы

Стаж	1-5 лет	5-10 лет	11-15 лет	16-20 лет	20-25 лет	26 и более
Количество	4	2	3	3	4	11

Таблица 4 – Возрастной состав педагогов

До 30 лет	30-40 лет	40-50 лет	50-55 лет	Свыше 55 лет	Пенсионный возраст
1	5	9	4	8	7

Анализ преподавательского состава свидетельствует о достаточно стабильном положении. К сожалению, молодых специалистов практически нет. За прошедшие три года в образовательную организацию обратились всего двое юных учителей. Видно старение профессорско-преподавательского состава. 26% – учителя пенсионного возраста. Средний возраст учителей – 48 лет.

Таблица 6 – Сведения о прохождении педагогическими работниками курсов повышения квалификации за последние 3 года

Учебный год	Формы повышения квалификации	Место прохождения	Количество человек/ %
2020-2021	Лекции, семинары, обмен опытом, посещение других школ, дистанционное обучение, заочное обучение.	г. Екатеринбург, «Институт развития образования»	11 (35%)
2021-2022		г. Екатеринбург, «Институт развития образования»	22 (78%)
2022-2023		г. Екатеринбург, «Институт развития образования»	24 (89%)

Увеличение квалификации педагогических кадров один из главных ресурсов, которые способствуют решению намеченных задач.

Главными формами повышения уровня педагогического мастерства числятся самообразовательная работа, курсовая переподготовка, исследование передового опыта коллег, аттестация, конкурсы профессионального мастерства педагога, роль в работе городских методических объединений. Все преподаватели проводят систематическую

и системную самостоятельную работу по теме или личной методической проблеме. Темы самообразования анализируются на педагогических советах, обсуждаются на заседаниях городских объединений.

Большая часть учителей изучило информационно-коммуникационные и интернет-технологии. В течение длительного времени рассматривается положительное развитие роста квалификации учителей образовательного учреждения.

Преподаватели, которые выучены современному программному содержанию и современным методикам преподавания, употребляют приобретенные теоретические познания в собственной практической деятельности. В целом, уровень профессиональной компетентности педагогического коллектива стабилен.

Но был выявлен ряд проблем: некоторые учителя работают по устрашающим традиционным методам (из-за возраста и убеждений), только 50% учителей систематически используют ИКТ-технологии на уроках и во внеклассной деятельности (отчасти из-за отсутствия мультимедийного оборудования). Дистанционные технологии используются плохо, учителя неохотно участвуют в профессиональных конкурсах учителей и не хотят проходить аттестацию для повышения своей категории.

Методическая тема школы: Внедрение современных педагогических технологий в образовательный процесс как метод развития ключевых компетенций преподавателя и обучающегося с целью увеличения свойства образования в условиях перехода на ФГОС 2-го поколения. На заседаниях педсоветов, методических соединений, семинаров анализируются разные нюансы методической препятствия. Педагогическое мастерство педагоги повышают с участием в работе методических объединений.

### Структура управления методической работой опорной школы



Рисунок 4 – Структура управления методической работы опорной школы

Из рисунка 4 видно, что действующие МО организованы по циклам: МО учителей природного цикла, МО исходных классов, МО учителей гуманитарного цикла, МО учителей арифметики и информатики, МО классных управляющих.

ЦО «Аксиома» имеет современные материально-технические условия. Здание школы новостройка. Тип строения нетиповое, трехэтажное, состоит из 2-ух корпусов. Год ввода в эксплуатацию 2020 г. Предельная численность контингента воспитанников, воспитанников (сообразно лицензии) 1200.

Настоящая наполняемость 1165 обучающегося. Для реализации образовательной программы школы, выполнения проектов имеются предметные лаборатории (химия, физика, начальные классы), один кабинет информатики.

Таблица 7 – Техническое оснащение школы

Наименование показателя	Фактическое значение
Наличие в организации подключения к сети Internet, скорость подключения к сети Internet, Кбит/сек	256 кб/с

*Продолжение таблицы 7*

Количество Internet – серверов	1
Наличие локальных сетей	1
Количество терминалов, с доступом к сети Internet	18
Количество единиц вычислительной техники (компьютеров) -всего -из них используются в учебном процессе	39 29
Количество классов, оборудованных мультимедиапроекторами	11
Количество интерактивных комплексов с мобильными классами	1
Количество интерактивных досок	11
Сайт организации	<a href="https://aksioma.obrku.ru/">https://aksioma.obrku.ru/</a>

В ЦО «Аксиома» ведется информационная среда, которая дает благосклонные положительные условия для креативной самореализации преподавателей воспитанников и учителей. Учителя имеют неплохой уровень информационных умений и интенсивно употребляют в урочной и внеурочной деятельности информационные средства, такие как: мультимедийные проекторы, интерактивные доски, DVD, но также информационные и электрические образовательные ресурсы. Техно оснащённость ЦО «Аксиома» достаточная на один компьютер приходится 6 обучающихся и на каждого учителя приходится по 2 компьютера. В строгом соответствии с ФГОС последнего поколения приобретён мобильный класс для исходной средние учебные заведения. Но с течением времени компьютер ЦО «Аксиома» ломается и нужно в постепенном обновлении, на что порой существует возможность расположить денежные средства; отсутствуют программы автоматизации деятельности менеджмента средние учебные заведения 60, что негативно сказывается на административной деятельности; отсутствует сисадмин, нужный для активного использования веб-технологий и творенья доступного одного информационного места ЦО «Аксиома»; низкая скорость глобальной сети приводит довольно частенько к сбою в работе.

Школьная библиотека считается важнейшим ресурсом для самообразования и повышения квалификации учащихся. Здесь проходят

библиотечные занятия, практические занятия для старшеклассников, занимающихся научно-исследовательской деятельностью. Фонды библиотеки содержат учебную, справочную и художественную литературу. Обеспечение учебниками учащихся ЦО «Аксиома» – 100%. Однако, в соответствии с требованиями ФГОС, важно и дальше обновлять сборник учебников, а также расширять сборник художественной литературы.

Создание положительных санитарно-гигиенических условий, а также охрана здоровья обучающихся входит в число приоритетных задач ЦО «Аксиома».

В аудиториях комплекты школьной мебели разрабатываются с учетом возрастных особенностей учащихся. Все классы вентилируются. Освещение в классах хорошее, над рабочими поверхностями установлены люминесцентные лампы. В ЦО «Аксиома» есть медицинский кабинет и большой спортзал.

Огромное значение в ЦО «Аксиома» придается питанию. Организовано одноразовое питание обучающихся. Охват горячим питанием в школьной столовой составляет 88% ребенка.

Источниками развития имущества и финансовых ресурсов ЦО «Аксиома» считаются:

- собственные средства Учредителя,
- бюджетные средства,
- имущество, которое закреплено за учреждением,
- добровольные пожертвования физических и юридических лиц,
- другие источники в соответствии с законодательством

Российской Федерации.

Средства бюджета расходуются на выплату заработной платы педагогам, на уплату земельного налога, налога на имущество, на оплату услуг связи, коммунальных услуг, работ и услуг по содержанию имущества.



При строительстве в школе сразу же установлено видеонаблюдение. Здание школы и оборудование, школьная территория соответствуют требованиям СанПиН 2.4.2.2821.-10 «Гигиенические требования к условиям обучения в ОУ» и требованиям техники безопасности.

Вместе с тем, в ЦО «Аксиома» достаточно компьютеров, лабораторного оборудования в кабинетах, мебель во всех кабинетах соответствует требованиям СанПиН.

Обучающиеся имеют разный уровень мотивации к обучению: одаренные и требующие коррекции знаний ученики, дети с ограниченными возможностями здоровья и дети, требующие постоянного внимания со стороны педагогов.

Анализ ведущих характеристик средние учебные заведения в динамике за последние 3 года наглядно обосновывает актуальность трудности свойства образования. Имеется негативная динамика по успеваемости: процент отличников и хорошистов падает, численность неуспевающих увеличивается.

Таблица 8 – Результативность участия в муниципальной олимпиаде

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
I место	7	5	5	2
II место	26	20	13	9
III место	19	17	7	9
<b>Всего</b>	<b>52</b>	<b>42</b>	<b>25</b>	<b>20</b>

Как видно из таблицы, с каждым годом идет снижение достижений учащихся по основным предметам на олимпиаде муниципального этапа.

Таблица 9 – Результаты SWOT – анализа внутренней образовательной среды

<b>Внутренняя среда</b>	
<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- положительный имидж школы в городе</li> <li>- традиции в школе</li> <li>- педагоги с категориями и опытом преподавания;</li> <li>- применение современных педагогических технологий</li> <li>- прекрасная материально-техническая база: новое здание, оснащенное современными кабинетами, современное оборудование на кухне, отремонтированный спортзал, гимнастический зал, достаточно развитая IT-инфраструктура</li> <li>- класса по количеству небольшие, поэтому больше индивидуального обучения</li> <li>- хорошая библиотека, включающая разнообразные информационные ресурсы</li> <li>- все территории озеленены</li> <li>- развитая уличная спортплощадка и сформированная инфраструктура</li> <li>- внедрение дополнительных образовательных программ</li> <li>- выпускники успешно поступают в среднее специальные и высшие учреждения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ученики с низким уровнем знаний, уменьшается общее количество детей</li> <li>- у учеников низкая мотивация к обучению, соответственно, низкое качество образования</li> <li>- педагоги в возрасте, молодые кадры не приходят</li> <li>- уроки ведутся по старым методикам</li> <li>- плохо используются современные технологии</li> <li>- плохое материально-компьютерное оснащение</li> <li>- дополнительные услуги слабо развиты, плохой спрос</li> <li>- низкие материальные ресурсы</li> <li>- низкое взаимодействие с другими образовательными учреждениями</li> <li>- отсутствует единый системный анализ качества образования</li> <li>- законные представители обучающихся плохо не увлечены качеством образовательного процесса</li> <li>- законные представители редко участвуют в управлении школой</li> <li>- у педагогов слабо развита мотивация к работе, так как для получения хорошей зарплаты приходится трудиться на 2 ставки</li> </ul>
<p><b>Возможности</b></p>	<p><b>Угрозы</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- привести рабочие программы в соответствии стандартам нового поколения</li> <li>- открывать профильные классы, расширять дополнительные образовательные программы</li> <li>- обучать учеников по целевому договору для омоложения кадров</li> <li>- взаимодействие с другими ОУ города через сеть</li> <li>- переобучение кадров (в части владения ИКТ)</li> <li>- разработка и внедрение дистанционного обучения</li> <li>- повышение стимулирующих выплат педагогам</li> <li>- привлечение партнёров и спонсоров, внебюджетные средства</li> <li>- создание мониторинга качества образования в школе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренция с другими школами, у которых есть профильные классы и высокое качество образования</li> <li>- учащихся с каждым годом приходит в школу все меньше</li> <li>- переезд педагогов в другие города с более высокой зарплатой</li> <li>- снижение финансирования системы образования</li> <li>- анализ качества образования в школе на низком уровне</li> </ul>

Каждый год в школе растет число детей с ограниченными возможностями здоровья как с физическими, так и с психологическими

(ЗПР, умственная отсталость). 2021-2022 года 44 ученика предоставили справки ПМПК об обучении по адаптированной основной общеобразовательной программе, в 2022-2023 таких детей становится больше на 21 человека.

Таким образом, можно говорить об отрицательной тенденции контингента обучающихся за счет учащихся с ОВЗ, что приводит к низкому качеству образования.

## 2.2 Содержание работы по созданию педагогических условий управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода

Приступая к изменению структуры управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода, мы понимали, что внесение этих изменений предполагало введение новых норм, пересмотр ценностей, правил, которые составляют организационной (корпоративной) культуры. Также мы учитывали, что организационная культура представляет собой своего рода совокупный менталитет педагогов и его развитие обеспечивается внутренним содружеством, поэтому в контексте своего исследования определили составляющие элементы корпоративной культуры ЦО «Аксиома»:

1. Корпоративный имидж – комплекс мер для создания привлекательного образа учреждения и продвижение его на рынке образования. К числу таких мер, мы отнесли, например, оформление интерьера, деловой стиль одежды обучающихся и педагогов в определенной цветовой гамме.
2. Корпоративный кодекс – система правил, неукоснительно соблюдаемых сотрудниками в процессе взаимодействия. Эти правила отражены в локальных документах: «Правила внутреннего трудового распорядка», «Единые педагогические требования», «Правила для обучающихся», «Правила поощрения обучающихся».

3. Корпоративные правила делового общения – рекомендации по организации и поддержанию стиля взаимодействия, носящие характер обязательного исполнения для каждого педагога и обучающегося, а также родителя.
4. Корпоративные правила оформления документов, которые регламентируют деятельность заместителя директора, педагога, классного руководителя, дежурного педагога, дежурного администратора, руководителя методического объединения в соответствии с исполнением должностных обязанностей.

Следует заметить, что нормы, ценности и правила вносились в общественную жизнь непринужденно, по ним была организована деятельность в учреждении.

Основанием для изменений в организационной культуре считалась задача по внедрению комплекса педагогических условий.

Обоснованием для выбора предложенной структуры управления образовательным учреждением на основе компетентного подхода стало убеждение о необходимости повышения профессиональной компетентности педагогических и руководящих работников, которые обеспечивают реализацию компетентного управления. Структура управления образовательным учреждением на основе компетентного подхода корректировалась, уточнялась, конкретизировалась при помощи рефлексивного анализа и стратегических задач, определенных для реализации стратегической цели Федеральной целевой программы образования на 2020-2025 годы.

Средством для внедрения структуры управления на основе компетентного подхода являлись:

1. Индивидуальные планы профессионального развития педагогов. Индивидуальные планы профессионального развития педагогов строились на основе рефлексии, в ходе которой действия педагога в конкретной ситуации сопоставлялись с его актуальными качествами: знаниями,

опытом, намерениями, мотивами и потребностями. Мы исходили из того, что переосмысление собственных действий позволяет личности выстраивать траекторию дальнейшей деятельности. В своей организационной деятельности мы использовали структуру индивидуального плана, предложенную Н.В.Немовой [13], которая состоит из следующих основных разделов: изучение психологической литературы; разработка программно-методического обеспечения учебно-воспитательного процесса; обобщение собственного опыта педагогической деятельности; участие в системе школьной методической работы; участие в опытно-экспериментальной деятельности; обучение на курсах в системе повышения квалификации.

2. Делегирование полномочий и ответственности за результаты педагогической деятельности, что побуждало активность управляемой системы, обеспечивая равноправную субъектную позицию в управлении.

3. Проведение комплекса мероприятий с целью повышения профессиональной компетентности педагогов, исходя из личных мотивов и потребностей, а также соответствия личных и профессиональных качеств педагога, необходимых для реализации государственной политики в сфере образования, путем создания образовательной среды. Образовательная среда была специально организована и управляема, состояла из процессов обучения и самообразования, рефлексии.

4. Создание сложившегося педагогического коллектива и формирование команды управленцев.

5. Разработка системы внутришкольного контроля как эффективного механизма компетентностного подхода ЦО «Аксиома».

Для нас было важно, внедряя структуру управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода, прежде всего, наметить субъектные связи и отношения, распределить функциональные обязанности, обеспечивая максимально взаимное согласование. При этом процесс изменения структуры управления

образовательным учреждением на основе компетентного подхода включал следующие последующие этапы:

Построение организационной структуры: выделение звеньев, определение их состава, задач и функций.

Установление соподчиненности и взаимосвязей. Четкое определение прав, обязанностей и ответственности звеньев, а также отдельных лиц. Это было достигнуто путем разработки положений о каждом звене и инструкций, которые определяют внутренний порядок, компетенции каждого звена и педагога учреждения.

Предусмотрение персональной ответственности должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего звена структуры управления. С помощью инструктирования были созданы условия для осуществления процессов, которые не зависят от индивидуальных качеств людей, а вытекающих из требований системы управления. Задачами инструктирования явилось знакомство с особенностями управленческого процесса, обстановкой, консультации по выполнению конкретных видов работ, обеспечение информацией. Эти задачи реализовались как посредством инструкций (должностных, рабочих), так и с помощью методических указаний. На этом этапе разрабатывались также нормы, правила действия и взаимодействия всех звеньев.

Таким образом, второй этап – это установление взаимоотношений в учреждении (как горизонтальных, так и вертикальных).

Достоинствами разработанной нами структуры явилась четкая система взаимных связей, ясно выраженная ответственность, быстрота реакции в ответ на прямые указания, обеспечение взаимного согласования. Рассмотрим подробнее процесс становления структуры управления образовательным учреждением на основе компетентного подхода, который проходил в три этапа:

Этап (подготовительный) был ориентирован на создание сложившегося педагогического коллектива и команду управленцев:

- формирование профессиональной компетентности педагогов;
- разработка концепции и программы развития учреждения, концепции воспитательной системы и комплексно-целевых программ;
- внедрение современных образовательных технологий в практику работы
- педагогов (управление, обучение, воспитание, дополнительное образование);
- разработка системы качественного внутришкольного контроля;
- принятие единых педагогических требований.

В качестве результата на данном этапе можно рассматривать введение локальных и модульных инноваций в управление образовательным учреждением.

На базе ЦО «Аксиома» было проведено исследование качества образования, механизм управления школой, после чего было принято решение разработать систему внутришкольного контроля и внедрить в работу администрации школы.

Заключение такого характера было выполнено в ходе исследования на тему работы. Цель данной работы – теоретическое и практическое обоснование внутришкольного контроля как эффективного механизма управления качеством образования в школе при условиях компетентного подхода.

Чтобы выполнить цель работы, то были выдвинуты следующие задачи:

- анализ теории нормативных и инструктивно-методических материалов, а также материалов по изучаемой теме;
- изучения и обобщения педагогического опыта по управлению качеством образования;
- использования методов педагогического моделирования;
- использования методов наблюдения и анкетирования.

Рассмотрим этапы компетентного контроля, которые были намечены в рамках данной работы.

Первый этап был определен в соответствии методами и показателями из научной литературы. В процессе исследования обнаружены значительные противоречия, на основе которых были выделены неувязка, объект, объект и цель исследования. В целом результаты теоретических исследовательских работ составляют предмет первой главы исследовательской работы.

На втором этапе (теоретико-экспериментальном), проходил анализ системы управления качеством образования в ЦО «Аксиома», в которой существует система внутришкольного контроля, мера ее продуктивности. Проводилась классификация и анализ выученных методик и способов увеличения свойства эффективности управления качеством образования.

Изучение качества образования на начальном этапе исследования было целью констатирующего эксперимента. На данном этапе был проведен анализ успеваемости учеников начальной школы (2-4 классы) и основной школы (с 5 по 8 класс) за 2022-2023 учебный год. Средний балл успеваемости по ступеням обучения представлены в таблице 9 и таблице 10.

Таблица 11 – Средний балл успеваемости учащихся 2-4 классов (по итогам промежуточной аттестации) в 2022-2023 учебном году

Предметы	Классы		
	2	3	4
Русский язык	3,6	4	3,7
Математика	3,4	3,5	3,7
Окружающий мир	3,6	3,75	3,8

Таблица 12 – Средний балл успеваемости учащихся 5-8 классов (по итогам промежуточной аттестации) в 2022-2023 учебном году

	Классы
--	--------



Предметы	5	6	7	8
Русский язык	3,6	3,75	3,5	3,8
Математика	3,6	4,2	3,75	4
История	3,4	4,4	3,5	3,8
Биология	3,4	3,75	3,5	3,8
География	3,4	3,75	3,5	3,8

На рисунке 5 можно увидеть сведения о количестве учащихся, которые закончили год на «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно».

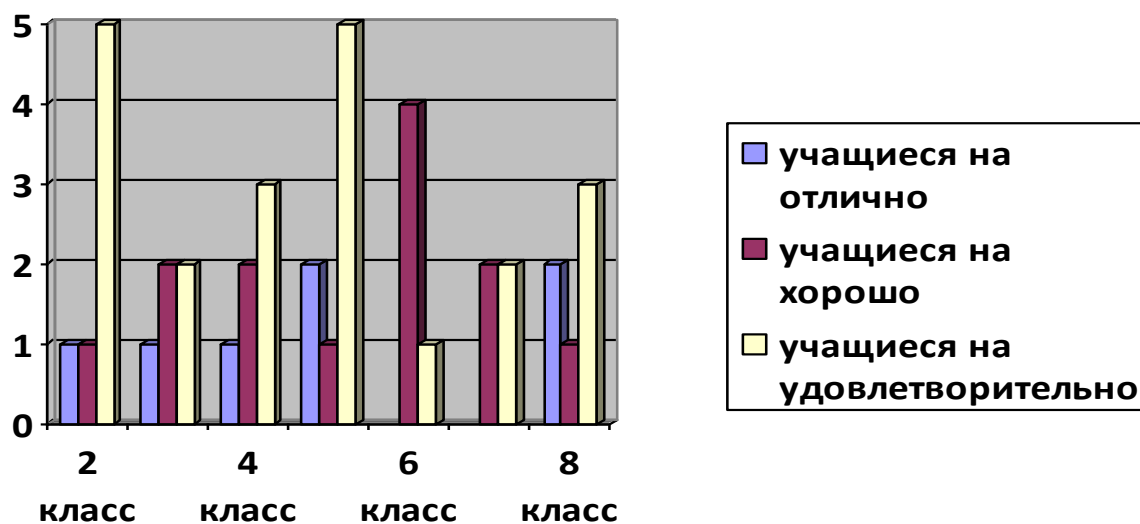


Рисунок 5 – Соотношение числа учащихся «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно» по итогам 2022-2023 учебного года

Анализ показывает, что качество образования в ЦО «Аксиома» находится на недостаточно высоком уровне, обращает на себя факт нестабильности результатов обученности. Перед администрацией образовательного учреждения стоит реальная проблема повышения качества обучения, которую можно решить, если понять причины неуспеха. С учетом изученных в первой главе материалов о методах и средствах оптимизации процесса управления качеством образования и результатов, полученных в результате анализа степени обучения студентов, была определена цель эксперимента: разработать систему контроля в школе в ЦО «Аксиома» как механизм управления качеством образования в условиях компетентного подхода.

Рассмотрим важные этапы разработки системы внутришкольного контроля школы:

1. Планирование. На базе нормативных актов, беря во внимание результаты анализа работы педагогического коллектива школы, было произведено планирование внутришкольного контроля.

2. Сбор информации.

– В хорошем качестве источников инфы использовались: классные журнальчики, дневники обучающихся, ученические тетради, контрольные работы, учебный план, рабочие программки, научно-технические игра в карты уроков, личные дела обучающихся.

– В хорошем качестве методов контроля использовались: наблюдение, проверка документации, письменный и устный выборочный опрос, тестирование, анализ проведенного урока либо мероприятия.

– В хорошем качестве инструментов сбора информации использовались листы контроля, программки и схемы наблюдений, тетради и журнальчики посещений.

3. Обработка информации и экспертная оценка.

4. Распространение данных доводится до сведения педагогов на педсоветах, методических соединеньях; если необходимо до родителей и обучающихся на родительских собраниях.

5. Итоги контроля хранятся на бумажных или электронных носителях в виде таблиц, диаграмм, графиков.

На третьем этапе данные, приобретенные в процессе экспериментальной работы, сгруппированы, определены главные выводы и предложения по развитию и использованию сделанной внутришкольной системы управления, как одно из направлений повышения свойства обучения, процесс внедрения федеральный образовательный эталон и исследовательский проект.

В практической части работы была создана система внутришкольного контроля, которая основывается на определенных требованиях к содержанию форм контроля (таблица 12).

Таблица 12 – Содержание форм контроля

Форма контроля	Вид контроля	
	Фронтальный	Тематический
Персональный	Контроль за работой 1-го педагога по абсолютно всем вопросам образовательной деятельности	Контроль за работой одного педагога (классного управляющего) по определенной теме
Классно-обобщающий	Наблюдение за учителями, которые работают в конкретном классе	Наблюдение за отдельным классом при обучении отдельной темы
Предметно-обобщающий контроль	Контроль за формированием УУД у обучающихся по конкретному предмету, изучение вопросов преемственности	Анализу подвергаются только педагоги, которые ведут один предмет в основной школе
Тематически-обобщающий		Контроль за работой педагога на каждом этапе обучения
Обзорный контроль	Контроль за состоянием: школьной документации, трудовой дисциплины педагогов; учебно-технического оборудования, обеспеченность обучающихся учебной литературой и т.д.	
Комплексно-обобщающий контроль	Уровень знаний и воспитанности обучающихся, качество преподавания, качество работы классных руководителей и т.д.	

В таблице 13 представлены эффективные направления внутришкольного контроля в соответствии с ФГОС, используемые в ЦО «Аксиома» (таблица 13).

Таблица 13 – Направления внутришкольного контроля

Оценка образовательных результатов, достигаемых школой	Оценка качества условий образовательной деятельности	Оценка качества управленческой деятельности
1. Оцениваются индивидуальные достижения каждого ребенка	1. Качество каждого отдельного предмета	1. Оценка каждой образовательной программы

*Окончание таблицы 13*

2. Оценка метапредметных образовательных результатов	2. Оценка качества программы воспитания в школе	2. Оценка качества менеджмента в школе
3. Оцениваются предметные результаты каждого ученика	3. Оценка методической работы в школе	3. Качество соблюдения Положения о документообороте школы
	4. Качество условий для обеспечения здоровьесберегающей школьной среды	4. Качество управления профессиональным ростом педагогов школы
		5. Компетентность субъектов управления

По конечным результатам, приобретенным в процессе опыта, была создана система школьного контроля, которая посодействовала руководству принимать необходимые управленческие решения для повышения качества обучения в образовательном учреждении.

Учитывая, что образовательное учреждение не осуществляет на рынке отдельные образовательные услуги: разовые лекции, семинары, а предлагает комплекс услуг, объединенных одной целью и обеспеченных соответствующими ресурсами, мы разработали и внедрили образовательную программу школы.

Рассматривая имидж образовательного учреждения как мощный ресурс его развития, мы большое внимание уделяли укреплению положительного имиджа путем привлечения прессы, создания сайта, позиционирования. Используя возможности публичного отчета, мы сознательно информировали общественность о происходящих изменениях в образовательном учреждении, проводя диалог между учреждением и потребителями образовательных услуг.

Требования родителей к системе образования побудили нас провести большую работу по их изучению: ежегодное тематическое анкетирование родителей, обучающихся 1-ых, 4-ых, 9-ых, 11-ых классов; индивидуальное собеседование родителей пятых классов командой управленцев; получение писем на сайт школы в Интернет, поступающих

на страничку «Час общения с директором»; наблюдения во время ежедневной встречи директором и дежурным администратором участников педагогического процесса в фойе учреждения.

Реализуя задачу образовательного маркетинга, мы подчеркиваем важность платных образовательных услуг, во-первых, в качестве дополнительного источника финансирования учреждения, а во-вторых, в качестве фактора исполнения образовательного заказа родителей и обучающихся.

Кроме того, рассматривая проблему по привлечению дополнительных источников финансирования образовательного учреждения, мы ввели в практику арендные отношения в соответствии с требованиями учредителя.

Заслуживает внимание опыт создания нами и внедрения в практику работы учреждения общественного фонда развития и поддержки ЦО «Аксиома». Достигнута цель общественного фонда - поддержка инициатив родительской общественности и педагогов школы, направленных на решение общественно значимых проблем, что эффективно сказалось на повышении мотивации и личностно-профессиональном росте педагогов.

Для реализации целевых установок программы развития образовательного учреждения нами разработан и утвержден на заседании управляющего совета учреждения бизнес-план, содержащий оценку преимуществ и недостатков предлагаемых образовательных услуг, маркетинговый план, операционный план, финансово-экономический план, объемы и надежные источники финансирования программы развития школы, факторы риска и пути их снижения, а также значение проекта для региона.

Таким образом, в бизнес-плане продумана и обоснована система перевода учреждения в конкурентоспособное образовательное учреждение в соответствие с современными требованиями к учебным кабинетам и оборудованию, а также состоянию здания учреждения и школьного двора.

Бизнес-план определил пути формирования консолидированного бюджета учреждения на пять лет, который включает в себя средства федерального бюджета, местного бюджета, внебюджетных источников; внебюджетные средства учредителя; средства общественного фонда поддержки и развития школы; средства от предпринимательской деятельности школы; спонсорские средства (родителей, выпускников социальных партнеров), а также целевое финансирование по грантам и проектам.

Внедряя комплекс маркетинга образовательных услуг, мы освоили механизм социального партнерства. Создание механизма социального партнерства мы начали с введения в структуру управления учреждением управляющего совета как коллегиального органа управления, представляющего интересы всех участников педагогического процесса. Управляющий совет позволил нам эффективно реализовать принцип государственно-общественного характера управления образовательным учреждением, обладая управленческими полномочиями по решению ряда вопросов функционирования и развития школы, определенными в положении «Об управляющем совете» и уставе учреждения.

Резюмируя сказанное, подчеркнем, что в данном параграфе нами представлено описание содержания экспериментальной работы по внедрению структуры управления образовательным учреждением на основе компетентного подхода, а также выполнен комплекс организационно-педагогических, психолого-педагогических условий с целью повышения эффективности управления.

### 2.3 Апробация системы внутришкольного контроля как эффективного механизма качества образования ЦО «Аксиома» в условиях компетентностного подхода

С целью апробации разработанной системы внутришкольного на четвёртом шаге эксперимента был разработан план внутреннего школьного контроля для средней школы 60 на 2023-2024 учебный год.

Объектами внутришкольного контроля стали:

1. Учебный и воспитательный процесс: исполнение образовательной программки, состояние ведения учебных дисциплин в школе; исполнение рабочих программ; качество ведения документации школы; подготовка к государственной итоговой аттестации.
2. Учебный и воспитательный процесс после уроков: качество работы учителей класса, роль законных представителей в процессе воспитания; качество проведения общих школьных коллективных творческих дел; качество проведения дополнительных занятий по отдельным предметам.
3. Работа методиста: повышение категории педагогов; работа объединений школьных учителей по отдельным предметам.

Внутришкольный контроль зависит от специфики учебного заведения и осуществляется по следующим направлениям:

1. Программка классно-обобщающего контроля.
2. Организация учебно-воспитательного процесса (разработка программы) в период адаптации обучающихся первого класса к школьной жизни.
3. Программа на повторение для контроля в 5 классе.
4. Программа по проверке классных журналов 1-9 классов в электронном виде.

Анализ программы по адаптации учащихся первых классов

Цель контроля:

- 1) процесс обучения учеников в период адаптации;
- 2) первичная диагностика познавательных навыков учеников первых классов.

Методы проверки: проведение входной контрольной работы, наблюдение, знакомство с документами класса; анализ режимных моментов; посещение уроков; классных часов; собеседование с классным учителем; просмотр и анализ рабочих тетрадей по основным предметам.

С 01.10 по 12.10.2023 года в 1 классе смотрели уроки и классные часы. Уроки были построены различные по структуре и типу (уроки в традиционной форме, уроки-экскурсии, уроки-игры и др.). Проведена входная диагностика степени подготовленности обучающихся к обучению в 1 классе.

В первом классе обучается 25 детей, среди них 15 мальчиков и 10 девочек. Согласно СанПиН 2.4.5.2409-08 в школе введен ступенчатый режим обучения для учащихся 1 класса. Анализ календарно-тематического планирования показал, что оно составлено в соответствии с рабочей программой, с соблюдением требований к обучению учеников 1 класса. Домашнее задание отсутствует. Были созданы положительные условия для адаптации ребенка к школе.

На уроках проводились физминутки. Классная комната проветривалась в соответствии с утвержденным планом. Уровень освещенности классной комнаты удовлетворительный.

Тематические планы уроков преподавателя хорошо отражают содержание учебного материала. На посещенных уроках использовались калоритные приятные пособия. Преподаватель осуществляет личный подход, в строгом соответствии с различным уровнем подготовки и познаний учащихся.

На уроках царит демократическая обстановка, они проводятся в нужном темпе.



Тематические планы уроков педагога грамотно отражают содержание учебного материала. На посещенных уроках использовались красочные наглядные пособия. Педагог осуществляет отдельный подход к каждому ученику, в соответствии с разным уровнем подготовки и знаний учащихся.

В масштабах планового направленного на определенную тематику контроля реализации ФГОС прошла входная диагностическая работа по определению уровня готовности учащихся 1-х классов к обучению в школе. Входная педагогическая диагностика исполнялась в два шага:

1. Обследование в группе – выполнение всеми учащимися семи заданий, которые нацелены на определение уровня сформированности у первоклассников различных умений и навыков.
2. Отдельная работа с отдельными обучающимися, которые не справились с различными заданиями, анализ причин неудовлетворительных ответов, составление плана работы по устранению полученных недостатков.

Учитель создал задания, в которых можно было определить уровень таких умений:

- выявлять умение передавать форму фигуры, формирование мелкой моторики, зрительно-моторной координации (задание №1);
- уровня пространственных представлений (задание № 2);
- умения выбирать и выполнять операции сложения и вычитания и переходить от числа к конечному множеству предметов (задание №3);
- сравнивать множества по числу элементов (задание № 4);
- классифицировать, находить признаки, по которым произведена классификация (задание №5);
- состояние фонематического слуха, фонематического восприятия в процессе отбора картинок с заданным звуком в названиях (задание № 6);

- степень овладения звуковым анализом на уровне определения количества звуков в слове (задание № 7).

За правильно выполненные задания давались баллы. В ходе проведения входной работы на первичном этапе были выявлены результаты, представленные в таблице 14.

Таблица 14 – Уровень сформированности умений учеников 1 классов

Класс	Количество обучающихся в классе	Уровень сформированности умений ( по количеству полученных баллов)		
		0-9 низкий уровень	10-14 средний уровень	15-21 высокий уровень
	25	5	12	7

По результатам проведённой диагностической работы на входном этапе пришли к следующим выводам:

- входная педагогическая диагностика была проведена для всех 25 учащихся 1-го класса 2023-2024 учебного года;
- уровень готовности учеников 1 класса к образовательному процессу по школьной программе представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Уровень готовности первоклассников к образовательному процессу

Высокий	Средний	Низкий
5 учеников / 30 %	12 учеников / 60%	7 учеников / 10 %

Проведенная диагностика показала, что:

- 30% абсолютно всех воспитанников 1-го класса подготовлены к школьному процессу в образовании с высочайшим уровнем сформированности умений и навыков, которые необходимы для удачного освоения программы школы;

- 60% учащихся вполне готовы к обучению, следовательно, 90% воспитанников 1 класса имеют положительные потенциальные способности для успешного обучения, усвоения абсолютно всех предметов школьной программы;
- в ходе проведения данной работы был выявлен один ученик, у которого возникли приличные затруднения в выполнении предложенных заданий.

После анализа диагностики было сделано следующее решение заместителя директора по УВР:

- педагоги начальной школы на методическом объединении проводят анализы входной диагностической работы;
- лицо, ответственное за ОВО, и учителя исходных классов употребляют результаты диагностики при планировании учебного процесса, составлении планов уроков, проведении предметных мероприятий;
- включение учителями начальных классов в план работы мероприятий по исправлению устранению выявленных проблем среди учащихся, демонстрирующих достаточно низкий уровень готовности к овладению предметами школьного цикла и готовности к обучению в целом;
- заместителю директора по УВР, учителям начальных классов составить план дальнейшей коррекционной работы с учениками, которые набрали 10 и менее баллов при выполнении данной работы, оказывать нужную психолого-педагогическую консультацию данным учащимся и их законным представителям;
- потрясающий управляющий на родительских собраниях, чтоб привлечь внимание родителей к результатам диагностики педагогического ввода в целом (индивидуальные характеристики исполнения задания каждым ребенком могут являться представлены их законным представителям только по их просьбе).

## Программа классно-обобщающего контроля в 5 классе

### Цель:

- рассмотреть уровень адаптации обучающихся 5 класса к обучению в основной школе;
- обозначить сохранение качественного уровня выполнения образовательных стандартов обучающимися 5-х классов;
- мотивировать учителей-предметников на изучение данных о выпускниках начальной школы.

### Методы:

- посещение уроков;
- контрольные срезы по русскому языку и математике;
- наблюдение за учениками 5 класса в урочное и внеурочное время;
- изучение документации;
- анкетирование законных представителей.

Время проведения контроля сентябрь-октябрь 2023 года.

Во время проверки руководители школы проверили 11 уроков. Смотрели на учеников, после это был сделан вывод о том, что из 25 обучающихся, 7 обучающихся (42 %) показывают повышенную активность, у большинства развиты навыки учебного труда, ученики дружны, хорошо организованы и дисциплинированы. На уроках ребята показали качественную работу как в коллективе, так и индивидуально.

Опрос учеников 5 класса показал, что обучающиеся не чувствуют дискомфорта. Многие нашли друзей среди обучающихся других классов.

Анкетирование законных представителей по теме «Диагностика школьной адаптации» позволило сделать выводы:

71 % детей (5 человек) охотно идут в школу;

86 % (6 человек) приспособились к школьному режиму;

43 % детей (3 человека) справляются с домашним заданием самостоятельно;

71 % детей (5 человек) имеют положительные эмоции от обучения;

71 % детей переживают за свои неудачи;

У 57 (4 человека) высокий уровень адаптации.

В процессе этой проверки были проведены контрольные работы по русскому языку и математике, а также метапредметная контрольная работа.

С контрольной работой по русскому языку справились 100 % учеников (6 человек), качество составило 57 %. Подтвердили оценки за 4 класс 43% (3 человека). Получили ниже годовой 28 %.

С контрольной работой по математике справились 87 % (6 человек), качество знаний составило 57 %. Подтвердили годовые оценки за 4 класс – 71 %, получили ниже годовой 14 %.

Также были проверены рабочие программы по русскому языку, математике, биологии и литературе, которая показала, что нарушена структура рабочих программа по русскому языку и литературе.

После проверки были сделаны следующие выводы:

1. Учитель должен разработать план работы с учащимися из групп риска, чтобы повысить познавательный интерес к учебной деятельности.
2. Для учителя русского языка скорректируйте рабочую программу в соответствии с существующими договоренностями.
3. Классный руководитель должен провести родительское собрание на тему «Адаптация 5 класса к новым условиям обучения».
4. Зам. директора по УВР рассмотреть на методическом собрании вопрос о структуре рабочих программ.

Программа контроля школьной документации

Цель: соблюдение единых требований к ведению документации.

Дата проверки: 29 октября 2020 года.

Заместитель директора по УВР провела проверку классных журналов 1-9 классов. Данная проверка показала следующие результаты:

- учителя, преподающие алгебру, геометрию, информатику в 5-6 классах, ОБЖ в 8 классе несвоевременно заполняют темы и домашние задания;
- по физические культуры темы отсутствуют с начала года;
- не заполнены сведения о занятости обучающихся в кружках в 6, 9 классах;
- не заполнены сведения о пропущенных уроках учениками в 5 и 9 классах;
- календарно-тематическое планирование и записи в журнале по русскому языку во 2 классе не совпадают.

После анализа проведенной проверки администрация школы сделала следующие выводы:

Педагогам, которые получили замечания по заполнению классных журналов в течение десяти календарных дней (до 8 ноября) исправить сделанные ошибки.

По итогам выполненных мероприятий была проведена повторная проверка классных журналов с 1-9 классы.

Цель: качество исправления нарушений, которые выявлены в ходе проверки ведения документации школьными учителя 29.10.2023 года; а также системность опроса обучающихся, работа с неуспевающими обучающимися.

Время проверки: 9 ноября 2023 года.

Заместитель директора по УВР был выполнен анализ классных журналов.

Нарушения, которые выявлены в ходе проверки 29.10.2023 г. были устранены.

В процессе анализа ведения классных журналов 9.11.2023 г. огромное внимание акцентировалось на проверке регулярности опроса слабых обучающихся.

Данная проверка показала следующие результаты:

Мало оценок по следующим предметам:

- по математике в 5 – 6 классах;
- в 8 –м классе по физике;
- в 7 классе по биологии;
- в 9 классе по географии.

В 6 классе нет отметок по физической культуре и технологии; по немецкому языку учащиеся 9 класса имеют только по одной оценке. По литературе нет записей по домашнему заданию по литературе в 9 классе.

После проведения данной проверки получились следующие выводы:

1. Заместителю директора по УВР уделить сильное внимание на систему контроля за получением знаний обучающихся.
2. Классным руководителям строго контролировать успеваемость обучающихся, которые имеют низкий уровень оценки и малую накопляемость отметок.
3. Учителю физической культуры, технологии, немецкого языка и литературы повысить ответственность за ведение классных журналов.

Кроме традиционных форм контроля в школе принято решение использовать формы внутришкольного контроля, которые отвечают принципам демократизации системы управления и успешно реализуемые в УО:

Система стимулирования сотрудников.

Вся команда участвовала в исследовании системы мотивации: проводился выборочный опрос сотрудников для определения действенных стимулов. Результаты анкетирования послужили прототипом Положения о рассредотачивании поощрительного фонда, которое было составлено временной творческой группой учителей вместе с профсоюзной организацией ЦО «Аксиома» и принято вовремя собрание трудового коллектива. В интересном положении о фонде поощрения четко прописаны аспекты эффективности служащих, определен механизм

подведения итогов месяца и выбрана форма фиксации результатов. Рассредотачивание стимулирующего фонда происходит на заседаниях стимулирующего совета средние учебные заведения, в состав которого входят представители от школьной профсоюзной организации и учителя.

Система поощрений стала открытой и понятной для всех сотрудников, каждый член коллектива знает, что за результативную работу он будет вознагражден. Информация оформляется в виде «Протокола заседания стимулирующего совета школы» и вывешивается на стенде.

В результате проверки было выявлено, что не все педагоги соблюдают нормы, которые представлены в «Положении о едином орфографическом режиме», в организации контроля за знаниями обучающихся имеются недостатки.

Задача пятого (оценочного) этапа заключалась в выявлении изменений в уровне качества образования у школьников начальной и основной ступени школы в результате апробации системы внутришкольного контроля.

Для реализации данной цели была проведена повторная диагностика уровня обученности учеников на уровнях начального и основного образования. А именно, со второго по четвертый класс и с пятого по девятый класс в октябре-ноябре были проведены контрольные мероприятия по усвоению знаний у детей.

После проведения и анализа контрольных мероприятий были получены результаты, которые представлены ниже (таблица 16, рисунок 6).

Таблица 16 – Средний балл успеваемости учащихся 2-4 классов  
(по итогам контрольных мероприятий) в октябре-ноябре 2023 года

Предметы	Классы		
	2	3	4
Русский язык	3,6	3,6	3,75
Математика	3,4	3,5	3,8
Окружающий мир	3,6	3,75	3,8



Таблица 17 – Средний балл успеваемости учащихся 5-8 классов  
(по итогам промежуточной аттестации) в 2023-2024 учебном году

Предметы	Классы			
	5	6	7	8
Русский язык	3,8	3,6	3,8	3,8
Математика	3,8	3,7	4,2	3,8
История	3,6	3,6	4,2	3,8
Биология	3,5	3,5	3,8	3,8
География	3,6	3,6	3,8	3,8

На рисунке 6 представлены данные о количестве обучающихся, которые получили в процессе контрольно-диагностических мероприятий «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно».

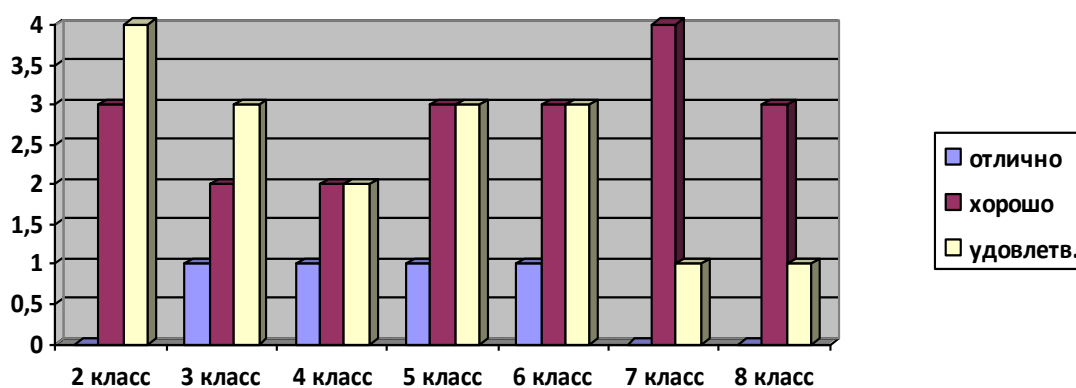


Рисунок 6 – Соотношение числа учащихся по итогам контрольно-диагностических мероприятий 2023 года

В соответствии с полученными в процессе работы данными была построена диаграмма сравнения результатов обучения по итогам 2023-2024 учебного года и результатов контрольно-диагностических мероприятий 2023 года (рисунке 7).

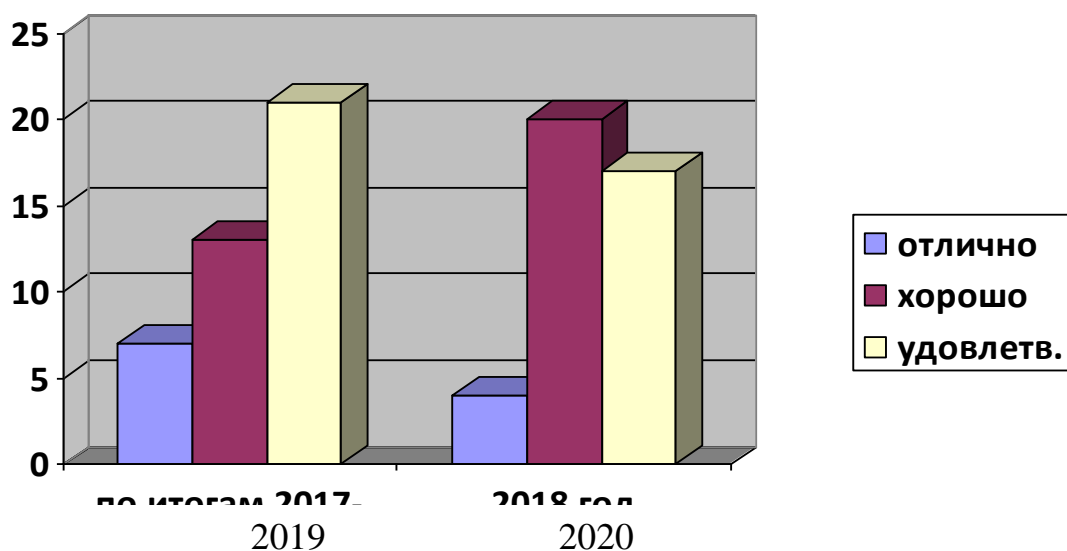


Рисунок / – Диаграмма сравнения результатов обучения

Таким образом, при сопоставлении данных, которые получены в ходе контрольно-диагностических мероприятий, можно сделать вывод, о том, что использование в управлении ЦО «Аксиома» системы внутришкольного контроля, своевременное реагирование администрации школы на его результаты, приводят к положительной динамике формирования качества образования.

Выше указанные условия позволят вывести школу на новый уровень в условиях компетентностного подхода.

### **Выводы по 2 главе**

Гипотеза выпускной квалификационной работы заключалась в проверке комплекса педагогических условий эффективного управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода и структуры управления, которое обеспечивает целенаправленную, комплексную, скоординированную деятельность по созданию этих условий.

Согласно выделенным критериям и показателям проводился констатирующий эксперимент с целью выявления исходных позиций

состояния управления в общеобразовательном учреждении. Проведенные исследования позволили нам сделать заключение о том, что проблема управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода требует комплексного решения.

Формирующий эксперимент был направлен на начало работы структуры управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода, а также внедрения организационно-педагогических и психолого-педагогических условий с целью повышения эффективности управления образовательным учреждением.

В соответствии с требованиями ФГОС главными показателями качества считаются показатели качества образовательного процесса, его условий и результатов.

В теории управления качеством образования одним из важнейших критериев оценивания рассматривается внутришкольный контроль (ВШК). За основу в настоящей работе взято определение ВШК как «наблюдение, изучение, проверка, анализ (отслеживание каких-либо явлений или объектов), сбор и обработка информации, ее анализ, систематизация, выявление состояния системы с целью дальнейшего совершенствования деятельности» (Т.И. Боровикова).

Внутришкольный контроль представляет собой системный процесс всестороннего изучения и анализа образовательного процесса в образовательном учреждении с целью координации всей его работы в соответствии со стоящими перед ним задачами, предупреждения возможных ошибок и оказания необходимой помощи педагогическому коллективу в рамках компетентностного подхода рассматривается, как одно из условий повышения качества образования в школе.

На основе результатов экспериментальной работы нами было доказано, что управление образовательным учреждением на основе компетентностного подхода будет эффективным, если будет выполнен комплекс педагогических условий, который был отражен в гипотезе.

Таким образом, экспериментальное исследование подтвердило эффективность управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Теоретический анализ научных представлений о сущности управления и компетентностном подходе показал актуальность проблемы управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода в связи с недостаточной разработанностью в теории и практике, а так же возросшими требованиями социально-экономического развития.

Под «управлением» мы понимаем процесс постепенного переосмысления целей образования всеми субъектами педагогической деятельности с последующей выработкой общей для всего школьного коллектива стратегии, обеспечивающий изменение взаимодействующих субъектов и самого процесса взаимодействия как смены его состояний.

Управление образовательным учреждением на основе компетентностного подхода есть целенаправленная, комплексная, скоординированная деятельность, обеспечивающая создание эффективных условий для проявления профессиональной компетентности педагогическими и руководящими работниками в соответствии с индивидуальными и общественными требованиями в целях воздействия на образовательный продукт.

Выявлены сущность и особенности управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода: в необходимости разработки и создании комплекса педагогических условий, обеспечивающих реализацию компетентностного управления; в совершенствовании структуры управления для обеспечения данного комплекса педагогических условий; в развитии системы мер по повышению профессиональной компетентности педагогических и руководящих работников.

Зафиксирован результат управления образовательного учреждения на основе компетентностного подхода в виде образовательного продукта, содержащего портрет компетенций руководителя, портрет компетенций педагога, а также сложившийся педагогический коллектив и команду управленцев.

Обоснованы педагогические условия эффективного управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода:

- организационно-педагогических, суть которых состоит в разработке и реализации механизма координации управления образовательным учреждением путем прямого контроля, взаимного согласования, стандартизации условий, процесса, квалификации и результатов; комплекса маркетинга образовательных услуг и механизма социального партнерства;
- психолого-педагогических, определяющих создание системы мотивации педагогов, обеспечивающих личностно-профессиональный рост педагогических и руководящих работников.

Внутришкольный контроль представляет собой систематическое изучение жизнедеятельности образовательного учреждения, учебно-воспитательного процесса и деятельности педагога. В него входит анализ всех аспектов работы учителей: планирования, дидактической и технической подготовки к уроку, индивидуальной работы с обучающимися, разнообразие заданий на дому, проверка и оценка знаний обучающихся.

Проведение внутришкольного контроля включает в себя следующие процедуры: постановка целей и задач проведения мониторинга в школе, прогнозирование промежуточных и конечных результатов, сбор и накопление информации об качестве и успеваемости по предметам, определение профессионального уровня педагогов школы, анализ контрольных работ различного уровня, анализ внутренней и внешней среды школы, исследование школьной документации, организация обобщения результатов мониторинга и донесение его до всех участников образовательного процесса, планирование работы по выявленным недостаткам.

Без сомнений можно сказать о том, что внедрение разработанной системы управления ЦО «Аксиома» в условиях компетентностного подхода,

не считается оконченной. Но уже на данном этапе мы утверждаем, что данный контроль считается эффективным механизмом менеджмента качеством образования в образовательном учреждении. В работе рассмотрена система внутришкольного контроля, разработанная на фундаменте результатов комплексного анализа источников из теории, рассматривающий данный вопрос с учётом специфики проверочной базы исследования.

Теоретико-эмпирическое описание контроля как механизма менеджмента качеством образования в условиях компетентностного подхода, которое представлено в работе, считалось целью и стало основным результатом данного исследования.

Таким образом, задачи исследования выполнены, цель достигнута.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Ахметова, А.Д. Электронные журналы и дневники как одно из средств повышения качества образования в школе [Электронный ресурс] / А.Д. Ахметова // Педпортал. – 2015. - № 3. - URL: (дата обращения: 01.06.2021).
2. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2006. – 23 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. - 3-е изд..М.: Издательский центр «Академия», 2015.- 224 с.
4. Баранников, А.В. Содержание общего образования: компетентностный подход [Текст]. - М.: ГУ ВСШЭ, 2016.- 51с.
5. Безуглов, Ю.И. Управление качеством образования. Сборник научных статей [Текст] / Ю.И. Бузуглов. – Оренбург: ОИПКРО, 2009. – 123 с.
6. Беспалько, В.П. Мониторинг качества обучения - средство управления образованием [Текст] / В.П. Беспалько. – М., «Просвещение», 1996. – 302 с.
7. Болотов, В.А. Система оценки качества российского образования [Текст] / В.А. Болотов, Н.Ф. Ефремова // Педагогика. - 2016. - №1. - С. 22-31.
8. Болотов, В.А., Сериков, В.В. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе [Текст] / [ В.А. Болотов / Педагогика. – 2018. - № 10. – С. 8-14.
9. Борисов, П.П. Компетентностно-деятельностный подход и модернизация общего образования [Текст] / П.П. Борисов // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2019. - № 1. – С. 58.
10. Бордовский, Г.Л., Нестеров, А.А., Трапицын, С.Ю. Управление качеством образовательного процесса [Текст] / Г.Л. Бордовский. - СПб.: Изд-во РГПУ им.А.И. Герцена, 2011. – 359 с.



- 11.Булганина, С.В., Цверов, В.В. Маркетинговое исследование конкуренции на нижегородском рынке образовательных услуг [Текст] / С.В. Булганина // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. - 2017. - № 21. - С. 142-149.
- 12.Быкова, В. Г. Мониторинг в образовательном учреждении [Текст] / В.Г. Быкова // Завуч. – 2014. - № 6-7. – С. 85.
- 13.В ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ [Электронный ресурс] // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 15.03.2021).
- 14.Вагина, Л.И. Планирование средней общеобразовательной школы [Текст] / Л.И. Вагина. - М.: Педагогический поиск, 2007. - 250 с.
- 15.Васильева, Т. П., Елизарова, Е. М., Киселева, Ю. А., Рагинская, В. Н. Внутришкольный контроль: организация, планирование, анализ [Текст] / Т.П. Васильева. – Волгоград: Учитель, 2017. – 222 с.
- 16.Васильченко, Н.Г. Современная система управления предприятием [Текст] / Н.Г. Васильченко. - М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2017. - 320 с.
- 17.Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст] : учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2007. – 324 с.
- 18.Внутришкольный контроль – внутренняя оценка деятельности школы в современных условиях [Электронный ресурс] / URL: <https://studfile.net/preview/6268119/page:7/> (дата обращения: 15.07.2021).
- 19.Внутришкольный контроль в системе управления образовательным учреждением [Электронный ресурс] / URL: <https://ronl.org/stati/pedagogika/171429/> (дата обращения: 15.06.2021).
- 20.Внутришкольный контроль: виды, план. – Текст : электронный / URL: <https://edu.mcfr.kz/article/327-vnutrishkolnyy-kontrol> (дата обращения: 21.06.2023).

- 21.Гребенкина, Л.К. Технология управленческой деятельности заместителя директора школы [Текст] / Л.К. Гребенкина, Н.С. Анциперова. - М.: Педагогический поиск, 2019. - 220 с.
- 22.Гуревич, И.В. Моделирование системы внутришкольного контроля [Текст] / И.В. Гуревич // Директор школы. - 2016. - № 3. - С.32-35.
- 23.Дворко, О.Ф., Кожанова, Е.Н., Попова, И.А. Проблемно-ориентированный анализ учебно-воспитательного процесса [Текст] / О.Ф. Дворко // Управление современной школой. Завуч. - 2015. - № 8. – с.17 - 47.
- 24.Евдокимова, М.В. Понятие управления и педагогического менеджмента [Текст] / М.В. Евдокимова. – М., 2013. – 267 с.
- 25.Елисеева, О.М. Внутришкольный контроль как одна из форм повышения эффективности управления качеством образования в образовательном учреждении [Текст] / О.М. Елисеева // Молодой ученый. – 2018. - № 11 (197).
- 26.Еременко, М.И. Развитие ключевых компетентностей старшеклассника в условиях имитационного моделирования жизненных ситуаций [Текст]. – Волгоград, 2016. – 64 с.
- 27.Жукова, А.И. Система внутришкольного контроля [Текст] / Жукова А.И // Завуч. - 2014. - № 4. - С.116-144.
- 28.Зайцев, В. Мониторинг как способ управления качеством образования [Текст] / В. Зайцев // Народное образование. – 2012. - № 9. – С. 83-92.
- 29.Копылова, Т.Г. Система оценки качества обучения в условиях сельской школы [Текст] / Т.Г. Копылова // Управление современной школой. Завуч. - 2012. - № 4. – с.9 – 14. – С. 157-158.
- 30.Котова, Т.А. Условия повышения качества обучения в школе [Текст] / Т.А. Котова // Молодой ученый. – 2017. - № 15. – С. 95-97.
- 31.Крахмалев, А.Л. Качество образования как актуальная проблема управления [Текст] / А.Л. Крахмалев. - Омск, 2018. - С.15-16.

- 32.Лахова, Б.М. Компетенстный подход в современном образовательном процессе [Текст] / Б.М. Лахова // Психологическое образование . – 2021. - № 10. – С. 1-6.
- 33.Макарова, Т.Н. Учебный процесс: планирование, организация и контроль [Текст] / Т.Н. Макарова. - М.: Глобус, 2011. - 160 с.
- 34.Моисеев, А.М. Внутришкольное управление: словарь справочник [Текст] / А.М. Моисеев. – М.: Педагогическое общество России. 2005. – 320с.
- 35.Муграшева, А.К. Внутришкольный контроль как главное условие управления качество образования [Электронный ресурс] / URL: [sportal.ru/shkola/administrirovanie-shkoly/library/2015/01/17/vnutrishkolnyy-kontrol-kak-glavnoe-uslovie](http://sportal.ru/shkola/administrirovanie-shkoly/library/2015/01/17/vnutrishkolnyy-kontrol-kak-glavnoe-uslovie) (дата обращения: 11.06.2021).
- 36.Норкина Г.П. Управление качеством образования в условиях перехода на новые стандарты [Текст] / Г.П. Норкина. – М., 2015. – 325 с.
- 37.Нормативное подушевое финансирование [Текст] // Управление современной школой. Завуч. - 2012. – № 2. – с.50 – 55.
- 38.Огарков, А.А. Управление организацией [Текст] : учебник / А.А. Огарков. – М.: Эксмо, 2006. – 136 с.
- 39.Панасюк, В.П. Информационно-методическое управление качеством образования на муниципальном уровне [Текст] / В.П. Панасюк. – СПб, 2017. – 316 с.
- 40.Панасюк, В.П. Системное управление качеством образования в школе [Текст] / В.П. Панасюк. - СПб.-М., 2000.- 216 с.
- 41.Полонский, В.М. Словарь понятий и терминов по законодательству РФ об образовании [Текст] / В.М. Полонский. – М.: Высшая школа, 2004. – 456 с.

42. Поршневу, А.Г. Управление организацией [Текст] : учебник / Поршневу А.Г., Румянцеву З.П., Саломатин Н.А. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 298 с.
43. Поташник, М.М. Управление качеством образования [Текст] / М.М. Поташник. - М.: Педагогическое общество России, 2017. – 119 с.
44. Рябинина, А.С. Целевая программа «Мониторинг качества образования» [Текст] / А.С. Рябинина // Управление современной школой. Завуч. – 2016. – № 3. – с.9-14.
45. Сергеева, В.П. Управление образовательными системами [Текст] / В.П. Сергеева. – М.: ЦГЛ «Народное образование», 2012. – 172 с .
46. Соловова, Н.В. Компетентностный подход. Инновационные методы и технологии обучения [Текст]. – Самара, 2009. – 138 с.
47. Теоретические и практические аспекты управления образовательной организацией в современных условиях [Текст]: Методическое пособие по проектированию и управлению школой / под ред. Р. М. Гайнутдинова. – Ярославль : Филигрань, 2017. – 296 с.
48. Тимофеева, Н. Проблемы качества образования в современной школе [Текст] / Н. Тимофеева // Международный журнал прикладных и научных исследований. – 2021. - № 9. – С. 63-65.
49. Третьяков, П.И. Управление качеством образования - основное направление в развитии системы: сущность, подходы, проблемы [Текст] / П.И. Третьяков, Т.И. Шамова // Завуч. – 2012. – № 7. – С. 69.
50. Трошкина, Т.Н. Понятие и структура образовательного правоотношения [Текст] / Т.Н. Трошкина. – Текст : непосредственный // Реформы и право. – 2018. – № 3. – С. 45.
51. Троянская, С.Л. Основы компетентностного подхода в высшем образовании [Текст] : учебное пособие. – Ижевск, 2016. – 176 с.
52. Управление качеством образования [Текст] / Под редакцией М. М. Поташника. – М.: Издательство: Педагогическое общество России, 2006. – 254с.

53. Управление качеством образования: практико-ориентированная монография и методическое пособие [Текст] / под ред. М.М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2004. – 113 с .
54. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 11.08.2021).
55. Филатова, М.Н. Социокультурное развитие учащихся в учреждении дополнительного образования детей [Текст] : Автореферат дис. к.п.н.: 13.00.01. Московский педагогический государственный университет – Москва, 2013. – 167 с.
56. Шамова Т.И. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики [Текст] / Т.И. Шамова. - М.: Педагогический поиск, 2011. - 298 с.
57. Шишов, С.Е. Кальней, В.А. Мониторинг качества образования в школе / С.Е. Шишов. – М., 2019. – 175 с. – Текст : непосредственный.
58. Щербакова, Е.В. Сельская малокомплектная школа: современное состояние, проблемы и перспективы развития // Теория и практика образования в современном мире [Электронный ресурс] : материалы II Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, ноябрь 2012 г.). - СПб.: Реноме, 2012. - С. 107-109. – URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/64/2841/> (дата обращения: 03.12.2023).
59. Эффективный школьный менеджмент [Текст] : пособие для директоров школ / под редакцией О.И.Тавгенья, Н.И.Запрудского, Н.Н.Кошель. – Мн.: Тонпик, 2006, с. 312 – 331.