

Л. П. Алексеева

**ОПТИМИЗАЦИЯ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

Монография

Челябинск

2023 г.

УДК 371
ББК 74 04
А 47

Рецензенты:

Корнеев Д.Н., кандидат педагогических наук,
доцент кафедры экономики, управления и права
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», руководитель основной
профессиональной образовательной программы по направлению
подготовки Менеджмент, профиль
Управление человеческими ресурсами.

Занова Т.С., кандидат педагогических наук, заместитель
директора по учебной работе ГБПОУ «Южно-Уральский
государственный колледж»

Алексеева Л.П. Оптимизация системы управления образова-
тельными организациями–Челябинск: Издательство ЗАО
«Библиотека А. Миллера. 2023. – 126 с.

ISBN 978-5-93162-425-9

В монографии раскрываются теоретико-методологические аспекты проблемы оптимизации системы управления образовательными организациями. Представлен комплекс критериев эффективности управления. Выявлены условия внедрения модели управления современной образовательной организацией. Разработана и успешно апробирована модель управления современной общеобразовательной организации на основе матричной структуры управления.

Результаты исследования, представленные в монографии, могут быть использованы в практике работы руководителей образовательных организаций.

ISBN 978-93162-425-9

© Л.П. Алексеева 2023

Оглавление

Предисловие	4
Глава 1. Специфика современного управления образовательной организацией	11
1.1. Понятие образовательной организации: определение и сущность	11
1.2.Современные модели управления образовательной организацией	36
<i>Выводы по первой главе</i>	62
Глава 2. Опытно-поисковая работа по совершенствованию модели управления образовательной организацией	65
2.1. Разработка модели современного управления в образовательной организации	65
2.2. Реализация и апробация модели современного управления в образовательной организации КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.....	84
<i>Выводы по второй главе</i>	109
<i>Заключение</i>	111
<i>Библиографический список</i>	116
<i>Приложение</i>	121

Предисловие

Актуальность исследования заключается в том, что обеспечение качественного и полноценного образования подрастающего поколения во многом зависит от эффективности управления образовательной организацией, что является важнейшим направлением государственной политики. Образовательная организация является некоммерческой организацией, осуществляющей на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана.

На сегодняшний день в управлении образовательными организациями существуют определенные проблемы: недостаточная культура удовлетворения запросов клиента; формализованность образовательных организаций со стороны государственных, местных и других контролирующих органов; слабое стратегическое мышление руководства, которое приводит к организационной пассивности; недостаточное использование современных методов и технологий управления. С одной стороны, изменения должны идти со стороны органов власти, в форме предоставления больших свобод в управлении образовательной организацией, но с другой стороны, изменения в системе управления образовательной организации необходимо начинать изнутри.

Проектирование эффективной модели управления развитием образовательной организации предполагает обращение к историческому опыту отечественной и зарубежной школы, обобщение современного передового опыта управления обра-

зовательными организациями, учет социальной ситуации в стране, регионе и состоянии научно-педагогических исследований по вопросам управления ученическими и педагогическими коллективами, инфраструктурой школы, процессами воспитания и обучения. Эффективность управленческой деятельности определяется реальными результатами деятельности образовательной организации. Умение проектировать оптимальную систему управления образовательной организации с учетом изменений в содержании и технологии образовательного процесса будет способствовать достижению высокого качества образования.

Степень разработанности проблемы исследования. Анализ современной научно-педагогической литературы по проблеме управления образованием позволяет выделить несколько направлений в области управления образовательными организациями. Первое направление рассматривается в трудах отечественных ученых таких как Конаржевского Ю.А., Краевского В.В., Кричевского В.Ю., Лазарева В.С., Орлова А.А., Поташника М.М., Слостенина В.А., Третьякова П.И., Шамовой Т.И. и др., в которых образовательное учреждение рассматривается как открытая педагогическая система, которая может работать в режиме функционирования и развития. Следующее направление представляет образовательную организацию в виде социальной системы, управление которой подчинено общим закономерностям и исследовано в работах Афанасьева В.Г., Беспалько В.П., Загузова Н.И., Лазарев В.С., Скаткина М.Н., Селивановой Н.Л., Слободчиков В.И., Субетто А.И. и др. Методология системного и ситуационного подходов управления и проектирование управленческих подси-

стем в образовании раскрывается такими учеными как Березина Т.И., Давыденко Т.М., Конаржевский Ю.А., Кричевский В.Ю., Лазарев В.С., Моисеев А.М., Поташник М.М., Симонов В.П., Слостенин В.А., Третьяков П.И., Чекмарева Т.К. и др. Вопросами развития и совершенствования деятельности сельских малокомплектных школ (далее СМКШ) занимались Кондратенков А.Е., Косножкин И.М., Неустроев Н.Д., Осовский Е.Г., Суворова Г.Ф.

Большое значение в формировании научно-методического аппарата работы приобрели исследования зарубежных и отечественных авторов по общей теории управления социальными организациями Тейлора Ф.У.; по управлению социальными системами Афанасьева В.Г., Альберта М., Кричевского В.Ю. Файоля А. и др.; по управлению функционированием и развитием социальных и образовательных процессов и систем Аллана Ж., Асеева В.Г., Гершунского В.С., Здравомыслова А.Г., Лазарева В.С., Моисеева А.М., Шамоной Т.И. и др.; посвященные проблемам демократизации и гуманизации управления Поташника М.М., Шамоной Т.Н., Ямбурга Е.А., а также вопросам сотворческого управления Разбивной Г.А., Степанова С.Ю. и др.

Таким образом, мы выделяем проблему исследования: какой должна быть система эффективного управления современной образовательной организацией? Указанная проблема обусловила выбор темы настоящего исследования.

Цель исследования: определить и научно обосновать модель управления современной образовательной организацией, обеспечивающую высокую эффективность ее деятельности и качество образования.

Объект исследования: управление современной образовательной организацией.

Предмет исследования: модель управления общеобразовательной организацией.

Гипотеза исследования: модель управления образовательной организацией будет эффективной, если ее основной целью и результатом будет оказание качественных образовательных услуг; а также реализовано внутрифирменное обучение педагогов.

В соответствии с темой, целью, объектом и предметом исследования определены следующие **задачи**.

1. Рассмотреть ключевые особенности образовательной организации и основные факторы, способствующие оптимизации ее управления.

2. Изучить существующие в мировой практике модели управления организациями и проанализировать возможности их применения в общеобразовательной организации.

3. Определить критерии оценки эффективности системы управления образовательной организацией и пути оптимизации данной системы.

4. На основе существующих инновационных моделей разработать и апробировать модель управления общеобразовательной организацией.

Теоретико-методологической базой исследования явились ведущие идеи: системного подхода Аверьянова А.Н., Беспалько В.П., Лазарева В.С и др.; методологические основы управления педагогическими системами Беспалько В.П., Конаржевского Ю.А., Лазарева В.С., Поташника М.М., Шамовой Т.И. и др.; теоретические и методологические осно-

вания исследования педагогических систем: Беспалько В.П., Загвязинского В.И., Краевского В.В., Колесникова В.Ф., Слободчикова В.И., Шерайзина Р.М. и др.; особенности процессного подхода в управлении образованием Лазарева В.С. и Поташника М.М.; результаты исследований в области качества образования Барабаш О.А., Кальней В.А., Шишова С.Е., Селитрениковой Т.А.; особенности СМКШ выделенные в исследованиях Зайкина М.И., Суворовой Г.Ф., Цирульникова А.М. и др.

В исследовании представлены следующие **положения**:

1. Управленческая деятельности в образовательной организации будет успешной если ее основной целью и результатом будет оказание качественных образовательных услуг, а также реализовано внутрифирменное обучение педагогов.

2. Эффективность управления в образовательной организации зависит от следующих критериев: надежность организационной структуры управления, которая определяется степенью рациональности системы в целом и структуры взаимоотношений между ее элементами; степень использования рыночных возможностей; степень использования внутренних возможностей.

3. Критериальный комплекс эффективности управления общеобразовательной организацией включает в себя четыре группы критериев: качества результатов образования; эффективности функционирования образовательного процесса; эффективности созданных в школе условий; престижа школы.

4. Применение предложенной модели управления современной образовательной организацией способствует оптимизации системы управления.

Научная новизна исследования: выделены критерии эффективности управления в образовательной организации.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что разработана и успешно апробирована модель управления современной общеобразовательной организации на основе матричной структуры управления.

Методы исследования определялись его целью, необходимостью разрешения методологических, теоретических и практических проблем.

Теоретические методы: анализ педагогической, философской, психологической и социологической литературы по проблеме исследования; анализ нормативных документов, регламентирующих управление образовательной организацией; обобщение, систематизация и классификация отечественного и зарубежного опыта проектирования моделей управления; метод моделирования.

Эмпирические методы: психолого-педагогическое наблюдение; диагностические методы (социологические опросы, анкетирование, интервьюирование); метод системного анализа и экспертных оценок.

В монографии представлен опыт КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Этапы исследования (2021-2023 гг.):

1. этап: изучалась литература по исследуемой проблеме, определялись предмет, объект, задачи, база исследования, состояние проблемы в практике управления образовательными организациями.

2. этап: осуществлялась разработка и апробация модели управления образовательной организацией и основных концептуальных положений исследования.

3. этап: теоретическое осмысление полученных результатов исследования и их обобщение, окончательное оформление текста диссертации.

Апробация. Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (26 февраля 2021 г. и 2 марта 2023 г.).

По проблеме исследования имеется 2 публикации.

Содержание и структура работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложений.

Глава 1. Специфика современного управления образовательной организацией

1.1. Понятие образовательной организации: определение и сущность

Важнейшим элементом системы образования являются образовательные организации, где основным, ключевым процессом деятельности выступает образовательный процесс. Понятие образования как единого целенаправленного процесса воспитания и обучения, являющегося общественно значимым благом и осуществляемого в интересах человека, семьи, общества и государства сформулировано в Законе «Об образовании». Там же дано определение образовательной организации, как некоммерческой организации, осуществляющей на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана. Важнейшим признаком, который позволяет идентифицировать организацию организующую обучение, является наличие обучения сотрудников [18].

Соответственно, основными признаками образовательной организации, являются: цель и направление деятельности – реализация образовательных программ; ведение образовательной деятельности на основе лицензии; статус некоммерческой организации – организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределя-

ющая полученную прибыль между участниками. Образовательная организация может организовываться в любой форме, в соответствии с гражданским законодательством. В соответствии с образовательной программой, выделяются типы образовательных организаций: дошкольная; общеобразовательная; профессиональная; высшего образования; дополнительного образования; дополнительного профессионального образования. В названии каждого типа отражена цель создания конкретной образовательной организации. Ее тип определяется при ее создании и указывается в уставе образовательной организации [18].

В данной работе мы будем проводить опытно-поисковую деятельность на базе образовательной организации.

Образовательная организация – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования. Общеобразовательная организация может реализовывать образовательные программы дошкольного образования; дополнительные общеобразовательные программы; программы профессионального обучения [18].

В соответствии с Письмом Минобрнауки России от 10.06.2013 N ДЛ-151/17 «О наименовании образовательных учреждений» переименование образовательных учреждений связано с приведением его типа в соответствие с Законом «Об образовании». Если в отношении образовательного учреждения тип не меняется, то его переименование в рамках Федерального закона об образовании не потребует. Понятие «об-

разовательная организация» используется в связи с тем, что образовательные организации могут создаваться не только в форме учреждения. Следовательно, в наименовании образовательных учреждений слово «учреждение» не требуется заменять словом «организация» [59].

Среди государственных и муниципальных образовательных учреждений существуют разновидности: казенные, бюджетные, автономные. Выбор происходит при их создании. Различия между казенными, бюджетными и автономными учреждениями зависят от гражданско- правового статуса образовательной организации и прослеживаются по нескольким основным критериям.

1. Осуществление приносящей доход деятельности и распоряжение полученными от нее средствами. Казенные учреждения имеют право заниматься деятельностью, приносящей доход, если это зафиксировано в их учредительных документах, при этом доходы поступают в бюджетную систему. Бюджетные и автономные учреждения осуществляют приносящую доход деятельность в соответствии с целями этих учреждений. В этом случае доходы от этой деятельности поступают в распоряжение учреждений.

2. Имущество учреждения. Казенное учреждение не может отчуждать имущество, закрепленное за собственником или приобретенное учреждением за счет средств, выделенных собственником. Бюджетное и автономное учреждения имеют право распоряжаться имуществом, за исключением недвижимого и ценного движимого имущества, распоряжение которым осуществляется с согласия собственника. Заключение крупных сделок в казенных и бюджетных учреждениях возможно с со-

гласия учредителя, а в автономном учреждении – с предварительного одобрения наблюдательного совета учреждения.

3. Ответственность учреждения по обязательствам. Казенное учреждение отвечает по обязательствам только своими денежными средствами, при недостаточности которых ответственность несет учредитель– собственник имущества казенного учреждения. Бюджетные и автономные учреждения отвечают по своим обязательствам имуществом, за исключением недвижимого и особо ценного.

4. Финансирование деятельности учреждения. В казенном учреждении финансирование проходит посредством утверждения бюджетных смет, а бюджетные и автономные учреждения через государственное (муниципальное) задание.

5. Осуществление расчетов. Казенные и бюджетные учреждения проводят свои расчеты только через лицевые счета в территориальных органах казначейства. Для автономных учреждений, помимо этого предусмотрена возможность осуществления расчетов через счета, открытые в кредитных организациях [49].

В компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности находятся: разработка и принятие локальных нормативных актов; материально-техническое обеспечение образовательной деятельности; предоставление учредителю и общественности ежегодного отчета о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств и результатах самообследования; установление штатного расписания; прием на работу работников, распределение должностных обязанностей, создание условий и организация дополнительного профессионального образования работников; разработка и

утверждение образовательных программ; разработка программы развития образовательной организации; прием обучающихся; определение списка учебно-методического комплекта (далее УМК); организация текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся; индивидуальный учет результатов освоения образовательных программ; использование и совершенствование методов обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения; проведение самообследования, обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования; создание необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся и работников образовательной организации; создание условий для занятия обучающимися физической культурой и спортом; содействие деятельности общественных объединений обучающихся, родителей; организация научно-методической работы; обеспечение создания и ведения официального сайта образовательной организации [23].

В.А. Сластенин в своих монографиях доказывает, что педагогической организации присущи определенные особенности: зависимость поведения от специфики профессиональной деятельности, связанной с обучением, воспитанием; тесное взаимодействие с различными коллективами; многофункциональность педагогической работы; большая степень самоуправления; коллективный характер труда и коллективная ответственность за его результаты; отсутствие четких и строгих временных рамок труда; преимущественно женский коллектив сотрудников; недостаточная социальная защищенность; приблизительно равный образовательный уровень; высокая

эмоционально-психологическая и умственная напряженность труда [51].

Следовательно, педагогический персонал образовательного учреждения можно считать организованной частью трудового коллектива общеобразовательной организации, включенную в процесс реализации осуществляемых им педагогических функций и представленную учителями, социальными педагогами и педагогами-психологами, воспитателями, классными руководителями, педагогами дополнительного образования, другими педагогическими специалистами, а также самой администрацией школы [34].

В условиях кардинальных изменений всей системы образования особое внимание уделяется сельским общеобразовательным школам, большой процент из которых являются малокомплектными. Малокомплектная сельская школа – это общеобразовательное учреждение начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, укомплектованное классами с неполным составом учащихся или классами-комплектами, без параллельных классов, с общим числом учащихся в начальной общеобразовательной школе до 30 человек, в основной общеобразовательной школе до 70 человек, в средней (полной) общеобразовательной школе до 100 человек [52].

Сельская малокомплектная школа (СМКШ) является составной частью общегосударственной системы образования. Это главный резерв пополнения кадров для сельскохозяйственного производства. Её состояние и уровень работы оказывает огромное влияние на социально-экономическое развитие села, на культурно-образовательный уровень населения, решение демографических проблем [59].

В работах Авдеева Ф.С., Зайкина М.И., Суворовой Г.Ф., Цирульниковой А.М. и других исследователей выделены следующие особенности СМКШ: отсутствие параллелей классов; отсутствие одного или нескольких классов; объединение некоторых классов в один комплект; разобщенность территории школьного микрорайона; безальтернативность образовательного пространства; недоукомплектованность образовательной организации необходимым оборудованием; малый педагогический состав; многофункциональность сельского педагога; особые социальные условия СМКШ обуславливают необходимость многочисленных социально- педагогических функций; слитность с природным окружением; малочисленный родительский коллектив; низкий образовательный ценз родителей; «педагогическое одиночество»; большая значимость трудового воспитания; взаимосвязь процесса обучения и воспитания с народными традициями [54].

Несмотря на многочисленные проблемы у обучения в СМКШ есть большие плюсы: осуществление индивидуального подхода к учащимся; большие возможности в реализации личностно-ориентированного подхода; практическая направленность учебной деятельности учащихся; максимальные возможности для осуществления нравственного, патриотического воспитания учащихся; высокий уровень практико- ориентированных знаний выпускников.

Важной особенностью современных малокомплектных школ является их тесная взаимосвязь с детскими дошкольными учреждениями. Чаще всего это объединенный комплекс «школа-детский сад», который имеет определенные преимущества: учебно-воспитательный процесс реализуется по единому плану;

оптимальные условия для диагностики развития детей и эффективного управления данным процессом; разновозрастные детские объединения, где старшие помогают младшим; экономия материальных средств и ресурсов; хорошие условия для медицинского контроля и профилактики заболеваемости; не проблемы адаптации при переходе ребенка из детского сада в школу. Комплекс «школа-детский сад» способствует объединению не только всех участников образовательного процесса, но всех жителей села: организуются общие собрания, лекции, праздничные мероприятия, выставки, соревнования, конкурсы [54].

В конце 20 века учеными-практиками Бондеровской Е.В., Ивановым А.Ф., Цирульниковым А.М. были предложены достаточно перспективные проекты развития сельских вариативных образовательных программ: гимназии, лицеи, «школы крестьянского хозяйства», национальные школы и др. В настоящее время существует объективная необходимость в создании новых основ организации сельской малокомплектной школы, что предполагает принципиальное изменение концептуальных подходов в области образования – проектирование развивающихся, вариативных, культуросообразных сельских школ. Это потребует создания специальных технологий вариативной организации и самоорганизации сельской школы, выявления методик диагностики, изучения и управления развитием сельских школ, в особенности инновационного типа, культурных процедур педагогических решений в области сельского образования. Миссия СМКШ состоит в вооружении ребенка видением, способами, идеологией качественной жизни на селе.

Чтобы сохранить село, образование в сельской местности должно соответствовать социальным ожиданиям людей, со-

циально- ценностному заказу сельского сообщества, каждой семьи и конкретного человека [57].

Подводя итоги сказанному выше можно сделать следующие выводы. Образовательная организация – это некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана. Типы, виды, категории образовательных организаций, а также типы и виды реализуемых ими образовательных программ определяются в зависимости от целей и задач их уставной деятельности, обеспечивая необходимый для развития образовательной системы уровень многообразия, диверсификации и вариативности образования. Общеобразовательная организация – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования. Малокомплектная сельская школа – это общеобразовательное учреждение начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, укомплектованное классами с неполным составом учащихся или классами-комплектами, без параллельных классов. Менеджмент организации представляет собой специально осуществляемую деятельность по достижению организационных целей, управлению внутриорганизационными процессами и процессами взаимодействия организации с внешней средой. Специфика управления образовательной организацией в существенной мере определяется ее принадлежностью к определенному типу и виду.

Исследователи в области менеджмента определяют управление как процесс, включающий планирование, организацию и контроль, необходимые в достижении какой-либо цели. Так, Кузин В.И. подчеркивает, что управление – есть функция каких-либо организованных систем, обеспечивающая сохранение структуры и поддержание целесообразного режима деятельности, направленного на реализацию поставленной программы [31]. Тейлор Ф.У. считал управление точным определением того, как можно сделать что-то самым лучшим и дешевым способом [22]. Иванова В.Н. полагает, что управление – это специфический вид профессиональной деятельности, который представляет собой средство поддержания целостности и функционирования любой сложной социальной системы [47]. Пидкасистый П.И. считает, что управление – процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов. В.А. Сластенин [56] отдельно выделяет внутришкольное управление, которое, подразумевает целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата.

Итак, под управлением образовательной организацией мы понимаем систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности организации.

Исследованием управленческих систем занимались такие ведущие зарубежные ученые как: Ф. Тейлор, Р. Оуэн, М. Вебер, А. Файоль, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Р. Блейк и др., а

также видные отечественные ученые, такие как И.Т. Посошков, А.Н. Радищев, П.А. Столыпин, В.В. Гончаров, В.И. Франчук, М.М. Поташник, Л.В. Моргунова и др.

На сегодняшний день можно выделить несколько основных подходов в управлении образованием: процессный, системный и ситуационный. Процессный подход рассматривает управление как комплекс взаимозависимых видов деятельности, при этом любая функция представляет процесс, состоящий из других взаимодополняющих операций. В системном подходе образовательное учреждение воспринимается как сложно-устроенная социально-педагогическая система. Деятельность ее руководителя нацелена на достижение целостности модели управления образовательной организацией, с учетом многообразия факторов ее развития. Ситуационный подход рассматривается как возможность управления школой в зависимости от особенностей определенной ситуации [15].

Наиболее подходящим для нашего исследования определение системы управления разработал А. Лоутон, определив систему как «совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая создает конкретную целостность» [39]. Соответственно, в педагогическом смысле «система» определяется как совокупность регулярно взаимодействующих взаимозависимых элементов, созданная для достижения определенных целей.

Использование системного метода в управлении позволит руководителю образовательного учреждения выбрать наиболее подходящий арсенал управленческих стратегий и технологий и использовать их в процессе функционирования школы. В отличие от управления в сфере менеджмента, социальное управ-

ление связано с общественными отношениями и потребностями. Оно представляет собой сложноорганизованную систему, включающую отдельных людей и общественные подразделения, которые имеют определенные связи и отношения.

По мнению А. Лоутона, Э. Роуз, одним из главных принципов создания организационных структур учреждения считается принцип выделения компетенции [39]. Его сущность заключается в том, чтобы наделить каждый управляемый субъект только ему присущими конкретными функциями. В этом случае для реализации данного принципа управленческий орган наделяется соответствующими необходимыми объемами ресурсов. В том случае если управленческая структура работает по принципу иерархии своих звеньев с их расширением «сверху вниз», ее называют пирамидальной. Она функционирует в соответствии с принципом единоначалия. В пирамидальной структуре присутствуют только формальные бюрократические отношения, что делает ее статичной и устойчивой к каким-либо изменениям и нововведениям.

Существует также другой вид организационной структуры – классическая, которая функционирует по принципу жесткого разделения функций работников коллектива. Однако в большинстве случаев в учреждениях используются комбинированные организационные структуры. Они применяют в своей работе следующие признаки разделения труда: по функциям и виду деятельности, по функциям и субъекту управления и др. Подобные структуры дают возможность образовательным учреждениям лучше адаптироваться к различным функциональным ситуациям.

Деятельность руководителя, реализующая управленческие функции основывается на определенных принципах управления. Ведущими могут быть принципы социального управления, разработанные А. Файолем: оптимального соотношения централизации и децентрализации в управлении; единства единоначалия и коллегиальности в управлении; рационального сочетания прав, обязанностей и ответственности в управлении [55].

Но в практике общеобразовательных организаций существуют и специфические принципы. Так, например, принцип сочетания интересов детского и взрослого коллективов, который учитывает особенности формирования и развития детского коллектива, подчеркивает необходимость развития детской самостоятельности, инициативы. Принцип нормативности предполагает управление школой на нормативной базе, в соответствии с предписаниями, которые регламентируют разные стороны учебно-воспитательной работы. Он предусматривает точное соблюдение требований важных закономерностей учебно-воспитательного процесса, учет объективных возможностей коллектива педагогов, субъективного вклада всех его членов, а это является базисом деятельности образовательной организации. Единство педагогических позиций формируется на основе единого взгляда на педагогические задачи, значение внеурочной работы и т.д., что в конечном итоге приведет к обеспечению единых требований к ученикам. Принцип сочетания государственных и общественных начал благоприятствует сложению усилий государства и общества для успешной реализации проблем развития, слияния общественного и государственного начал в ее управлении [48].

В соответствии со статьей 26 Закона «Об образовании» управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом является руководитель образовательной организации. На основании данной статьи в общеобразовательной организации организуются коллегиальные органы управления: общее собрание работников образовательной организации, педагогический совет, попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом. Для защиты интересов обучающихся, родителей несовершеннолетних обучающихся и педагогических работников по вопросам управления образовательной организацией и при принятии решений, затрагивающих их права и законные интересы, по инициативе участников образовательного процесса организуются: советы обучающихся, советы родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся; профессиональные союзы обучающихся и (или) работников образовательной организации [58].

Образовательная организация как сложная динамическая социальная система является объектом как внешнего, так и внутриорганизационного управления. Следовательно, можно сделать вывод о наличии управления образовательной организацией в целом и ее отдельными компонентами, которые являются подсистемами общей системы образовательной организации. Подсистемами считаются образовательный и другие процессы, персонал образовательной организации, используемые ресурсы и инфраструктура, имущественный комплекс, взаимодействие с партнерами и др. [57].

П.И. Третьяков в своих исследованиях подчеркивал, что организационная структура управления школой является целостной структурой, управляющей и управляемой подсистем, состоящих из звеньев, находящихся во взаимодействии и упорядоченных взаимосвязями в соответствии с местом этих звеньев в процессе управления [53]. В.С. Лазарев [33], М.М. Поташник [51], В.А. Сластенин [56] в своих работах выделяют три таких звена или уровня: уровень директора (директор, совет школы, педсовет и др.); уровень заместителей директора (методический совет, совет по профилактике правонарушений, учебная комиссия, малый педсовет, социально-психологическая служба и др.); уровень классных руководителей, учителей, воспитателей.

Вариативная подсистема на каждом уровне может быть представлена различными звеньями, объединениями, субъектами управления в зависимости от конкретного учебного заведения в соответствии с его Уставом и локальными актами на основе п. 9 ст. 32 Закона РФ «Об образовании», определяющего самостоятельность образовательного учреждения в установлении своей структуры управления [58].

М.М. Поташник определяет условия рационального распределения функциональных обязанностей: в личности руководителя любого звена необходимо наличие таких важных управленческих качеств как умение принимать решение, организаторские способности, аналитические способности, психологическая совместимость, сочетание инициативы с исполнительностью и пр.; адекватное сочетание централизации и децентрализации, единство единоначалия и коллегиальности; формирование демократической возможности участия каждого

члена коллектива в управлении; четкость в определении компетенций; грамотное распределение вертикальных и горизонтальных структур, их соподчинение и соотношение [51].

Коллегиальные органы управления образовательной организацией позволяют включать педагогический персонал в управленческую деятельность. Статья 35 Закона РФ «Об образовании» предусматривает, что формами самоуправления образовательной организации является его Совет, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы. В состав Совета школы и Попечительского совета могут входить представители учредителей, общественности, родителей, администрации и коллектива школы. В соответствии с Уставом могут действовать общее собрание или конференция коллектива образовательной организации, которые должны принимать сам Устав [58].

Педагогический совет является постоянно действующим коллегиальным органом самоуправления педагогических работников. Его основные задачи: реализация государственной политики по вопросам образования и воспитания; организация деятельности педагогического коллектива по совершенствованию образовательного процесса; применение в педагогической практике достижений науки и передового опыта; регулярная деятельность по повышению квалификации педагогов и пр. [43].

Управление педагогическим коллективом имеет две основные цели: организацию образовательного процесса и удовлетворение личных потребностей и интересов работников. Они составляют так называемые целевые функции внутришкольного управления: производственную – обслуживание производственных процессов; подчиняется социальному заказу

на обучение и воспитание детей, их подготовку к жизни; социальную или социально-психологическую – регулирование эмоционального состояния коллектива; ориентируется на самих педагогов, их интересы, удовлетворение их материальных и духовных потребностей, запросов [43].

Лазарев В.С., Моисеев А.М. Слостенин В.А. выделяют в своих трудах следующие наиболее важные функции управления образовательной организацией: анализ, целеполагание и планирование, организацию, руководство, контроль и регулирование. Педагогический анализ занимает основное место в управленческом цикле: с него начинается и им заканчивается любой управленческий цикл, состоящий из последовательно взаимосвязанных функций. С его помощью изучается состояние и тенденции развития педагогического процесса, готовятся рекомендации по упорядочению управляемой системы. Параметрический анализ способствует изучению ежедневной информации о ходе и результатах образовательного процесса и выявлению причин его нарушающих. Благодаря тематическому анализу изучают устойчивые, повторяющиеся зависимости, тенденции педагогического процесса. Этот вид педагогического анализа дает возможность руководителю сконцентрироваться на детальном изучении особенностей проявления отдельных сторон педагогического процесса, отследить их взаимодействие с другими составляющими и системой в целом. Итоговый анализ позволяет охватить большие временные, пространственные или содержательные рамки и подготавливает протекание всех последующих функций управленческого цикла. В содержательную основу итогового анализа работы за учебный год входят такие составляющие как: качество преподавания;

выполнение образовательных программ и государственных стандартов; качество знаний, умений, навыков учащихся; уровень воспитанности школьников; состояние и качество методической работы в школе; эффективность работы с родителями и общественностью; состояние здоровья школьников и санитарно-гигиеническая культура; результативность деятельности совета школы, педагогического совета и др. Качественный итоговый анализ способствует более продуктивной работе над новым учебным планом.

В управлении любой педагогической системой важную роль играет целеполагание и планирование. Благодаря их постоянному совершенствованию происходит продвижение педагогической системы в целом. В образовательном учреждении имеют место следующие планы: перспективный, годовой и текущий. Для их успешной реализации они должны являться стратегическими по отношению к планам работы учителей и классных руководителей соответствовать требованиям целенаправленности, перспективности, комплексности, объективности [28].

Организационная структура управления образовательной организацией предполагает распределение задач и полномочий на принятие решений между лицами или структурными подразделениями по исполнению контроля и оценки качества образования, которое учитывает направленность организации на достижение поставленных целей. Она может быть линейной, линейно-функциональной, матричной и пр. В организационную структуру системы управления входят подструктуры, которые имеют определенные функции и права, а также их орга-

ны управления, осуществляющие контроль и оценку за деятельностью структурных подразделений [49].

В структуре организаторской деятельности управления особое место занимает: мотивация предстоящей деятельности, инструктаж, развитие убежденности в необходимости выполнения конкретного задания, соблюдение единства действий детского и взрослого коллектива, организация необходимой помощи в процессе выполнения определенной деятельности, выбор эффективных форм стимулирования педагогической деятельности. В организаторской деятельности руководителя происходит также оценивание хода и результатов определенного мероприятия. Комплекс действий, которые совершает субъект управления для выполнения всех выше названных условий, называется руководством. Руководитель образовательной организации решает следующие основные задачи:

1. Подбирает и оценивает кадры, ставит задачи перед исполнителями;
2. Анализирует и регулирует социально-психологический климат в коллективе;
3. Стимулирует деятельность своих подчиненных и их саморазвитие;
4. Создает условия для профессионального роста педагогических работников [49].

Особенность контроля в образовательном учреждении состоит в его оценочной функции. В процессе внутришкольного контроля используются такие методы, как: изучение школьной документации, наблюдение, беседы, устный и письменный контроль, анкетирование, изучение передового педагогического опыта, диагностические методы, т.е. такие методы, которые

позволяют получить необходимую объективную информацию. Методы взаимно друг друга дополняют, поэтому для получения информации о реальном положении дел, то необходимо применять разнообразные методы контроля. С контрольной функцией управления взаимосвязан этап регулирования или коррекции. Регулирование и коррекция предполагает оперативное управление текущими состояниями. В случае отсутствия положительных результатов, возникает необходимость пересмотра целей, что, в свою очередь, предполагает начало нового управленческого цикла с развертыванием всех основных стадий управленческой технологии [21].

Для эффективного управления школой необходимо осуществление различной деятельности: административной, хозяйственной, организационной, правовой, педагогической. Выше перечисленные виды деятельности направлены на решение различных по характеру задач, таких как, укрепление материально-технической базы школы, благоустройство территории, зданий школы, приобретение мебели, учебно-наглядных пособий, обеспечение санитарно-гигиенических условий, расстановка педагогических кадров, комплектование классов, и др. Эффективность этой деятельности может быть достигнута, если она подчиняется общим педагогическим задачам [18].

Структура общеобразовательной организации многообразна, так как в ней функционируют структуры различного рода: материально-учебной базы школы; общешкольного коллектива, включающая структуры: педагогического коллектива, ученического коллектива, вспомогательного персонала школы, управленческого аппарата; процессуальная; духовная. Процес-

суальных структур в школе огромное количество, начиная от структуры каждого урока до инновационного процесса. Системообразующим, объединяющим, подчиняющим все остальные, является учебно-воспитательный процесс. Духовная структура представляет философию, миссию, политику и стратегию, организационную культуру данной организации [1].

Управление педагогической системой это в первую очередь процесс переработки информации, состоящий из трех основных этапов: сбор информации, ее переработка и выдача управленческого решения. Выделение данного уровня подчеркивает субъект – субъективный характер отношений между учителями и учениками. Эффективным руководителем считается тот, который на этапе реализации той или иной управленческой функции демонстрирует только положительные личностные качества, используя для этого эффективные принципы и методы взаимодействия с коллективом .

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей [2]. В условиях реализации ФГОС можно выделить следующие методы управления образовательной организацией: социально- психологические, административные, экономические.

Социально-психологические методы ставят своей целью Формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Они реализуются в следующих формах: метод научно-технических и исследовательских конференций; социальное исследование в виде анкетирования, опроса; ин-

тервьюирование и личное наблюдение; социальный эксперимент, тренинги общения; социальное стимулирование, различные виды эмоционально-словесного поощрения.

К административным методам управления относятся: организационное проектирование; регламентирование; нормирование. Их целью является установление правил, обязательных для выполнения и определение содержания и порядка организационной деятельности (типовое положение, устав ОУ, локальные акты и т.д.) Данные методы предполагают использование следующих механизмов: административные – приказ, распоряжение, указание; нормативные – закон, положение, инструкция, муниципальное задание, спущенное сверху и обязательное для выполнения; экономические – процент выплачиваемой премии, стоимость оказываемых образовательной организацией платных услуг, зарплата; социально- психологические – выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в приказе, план социального развития ОУ и мероприятий по его реализации.

Целью экономических методов являются: воздействие на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и взыскание, зарплата). Они достигаются с помощью методов материальной мотивации, реализующиеся в виде материального вознаграждения (заработная плата, премия, гранты) в соответствии с количеством и качеством труда или материальных взысканий за недолжное его выполнение [9].

Организационную структуру управляющей системы обычно изображают в виде схемы, модели, где, кроме субъек-

тов, показаны связи между ними: кто кому подчиняется, кто с кем взаимодействует на равных.

Управление малокомплектной сельской школой имеет свои отличительные особенности и руководствуется следующими принципами.

Принципы управления СМКШ:

1. Общие принципы управления образовательными системами, выделенные в работах Исаева И.Ф., Конаржевского Ю.А., Орлова А.А.: демократизации и гуманизации управления; систематичности и целостности; рационального сочетания централизации и децентрализации; единства единоначалия и коллегиальности; объективности и полноты информации.

2. Принципы, отражающие особенности управления инновационным процессом в СМКШ: адаптивности управления, автономности, связи внутришкольного управления со средой, принцип устойчивости развития, принцип синергии.

Принцип адаптивности заключается в приспособлении управляющей системы к существующим условиям управления, которые специфичны для каждой сельской школы, а также объективный учет особенностей ее и всех участников образовательного процесса. Принцип автономности предполагает организацию условий для сохранения неповторимых особенностей каждой малокомплектной сельской школы, созданный на основе результатов комплексного анализа ее опыта, проблем и ресурсов. Принцип связи внутришкольного управления со средой заключается в позитивном влиянии образовательной организации на сельскую среду, в использовании возможностей сельской среды в педагогическом процессе. Это становится возможным в условиях интеграции инновационных возможно-

стей всех субъектов сельской образовательной среды за счет усиления роли общественного управления. Принцип устойчивости развития возможно реализовать за счет системных преобразований, вызывающим последовательные структурные изменения в образовательной системе образовательной организации, изменения в отношениях личности участников образовательного процесса. Принцип синергии подразумевает обеспечение в сельской школе условий для самоорганизации входящих в неё образовательных систем за счет управления мотивацией участников инновационного процесса, минимизации управленческих воздействий «сверху» и оптимального выбора их места, времени и направленности.

3. Программно-целевой принцип, обеспечивающий структурно-содержательную целостность развития СМКШ на основе инноваций, единство всех инноваций и направлений инновационной деятельности в структуре инновационного процесса. Реализация этого принципа на практике предполагает: формирование системы целей и задач управления инновациями в соответствии с социальным заказом, с возможностями конкретной образовательной организации и сельской среды, с личными целями участников образовательного процесса; соответствие всех аспектов управления развитием МСКШ установленной иерархии целей и задач; определение стратегии инновационного развития образовательной организации на основе анализа опыта, проблем и ресурсов образовательной системы и выделенных перспектив развития; усиление взаимопонимания между субъектами управления относительно поставленных целей и разработанной стратегии развития.

Успешная реализация системы данных принципов в практике внутришкольного управления будет способствовать развитию МКСШ на основе инноваций, и эффективной модернизации системы внутришкольного. Целью управления МКСШ в условиях модернизации образования: обеспечение целостного устойчивого развития образовательной организации на основе инноваций. Соответственно, задачами являются: формирование инновационной среды, представляющей собой особую систему морально-психологических отношений, подкрепленную комплексом организационных, методических, психологических мер, способствующих обеспечению инноваций в образовательном процессе; модернизация системы внутришкольного управления в соответствии со спецификой и особенностями конкретной МКСШ [52].

Таким образом, под управлением образовательной организацией понимается систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения. Основными функциями управления образовательной организацией являются анализ, целеполагание и планирование, организация, руководство, контроль и регулирование, которые имеют специфическую для образовательного учреждения направленность и образуют единый управленческий цикл. Ведущей задачей современной системы управления становится создание благоприятных условий для реализации возможностей управляемой системы, проявляющиеся в результате расширения инициативы и ответственности всех субъектов самоуправления. Следовательно, важно, как можно шире использовать научные мето-

ды управления, такие как моделирование, программирование, эксперимент, информационные технологии и пр. Приоритетами управления в МКСШ являются: учет специфики конкретной сельской образовательной среды и соответствующей образовательной организации; использование в управлении личностно-ориентированного подхода ко всем участникам педагогического процесса; гуманизация отношений участников управленческих взаимодействий; содействие самоуправлению во всех звеньях системы управления; распределение управленческих функций между всеми участниками педагогического процесса; сохранение управленческой вертикали в условиях горизонтального распределения управленческих функций.

1.2. Современные модели управления образовательной организацией

Важнейшим направлением модернизации образования является повышение его качества, предполагающее совершенствование, как самого образовательного процесса, так и управления им. Зарубежный опыт доказывает существование определенного числа моделей построения управления в образовании, а также возможность их использования для совершенствования управления в образовательных организациях.

Так, например, в США, в середине XX в. использовались разнообразные различные модели управления образованием, перенесенные из сферы военно-промышленного комплекса [38]: система планирования, программирования и бюджетирования; управление по целям; бюджетирование на нулевой ос-

нове; стратегическое планирование; измерение эффективности – бенчмаркинг; образование как товар; всеобщее управление качеством; реинжиниринг бизнес-процессов. В данной работе мы проанализируем содержание и возможность их использования моделей для совершенствования управления в образовательных организациях.

Система планирования, программирования и бюджетирования (далее СППБ) состоит из определения долгосрочных целей, разработки альтернативных способов их достижения и оценки издержек и выгод этих способов. В результате выбирается самый оптимальный способ, рассматривается программа его реализации и готовится финансовый план исполнения, который является наиболее существенным элементом СППБ. Важнейшей особенностью этого подхода является определение описываемого состояния объекта управления в виде долгосрочной цели деятельности. Отдельные элементы данного подхода можно применять для совершенствования образовательного процесса в качестве самостоятельной долгосрочной цели. Для этого необходимо определить способы совершенствования процесса – состава участников и взаимодействия между ними. Включение дополнительных участников может привести к дополнительным издержкам, и, соответственно, к удорожанию предлагаемого решения. Этот подход не является популярным по следующим причинам: очень сложно определять долгосрочные цели; оценка затрат, включенная в разработку вариантов достижения долгосрочной цели, является очень трудоемкой задачей; определение критерия для выбора варианта решения оставляет неразрешенным вопрос о его правильности; серьезным фактором выбора варианта решения становятся ре-

сурсные ограничения. Полученные достижения поставленных целей выходят очень дорогими в результате трудоемкости их подготовки [38].

Управление по целям (далее УПЦ) очень похоже на «классическое» определение управления. В него входит контроль результатов деятельности объекта управления и сопоставления его с долгосрочными целями его деятельности. Исходя из конечных задач, предложенных руководителем, формулируются промежуточные задачи для подчиненных, которые в свою очередь используют их как основу для формулирования целей нижестоящего звена цепочки. Главным условием использования УПЦ является измеримость результатов [38].

Данный подход может быть использован в образовательной организации в форме оптимизация набора и последовательности изучаемых дисциплин, определение форм и методов входного, промежуточного и выходного контроля. Несмотря на ее успешное применение в существующей системе образования, исследователи и практики отмечают высокую трудоемкость данной модели, так как она требует не только постановки общих для объекта управления задач, но и частных задач для каждого участника, для каждого работника образовательного учреждения, а также контроля и оценки их решения. Этой модели управления также свойственны недостатки, связанные с определением долгосрочной цели, ее декомпозицией до уровня конкретных задач и пр.

Бюджетирование на нулевой основе (далее БНО) основывается на денежной оценке любого выполняемого действия, четком обосновании необходимости всех расходов и их размеров. Любая программа, обязана оправдывать свое существова-

ние. БНО раскладывает организацию или процесс на определенные виды деятельности и требует ранжирования всех видов деятельности по их затратам полученным результатам. Ресурсы выдаются в соответствии с проанализированным ранжированием. Этот подход рассматривается как обоснование: необходимости осуществления каждого отдельного вида деятельности внутри объекта управления. В образовании подобное ранжирование не всегда является целесообразным, так как подразумевается, что в рамках образовательной деятельности имеют право на существование виды деятельности более и менее нужные. Образовательный процесс предполагает равную необходимость для всех обоснованных видов деятельности [38].

Стратегическое планирование аналогично рассматривается в качестве частного случая управления по целям, так как оно предполагает определение наиболее важной для организации или процесса цели, и выбор путей, средств, способов ее достижения. Чаще всего оно используется в сфере высшего профессионального образования. Ведущим основанием для стратегического планирования можно считать постановку отдаленных целей, на достижение которых оказывают влияние многочисленные факторы, которые отличаются большей неопределенностью. Например, состояние внешней среды, перспективы ресурсного обеспечения и др. Особенности сферы образования предполагают, что, состояние и развитие объектов внутри нее могут в большей степени определяться внешними факторами, которые не зависят или слабо зависят от внутреннего состояния самих объектов. Например, социально-экономическое развитие страны и регионов, определяющее объем ресурсов, направляемых в систему образования и в отдельные образова-

тельные учреждения; численность детей и молодежи, обучающихся в системе образования и пр. Соответственно, стратегические цели в образовательных организациях могут определяться указанными факторам. Но существует такая же проблема, связанная с определением целей вообще и долгосрочных масштабных целей в частности. Сложности также представляют попытки определить понятие стратегической цели, которые сводятся к указанию на более длительный временной горизонт и масштабность такой цели, причем без приведения и обоснования количественных параметров этих показателей [38].

Использование бенчмаркинга как модели построения управления предполагает изучение чужой практики с целью сопоставления с ней собственной. В результате сравнения формулируется цель – повышение эффективности деятельности «по образцу». Объектом данного подхода могут быть отдельные элементы организации: структурные подразделения, отдельные процессы или их элементы. Недостатками подобного подхода можно считать: затруднительность прямого перенесения «чужого» опыта в «свои» условия; необходимость анализа и переработки этого опыта для иных условий, требующая времени и затрат; возможное отсутствие необходимого опыта в других организациях, невозможность его оценки на предмет сопоставления с собственным.

«Товаризация образования» представляет образование как процесс производства и одновременного потребления платных образовательных услуг. Управление этим процессом организуется по аналогии с управлением в коммерческих организациях: экономическое положение определяется прибылью; эффектив-

ность деятельности определяется отношением прибыли к затратам; эффективность деятельности структурных подразделений и реализации отдельных процессов определяется их вкладом в формирование прибыли. Недостатком данного подхода является смещение внимания от непосредственного содержания образовательного процесса к финансовым результатам деятельности образовательной организации [38].

Всеобщее управление качеством (далее ВУК, TQM — Total Quality Management) предполагает измерение качества везде, где это возможно и целесообразно. ВУК можно объяснить, как управление процессом по параметрам качества. В образовании этот подход можно использовать как инструмент измерения параметров и выдачи исходной информации для принятия решений по его управлению. Оценивание параметров качества в учебном заведении, является необходимым элементом его осуществления и управления. Следовательно, применение системы ВУК является необходимым, вне зависимости от того используемого подхода для построения системы управления [54].

Максимальный интерес представляет реинжиниринг бизнес-процессов (далее РБП). В основе данной модели: регулярное перепроектирование в организации процессов функционирования объекта управления на предмет наиболее адекватного внешним и внутренним условиям деятельности варианта на данный момент времени. В образовательной организации это свидетельствует о том, что существует нахождение такого сочетания участников, форм и методов их взаимодействия, оснащения, контроля и пр., при котором ее состояние будет более высокое, чем сейчас. Подобный подход позволяет ре-

шить ряд важных проблем, связанных с: оценкой состояния образовательного процесса; сопоставлением оценок состояния образовательного процесса; критерием выбора лучшего состояния [38].

Активное практическое использование РБП затрудняется в связи с тем, что: оно достаточно длительное и дорогостоящее; эффект от его проведения должен превышать расходы, а это трудно достижимо, учитывая некоммерческий характер образовательной деятельности; в образовательный процесс включено небольшое число участников, что ограничивает возможные варианты построения бизнес-процессов их взаимодействия.

Проанализировав основные характеристики моделей совершенствования управления, можно выделить общие для них положения:

- все модели основываются на определении цели совершенствования управления и отличаются больше по ожидаемому времени достижения;

- предполагают разработку вариантов достижения поставленной цели и выбор по тем или иным признакам наиболее подходящего варианта;

- предусматривают разработку и реализацию программ для достижения поставленной цели.

Следовательно, все представленные модели предполагают разнообразные варианты реализации управления по целям. Не все из данных подходов могут быть в полной мере применены к управлению образованием в связи с долгосрочностью достижения цели, множественностью вариантов

ее достижения, затрудненностью оценки состояния объекта управления в образовании.

Основным направлением государственной политики в образовании становится распространение на эту сферу рыночных отношений. В рамках целевой программы развития образования решаются задачи повышения ориентации системы образования на рынок труда, перехода на нормативное финансирование образовательных учреждений. Таким образом, финансирование по форме приближается к модели «образование как товар». Соответственно, в основе модернизации управления образованием лежит экономический подход, который состоит в определении рационального распределения функций между государством, обществом и образовательными организациями. Предлагаются следующие варианты построения системы управления образованием: демократизация, предполагающая усиление роли общественных институтов и уменьшение вмешательства государства; централизация, подразумевающая усиление государственного начала в управлении образованием при адекватном сокращении участия общества в управлении образованием; автономизация, способствующая расширению самостоятельности образовательных организаций [15].

На сегодняшний день можно наблюдать усиление централизованной составляющей управления, но активно рассматриваются вопросы формирования общественных органов управления образованием, например, попечительских советов. Соответственно усугубились проблемы, связанные с инициативой в сфере экономики образования, рациональностью и повышением эффективности расходования ресурсов, экономии и пр. Для их эффективного разрешения важным направлением совер-

шенствования управления образованием становится повышение самостоятельности учебных заведений, но с условием изменения их статуса и передачи им ответственности за результаты собственной деятельности. При этом наиболее предпочтительной называется вид автономных образовательных организаций, подразумевающий максимальную самостоятельность и ответственность за процесс, и результат образовательной деятельности.

На сегодняшний день в образовательных организациях существуют разнообразные виды организационной структуры: линейные, функциональные, структуры, линейно-функциональные структуры, дивизиональные, матричные, линейно-штабные. Наиболее часто встречающимися являются: линейная, функциональная и линейно-функциональная.

Плюсами линейной структуры являются наличие четких, ясных и прямых взаимосвязей между ее элементами, все полномочия исходят от высшего звена управления к низшему.

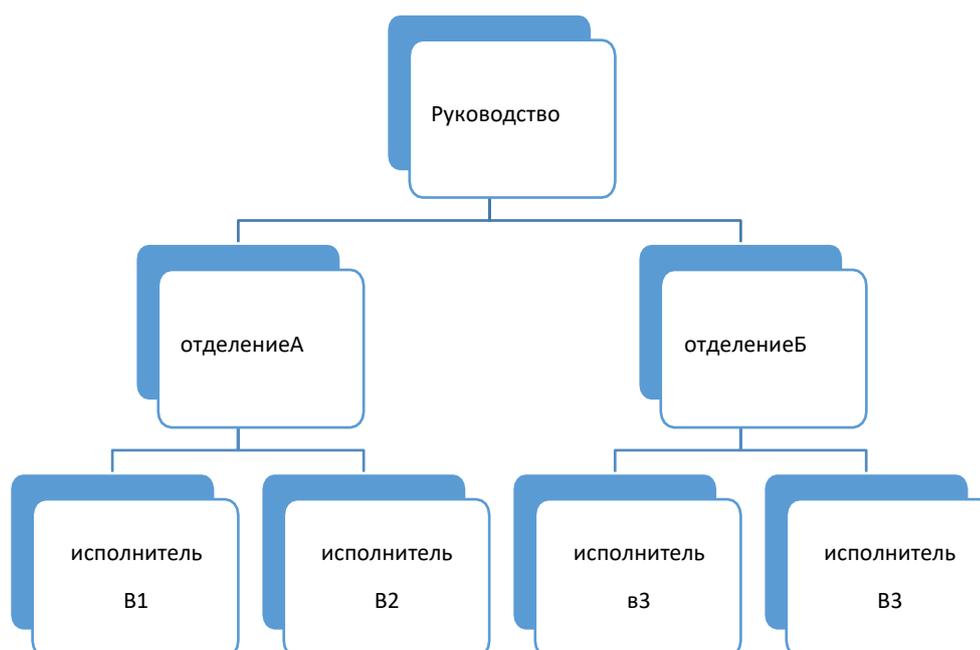


Рис. 1. Линейная структура

Недостатками линейной структуры являются: высокие требования к руководителю; нехватка звеньев, осуществляющих планирование и подготовку решений; избыток информации, большое количество непосредственных контактов с исполнителями, вышестоящими и сменными структурами; концентрированность власти руководства [12].

В функциональной структуре эффективность управления увеличилась в результате появления специализированных отделов по областям знаний, следовательно, появились более квалифицированные решения. Успешная работа функциональных служб во многом зависит от уровня специальных знаний и профессионального опыта. Преимущества функциональной структуры проявляются в: высокой компетентности специалистов, осуществляющих конкретные функции; освобождении линейных менеджеров от специфических вопросов; формализации и программировании явлений и процессов; исключении дублирования управленческих функций; снижении потребности в специалистах широкого профиля.

К недостаткам данной структуры относятся:

«сверхзаинтересованность» в решении задач «собственных» подразделений; сложности в поддержании взаимосвязей между различными функциональными службами; чрезмерная централизация; неоправданно высокая продолжительность принятия решений; ригидная организационная форма [12].

Описанные выше недостатки линейной и функциональной организации породили необходимость объединения и комбинирования данных подходов, выразившиеся в появлении разнообразных линейно-функциональных структур. В случае, продемонстрированном на рисунке 3, линейная структура под-

крепляется специальными вспомогательными службами – штабами. В них сконцентрированы специалисты по отдельным важнейшим проблемам. Штабы готовят квалифицированные решения, которые утверждает и передает на следующие уровни линейный руководитель. В данной системе линейный руководитель является координатором предложений функциональных служб и с помощью штаба согласует их друг с другом.

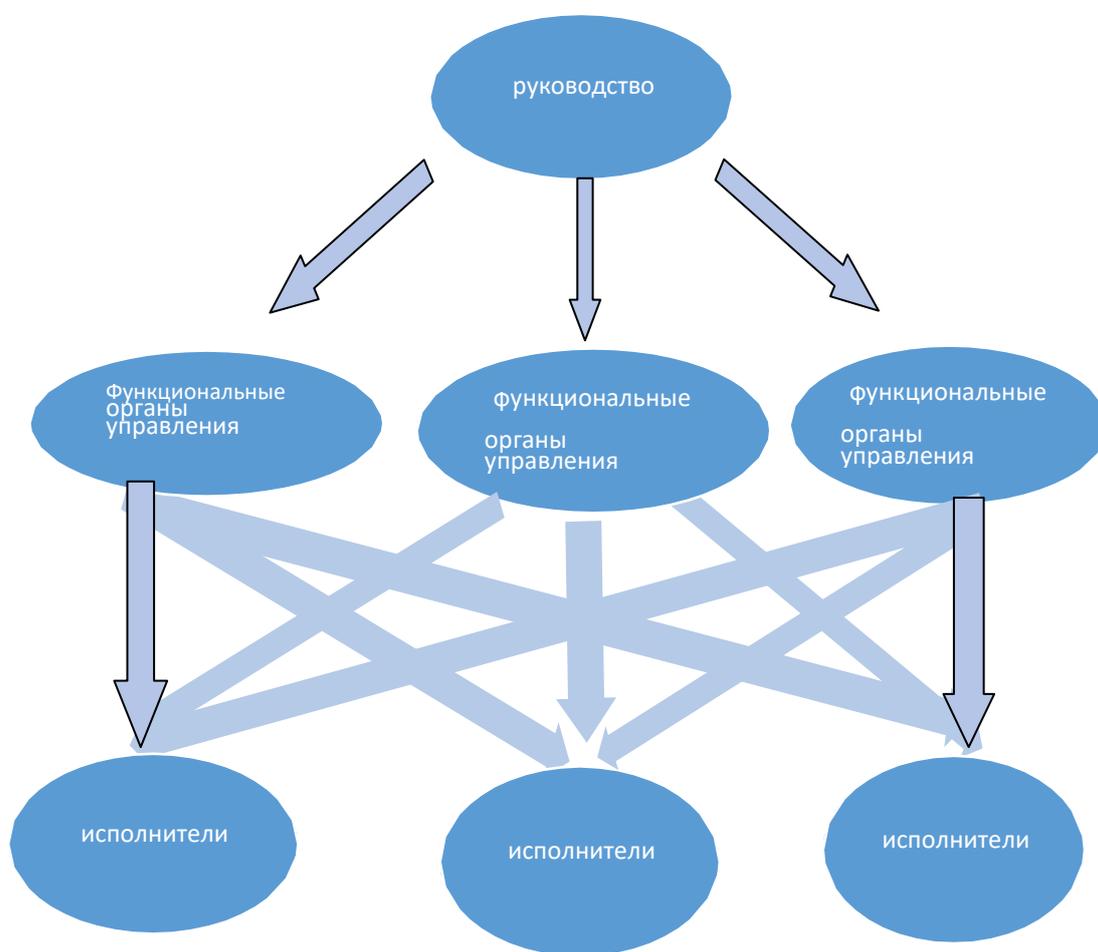


Рис. 2. Функциональная структура

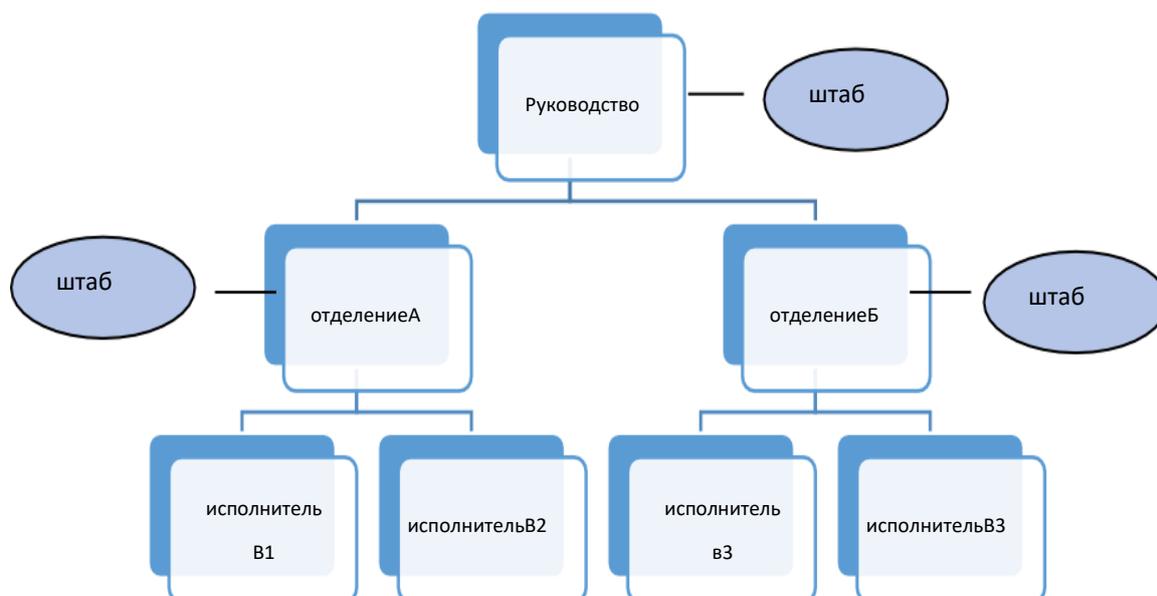


Рис. 3 Линейно-функциональная структура.

Преимуществами данной структуры являются: повышение качества подготовки решений и планов; частичное освобождение главного линейного менеджера; возможность привлечения консультантов и экспертов. К ее недостаткам относятся: отсутствие тесных «горизонтальных» взаимосвязей; недостаточно четкая ответственность за результат принятых решений; тенденции к увеличению централизации.

Как показывает практика, в современных условиях линейно-функциональная структура резко понизила эффективность управляемости. В новых условиях организационная структура управления организацией требует совокупности управленческих связей между институциональными элементами системы управления, которая бы характеризовала состав и информационные взаимосвязи, как отдельных исполнителей, так и конкретных подразделений, находящихся в последовательном соподчинении и наделенных четкими правами [19].

В современных условиях наиболее эффективным выполнением поставленной цели соответствует построение матричной структуры управления. Данная структура основывается на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта, который имеет определенные полномочия в зависимости от запланированных сроков реализации проекта. Таким образом, в линейно-функциональную структуру были введены особые штабные органы, координирующие имеющиеся горизонтальные связи по выполнению конкретного проекта, не меняя вертикальные отношения в сложившейся структуре. Большая часть сотрудников, реализующих проект, находится в подчинении не менее двух руководителей, но по разным вопросам.

Преимуществами матричной структуры являются: оптимальная ориентация на проектные цели и спрос; качественное текущее управление; привлечение всех членов организации к активной творческой деятельности; оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ; высокая ответственность руководителя проекта; использование эффективных методов управления; определенная автономность проектных групп, способствующая отработке у сотрудников навыков в области принятия решений; своевременная реакция на нужды проекта и желания заказчиков [41].

Недостатки матричной структуры проявляются в следующем: проблемы, при установлении приоритетности, нарушающие стабильность деятельности организации; сложности в распределении ответственности за работу подразделения; возможность нарушения продуктивной деятельности организации из-за длительного отрыва сотрудников, работающих над про-

ектом; трудность в приобретении навыков эффективной работы в больших коллективах; высокая вероятность конфликтов между менеджерами подразделений и проектов.

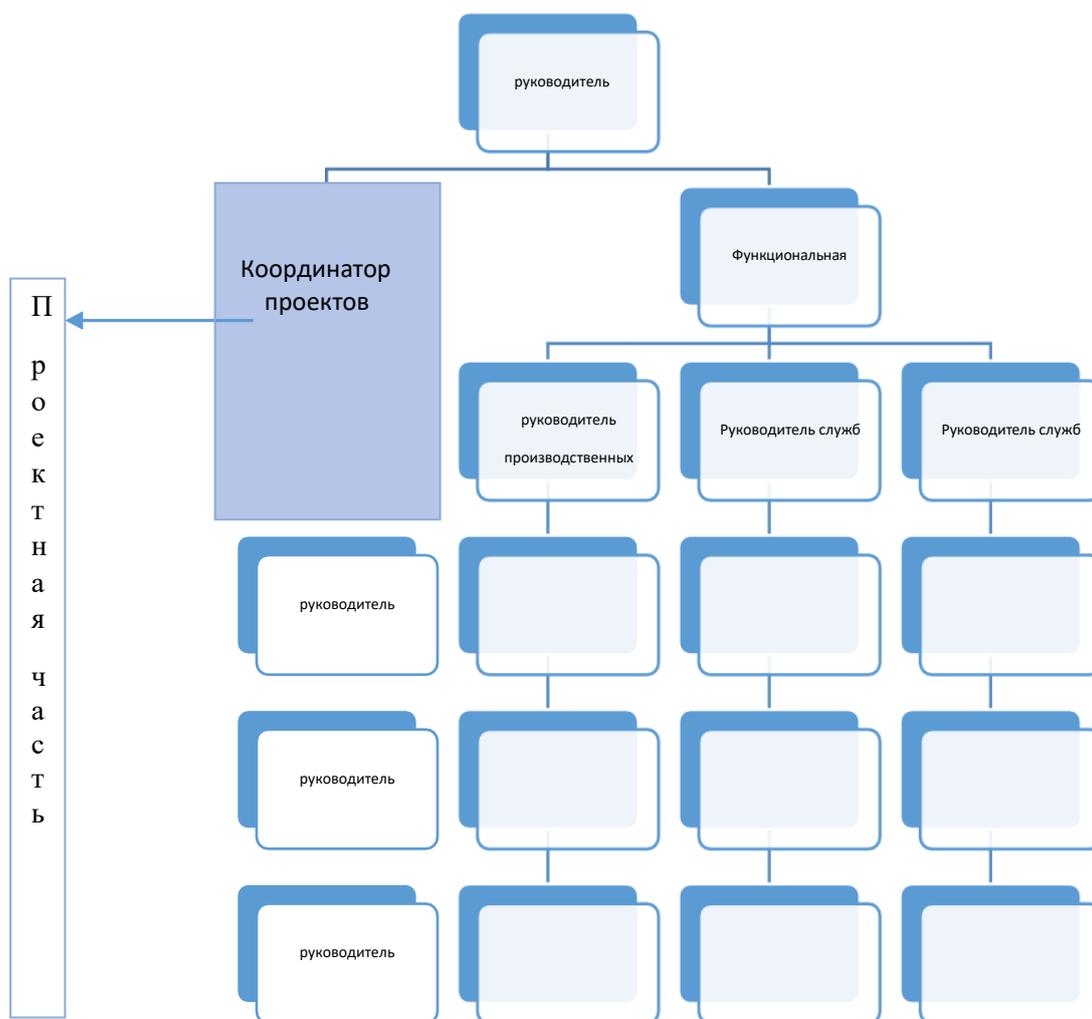


Рис. 4 Матричная структура.

Описанная выше модель матричной структуры управления образовательной организацией лишь отражает принципиальный подход к формированию управленческой системы, поэтому может дополняться, видоизменяться по мере необходимости.

Интересный опыт применения матричной структуры в общеобразовательной организации был успешно спроектирован и апробирован под руководством Р.М. Гайнутдинова, доцента кафедры менеджмента ГАУ ДПО ЯО Институт развития образования в СОШ № 2 г. Ярославля. В школе были введены должности линейных менеджеров по группам параллели, а также проектного менеджера на разработку и внедрение проекта «Электронная школа». В должностные обязанности линейного менеджера входило осуществление регулярного менеджмента на локальном участке, обеспечивающего функционирование элементов системы на заданном уровне. Линейные менеджеры работали в тесном сотрудничестве с проектными менеджерами, оказывая необходимую помощь в реализации проектов [54].

В результате апробации в управленческой структуре образовательной организации данная модель продемонстрировала большую гибкость и возможность маневра и наращивания потенциала прогрессивных изменений. Изменения структуры потребовали изменения некоторых локальных актов: введение должностных инструкций линейных и программных менеджеров; изменения в приказах и пр.; были созданы новые тематические проекты -

«Здоровье», «Одаренные дети». Матричная структура в образовательной организации работает довольно эффективно и способствует не только оптимизации структуры управления, но и повышает возможности горизонтальной и вертикальной ротации сотрудников школы, снижает риск «профессионального выгорания» и текучести кадров в связи с неудовлетворенностью потребностей самореализации [54].

Таким образом, в целях повышения эффективности управления в современных условиях, с учетом ФГОС, а также профессионального стандарта педагога и руководителя, особенно важным представляется соблюдение следующих составляющих:

1. Распределенное лидерство. Включение сотрудников в проектную работу, временные творческие группы и т. п.

2. Эффективная организационная культура. Важнейшим ценностным основанием является любовь к детям и бережное отношение к развитию индивидуальности ребенка.

3. Развитие индивидуальности сотрудников через возможности организации внутрифирменного обучения педагогов.

4. Оптимальная организационная структура. Уважительное, внимательное отношение к сотрудникам, чьи успехи и неудачи играют важную роль для всего коллектива.

5. Наличие и использование персонал-технологий, соответствующих целям школы, в том числе оптимизация существующей системы стимулирования.

Проектирование современной модели внутришкольного управления в условиях реализации ГОС ООО сконцентрировано на политике организации качественного образования. Определение «качество образования» является многогранным. Данное понятие все участники образовательного процесса понимают неоднозначно. Кальней В.А. и Шишов С.Е. в своих работах обосновывают данное многообразие определений, поясняя, что под качеством образования некоторые ученые подразумевают степень возможного удовлетворения ожиданий всех участников образовательного процесса от предоставляемых услуг, когда как другие подчеркивают, что качество образова-

ния соответствует степени достижения определенных данным образованием целей и задач [59].

В Академии проблем качества существует определение качества как категории управления, которая позволяет определить ведущий образ жизни, социальную и экономическую основу эффективного развития подрастающего поколения и общества в целом [34].

Третьяков П.И. и Шамова Т.И. формулируют данное определение следующим образом. Они видят качество образования как равнодействующую таких составляющих как потребности личности и общества, целевые приоритеты, прогнозируемый процесс и результат, определенный стандартом образования [39].

Давыденко Т.М. и Шибанова Г.Н. подчеркивают, что под качеством образования подразумевается не только определение итоговых результатов, но и качество условий образовательного процесса [61].

Словарь-справочник «Внутришкольное управление» трактует качество образования как самый значимый показатель успеха образовательного учреждения, и основная задача внутришкольного управления. При этом отмечается, что современное понимание качества образования не сводится к определенным процентам [15].

Основываясь на ведущих положениях менеджмента всеобщего качества и специфике образования в целом, сущность понятия «качество образования» будет формулироваться как интегральная характеристика системы образования, отражающая степень соответствия ресурсного обеспечения, образовательного процесса, образовательных результатов нормативным

требованиям, социальным и личностным ожиданиям. Оценка качества образования – выяснение возможной степени соответствия ресурсов, самого образовательного процесса, его результатов, нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

Управление качеством образования состоит: из модели управления, включающей инновационные образовательные, внутришкольные технологии; механизма оценки и обеспечения качества (гарантий качества); аналитических, информационных систем оценивания.

С целью проведения всесторонней экспертизы качества образования в школе, необходимо внедрить постоянно действующую систему оценки качества образования (далее СОКО), которая будет являться гарантом качества предоставляемых образовательных услуг. Разработка СОКО школы включает несколько этапов:

1. Формулирование стратегии, политики, целей и задач в области качества. На основе анализа запросов основных потребителей образовательных услуг школы и анкетирования преподавателей, учащихся и родителей администрация школы разрабатывает миссию школы, цели, политику и обязательства в области качества. Такие документы являются первоочередными в составе документации системы управления качеством.

2. Обучение администрации и отдельных групп педагогических работников в применении СОКО в конкретном ОУ.

Формирование организационной структуры предполагает:

- четкое распределение всех полномочий и ответственности руководителей всех структурных подразделений за обеспечение качества;

- назначение уполномоченного ОУ по качеству из состава администрации ОУ (зам. директора);
- формирование Совета по качеству;
- назначение уполномоченных по качеству в отдельных структурных подразделениях, в функции которых входит непосредственная разработка и совершенствование системы качества и ее документации;
- проецирование стратегии и политики в области качества на все уровни управления и подразделения школы;
- самообследование школы;
- аудит качества [29].

Посредством аудита качества проверяется эффективность всех видов деятельности ОУ, обеспечивающих качество. Деятельность по улучшению качества включает четыре взаимозависимых этапа: наблюдение, сбор информации, анализ и разработку мероприятий по улучшению качества, внедрение.

Таким образом, важным направлением совершенствования управления образованием становится повышение самостоятельности учебных заведений, но с условием изменения их статуса и передачи им ответственности за результаты собственной деятельности. При этом наиболее предпочтительным считается вид автономных образовательных организаций, подразумевающий максимальную самостоятельность и ответственность за процесс, и результат образовательной деятельности. В современных условиях становится достаточно актуальным использование в образовательной практике ведущих положений модели «образование как товар». Проектирование современной модели внутришкольного управления должно быть сконцентрировано на политике организации качественного об-

разования, соответственно, наиболее важным в управлении образовательной организацией является применение системы Всеобщего управления качеством (далее ВУК). Уровень социальной и культурной зрелости выпускника, степень проявления его способностей к осмысленному продуктивному действию есть абсолютный критерий качества образования. На смену линейно-функциональной структуре управления в общеобразовательной организации постепенно приходит матричная структура, которая позволит из автономной, закрытой, непрозрачной управленческой системы иерархического типа, сформировать систему отдельных служб, выстроенных в рамках горизонтальных функциональных связей «матрицы».

Эффективность – это отношение эффекта от какой-либо деятельности предприятия к затратам, произведенным для его получения и использования. Следовательно, система будет эффективной, если будет способствовать достижению максимального результата, который определяет цель управления, при минимально необходимом и достаточном расходе всех ресурсов, используемых для реализации этой цели [15]. Эффективность управления зависит от следующих критериев:

- надежность организационной структуры управления;
 - степень использования рыночных возможностей;
 - степень рационального использования внутренних возможностей [12].
- Критерии – это наиболее общие количественные и качественные характеристики результатов управления.

Показатели – это отдельные результаты деятельности управления, которые имеют подчиненный характер по отношению к критерию и являются основой при его определении. Совокупность показателей выражает критерий оценки [45].

Для определения эффективности процесса управления в образовательной организации важно знать показатели эффективности управления. Есть две точки зрения на определение показателя эффективности управления:

- эффективность организационной структуры оценивается посредством показателей, характеризующих деятельность управляемого объекта. Например, рентабельность, прибыль, производительность труда, фондоотдача и др. Эффективность управления определяется тем, насколько полно выявлены и реализуются рыночные возможности организации при максимальном использовании его потенциала.

- эффективность управления можно определять по результатам работы управляющей системы, что дает основания для совершенствования организации и обеспечения экономичности управления.

Совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде, с учетом факторов, оказывающих влияние на эффективность работы организации. Так, например, объективными факторами являются величина предприятия, количество работников, особенности производственной деятельности и пр. Оценка эффективности деятельности образовательной организации с выше описанных позиций затруднительно, так как конечный результат складывается не только из деятельности образовательной организации, но и из усилий, обучающихся и их родителей. Их вклад бывает трудно измерить. Соответственно, при оценивании общей эффективности необходимо использовать ряд параметров и показателей [60].

Исследователи в области управления образованием предлагают оценивать эффективность управленческого воздействия с помощью сравнительных методов. Например, сравнение процента успешно сдавших экзамены в сравнении с процентом предыдущих лет [21].

Соответственно, выделяются следующие стадии оценивания эффективности в целом, и эффективности управления в частности: установление «адресата оценки», то есть субъекта с чьих позиций будет оцениваться эффективность; установление целей и задач, эффективности, выполнения которых будет оцениваться; разработка показателей, которые отражают интересы субъекта оценки; подготовка порядка расчета показателей; подбор «базы» сравнения; выбор одной или нескольких сравнительных методик; произведение расчетов, оценки, сравнения и подготовка выводов; определение назначения полученных результатов.

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от способности администрации образовательного учреждения осуществлять руководство учебно-воспитательным процессом на основе технологического подхода.

Для эффективного управления образовательной организацией необходимо четко определить критерии ее успешности. В артериальный комплекс входят четыре группы критериев, конкретизированные в их важнейших показателях и индикаторах [34].

Управленческую деятельность в образовательной организации можно представить в форме технологической цепочки, продемонстрированной на рисунке 5.

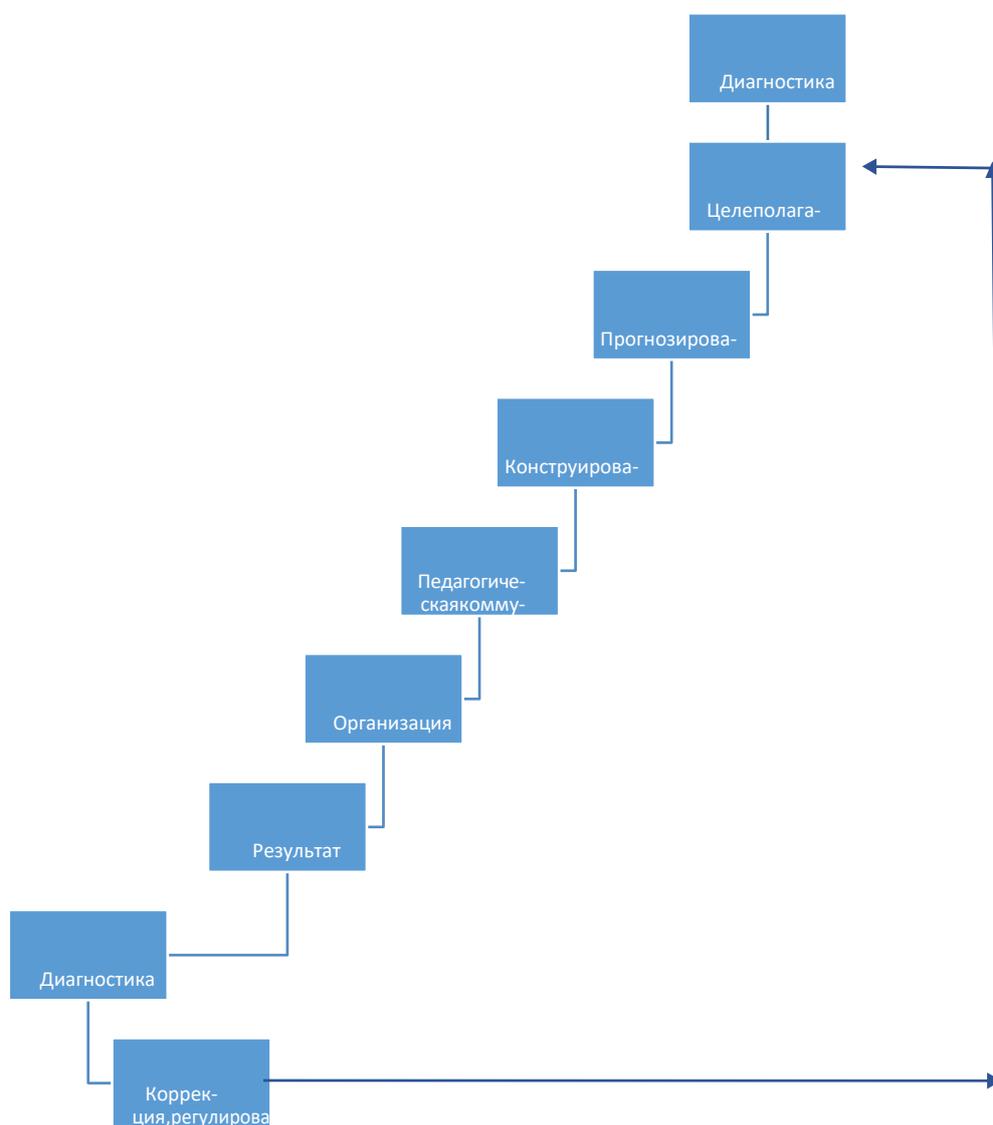


Рис. 5. Технологическая цепочка управленческой деятельности.

Оценивание эффективности управления по выделенным показателям проводится на основе сравнения оцениваемого параметра с определенным нормативом. Соответственно, рассмотрев эффективность управления образовательной организацией и выделив критериальный комплекс, конкретизированный в важнейших показателях, можно сделать вывод, что контроль, является одним из существенных средств повышения эффективности [51].

Критериальный комплекс представлен на рисунке 6.

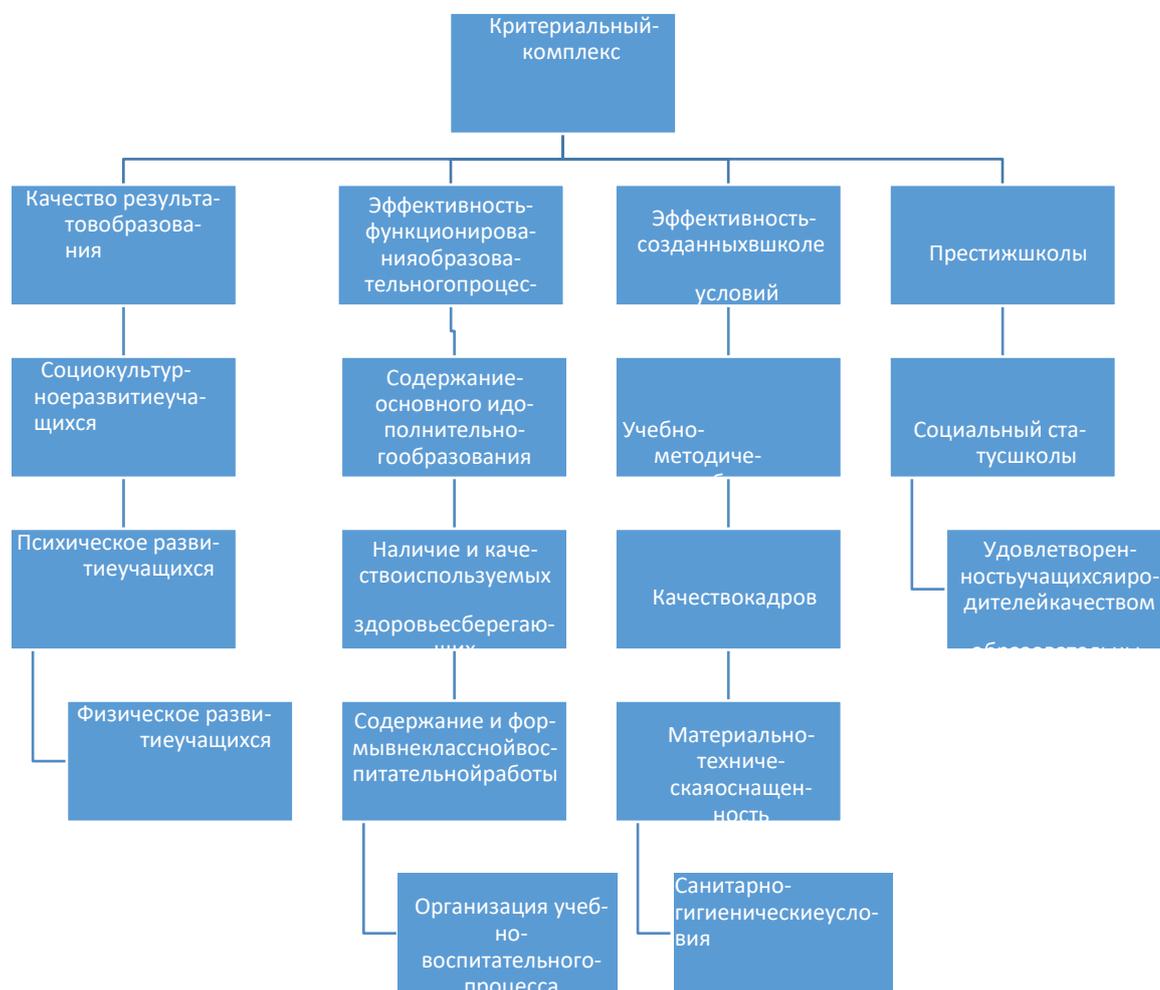


Рис. 6. Критериальный комплекс показателей эффективности управления школой.

Метод контроля – это способ практического осуществления контроля для достижения поставленной цели. Так как образовательная организация – это сложная, высокоорганизованная система, то для решения поставленных задач контроль должен быть:

1. Многоцелевой, направленный на проверку различных вопросов организации;

2. Многосторонний, то есть с использованием различных форм и методов контроля к одному и тому же объекту;

3. Многоступенчатый, подразумевающий контроль одного и того же объекта различными уровнями органов управления.

Методы взаимно дополняют друг друга, для объективного знания реального положения дел. По возможности необходимо использовать различные методы контроля [51].

Введение педагогической диагностики на основе информационно-аналитической деятельности в практику образовательных организаций способствует рассмотрению всех явления школьной жизни через призму педагогического анализа их причин, а это основная задача обновления общеобразовательной организации. Можно выделить три основных этапа диагностики явлений и процессов в управлении образовательной организацией.

- Первый этап – предварительный, предположительный диагноз.

- Второй этап – уточняющий диагноз, опирающийся на проверенные, объективные данные, сформулированные на основе комплексного использования различных методов наблюдения.

- Третий этап – диагностика; он заканчивается окончательным диагнозом. Его смысл не только в обобщении данных, но и в их сравнении, сопоставлении [27].

Совершенствование модели управления образовательной организации в условиях СМКШ заключается в: обновлении структуры и содержание деятельности имеющихся структурных подразделений в системе управления школы; формировании структурных новообразований в системе управления; оп-

тимальном распределении функциональных обязанностей по вертикали и горизонтали; повышении эффективности реализации управленческих функций на всех уровнях; оптимизации деятельности всех уровней управления образовательной организации (стратегического, тактического, оперативного уровней, а также уровня ученического самоуправления); привлечение к управлению всех участников образовательного процесса [60]. Обобщая сказанное выше, можно сделать следующие выводы.

Эффективность управления образовательной организацией – это результат достижения целей управленческой деятельности, а действенность управления образовательной организацией – это результат достижения целей образовательного учреждения. Эффективность управления в образовательной организации зависит от следующих критериев: надежность организационной структуры управления, которая определяется степенью рациональности системы в целом и структуры взаимоотношений между ее элементами; степень использования рыночных возможностей; степень использования внутренних возможностей. Критериальный комплекс эффективности управления общеобразовательной организацией включает в себя четыре группы критериев: качества результатов образования; эффективности функционирования образовательного процесса; эффективности созданных в школе условий; престижа школы. Для эффективной работы модели управления образовательной организации в условиях СМКШ необходимо организовать: повышение управленческой компетентности субъектов управления; методическую учебу ученического и родительского актива; педагогическое просвещение родителей по

актуальным вопросам модернизации современного образования; разработку и внедрение методик и технологий контроля и диагностики с учетом особенностей МКСШ, повышения профессионально-педагогической компетентности внутри образовательной организации.

Выводы по первой главе

Образовательная организация – это важнейший элемент системы образования, представляющий собой некоммерческую организацию, осуществляющую на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана. Типы, виды, категории образовательных организаций, а также типы и виды реализуемых ими образовательных программ определяются в зависимости от целей и задач их уставной деятельности, обеспечивая необходимый для развития образовательной системы уровень многообразия, диверсификации и вариативности образования. Общеобразовательная организация – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования. Малокомплектная сельская школа – это общеобразовательное учреждение начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, укомплектованное классами с неполным составом учащихся или классами-комплектами, без параллельных классов.

Управление образовательной организацией – это систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения. Основными функциями управления образовательной организацией являются анализ, целеполагание и планирование, организация, руководство, контроль и регулирование, которые имеют специфическую для образовательного учреждения направленность и образуют единый управленческий цикл.

Важным направлением совершенствования управления образованием становится повышение самостоятельности учебных заведений. В современных условиях становится достаточно актуальным использование в образовательной практике ведущих положений модели «образование как товар». Проектирование современной модели внутришкольного управления должно быть сконцентрировано на политике организации качественного образования, соответственно, наиболее важным в управлении образовательной организацией является применение системы Всеобщего управления качеством. Уровень социальной и культурной зрелости выпускника, степень проявления его способностей к осмысленному продуктивному действию есть абсолютный критерий качества образования.

На смену линейно-функциональной структуре управления в общеобразовательной организации постепенно приходит матричная структура, позволяющая сформировать систему отдельных служб.

Приоритетами управления в МКСШ являются: учет специфики конкретной сельской образовательной среды и соот-

ветствующей образовательной организации; использование в управлении личностно- ориентированного подхода ко всем участникам педагогического процесса; гуманизация отношений участников управленческих взаимодействий; содействие самоуправлению во всех звеньях системы управления; распределение управленческих функций между всеми участниками педагогического процесса; сохранение управленческой вертикали в условиях горизонтального распределения управленческих функций.

Эффективность управления в образовательной организации зависит от следующих критериев: надежность организационной структуры управления, которая определяется степенью рациональности системы в целом и структуры взаимоотношений между ее элементами; степень использования рыночных возможностей; степень использования внутренних возможностей. Критериальный комплекс эффективности управления общеобразовательной организацией включает в себя четыре группы критериев: качества результатов образования; эффективности функционирования образовательного процесса; эффективности созданных в школе условий; престижа школы.

Глава 2. Опытнo-поисковая работа по совершенствованию модели управления образовательной организацией

2.1. Описание модели современного управления в образовательной организации

Для построения модели современного управления в образовательной организации необходимо проанализировать существующую модель управления в конкретной образовательной организации. Для этого необходимо воспользоваться критериями, выделенными в первой главе данного исследования: качества результатов образования; эффективности функционирования образовательного процесса; эффективности созданных в школе условий; престижа школы.

Опытнo-поисковая база исследования: КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

Высшим органом самоуправления является Совет Образовательной организации. Совет состоит из 7 человек. Состав совета следующий: представители педагогического коллектива – 2 человека, в том числе обязательно директор Школы; представителей родительской общественности – 3 человека, 1 представитель от первой ступени обучения, 2 представителя от второй ступени обучения, представители учащихся – 1 человек, кооптированные члены Совета – 1 человек. Общее руководство школой осуществляет Педагогический Совет Образовательной организации. Непосредственное управление Школой осуществляет про-

шедший соответствующую аттестацию директор, назначаемый Учредителем. Функции управляющих органов образовательной организации представлены в Приложении 2.

Таким образом, КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» по форме является казенным учреждением. Следовательно, имеет право заниматься деятельностью, приносящей доход, только если это зафиксировано в учредительных документах, при этом доходы поступают в бюджетную систему РК и не может отчуждать имущество, закрепленное за собственником или приобретенное учреждением за счет средств, выделенных собственником. Заключение крупных сделок возможно лишь с согласия учредителя и отвечает по обязательствам только своими денежными средствами, при недостаточности которых ответственность несет учредитель – собственник имущества казенного учреждения. Финансирование осуществляется посредством утверждения бюджетных смет и все расчеты могут проходить только через лицевые счета в территориальных органах казначейства.

Управление в этой образовательной организации осуществляется по линейному принципу, подразумевающей четкие, ясные и прямые взаимосвязи между ее элементами, так как все полномочия исходят от высшего звена управления к низшему. Модель управления в данной организации очень похожа на модель «Управление по целям» (далее УПЦ), в которую входит контроль результатов деятельности объекта управления и сопоставления его с долгосрочными целями его деятельности.

Основные образовательные результаты обучающихся и выпускников. В 2021-2022 учебном году в школе обучалось 242 учащихся. Успеваемость – 100%, качество знаний – 52%, что выше, чем по району. Итоги успеваемости за 2021-2022 учебный год.

Таблица 1. Итоги успеваемости за 2021-2022 учебный год

Класс	Кол-во учащихся	Успеваемость		
		На «5»	На «4» и «5»	Неаттестованы
1	25	-	-	-
2	25	-	66%	-
3	25	-	62%	-
4	24	-	70%	-
5	24	-	65%	-
6	15	-	50%	-
7	14	-	50%	-
8	15	-	25%	-
9	15	-	44%	-

По результатам итоговой аттестации за 2021-2022 учебный год среди выпускников 9-х классов девятиклассники школы показали достаточно высокие результаты по русскому языку и математике. По окончании школы выпускники отправились: в 10 класс – 42 %, в ССУЗ – 33 %, на работу – 25%.

По результатам диагностики общеучебных умений и навыков за 2021- 2022 учебный год. Можно сделать вывод, что у учащихся начальной школы и среднего звена хуже всего развиты организационные умения и навыки, а в старшем звене все общеучебные навыки находятся примерно на одном уровне.

Таблица 2. Диагностика общеучебных умений и навыков за 2021-2022 учебный год

	Интеллекту- альные умения и навы- ки	Организацион- ные умения и навыки	Коммуника- тивные умения и навы- ки
Учащиеся начальной школы			
Слабая группа	30%	40%	30%
Средняя группа	50%	50%	50%
Сильная группа	20%	10%	20%
Учащиеся 5-7 классов			
Слабая группа	25%	30%	20%
Средняя группа	55%	40%	50%
Сильная группа	20%	30%	30%
Учащиеся 8-9 классов			
Слабая группа	10%	10%	10%
Средняя группа	70%	70%	60%
Сильная группа	20%	20%	30%

Положительная учебная мотивация школьников является важным критерием эффективности педагогического процесса.

Мотивация, по определению Немова Р.С. – это совокупность причин психологического характера, которые объясняют поведение человека, его направленность и активность. Существует несколько основных видов мотивов учения. Наиболее важные из них познавательные и социальные. Познавательные мотивы связаны с содержанием учебной деятельности, с глубиной интереса к знаниям – к знаменитым фактам, явлениям, к существенным свойствам явлений, первым дедуктивным выводам, ключевым идеям и т.д. Социальные мотивы связаны с различным взаимодействием школьника с другими людьми. Также мотивы можно разделить по отношению к деятельности на внешние и внутренние. Внутренние мотивы характеризуются интересом к самому процессу деятельности и его результату, стремление развить какие-либо умения, качества. Внешние же проявляются тогда, когда человек действует в силу долга, обязанности, из-за давления родных, учителей и т.д. существуют также мотивационные тенденции: к достижению успеха и к избеганию неудачи. Если ведущей является мотив на достижение успеха, то человек ставит перед собой позитивные цели и активно изыскивает средства на ее осуществление. В случае мотивации – избегание неудачи ребенок не уверен в себе, боится критики, с работой, где возможен неудачный исход, у него связаны только негативные эмоции. Результаты диагностики мотивации учащихся за 2021-2022 учебный год свидетельствуют о том, что в начальной школе в 1 классе преобладает внешний мотив, заключающийся в общем положительном отношении к школе. В последующем классе наблюдается хорошая школьная мотивация, которая при индивидуальном собеседовании оказывается больше социальной, чем познавательной.

Таблица 3. Диагностика мотивации учащихся начальной школы за 2021-2022 учебный год

	Высокий уровень школьной мотивации	Хорошая школьная мотивация	Положительное отношение к школе (внешний мотив)	Низкая школьная мотивация	Школьная дезадаптация
1 класс	30%	20%	40%	10%	-
2-3 класс	20%	50%	30%	10%	-
4 класс	30%	40%	30%	-	-

Таблица 4. Диагностика школьной мотивации учащихся 5-7 классов 2021-2022 учебный год

	Очень высокий уровень мотивации	Высокий уровень мотивации	Средний уровень мотивации	Сниженный уровень мотивации	Низкий уровень мотивации
5 класс	20%	20%	30%	20%	10%
6 класс	10%	20%	20%	30%	20%
7 класс	10%	20%	30%	20%	20%

В среднем звене преобладает средний уровень мотивации.

Таблица 5. Варианты мотивации учащихся 5-7 классов 2020-2021 учебный год

	Учебный мотив	Социальный мотив	Позиционный мотив	Получение отметки	Игровой мотив	Внешний мотив
5 класс	10%	10%	30%	20%	10%	20%
6 класс	10%	20%	30%	10%	10%	20%
7 класс	10%	30%	10%	20%	10%	20%

Среди вариантов мотивации учащихся 5-6 классов преобладает позиционный мотив, для которого характерно стремление занять определенную позицию, место в отношениях с окружающими, получать их одобрение и авторитет. Для семиклассников больше характерен социальный мотив, связанный с различными социальными взаимодействиями ученика с другими людьми.

Таблица 6. Варианты мотивации учащихся 8-9 классов 2021-2022 учебный год

	Учебный мотив	Социальный мотив	Позиционный мотив	Получение отметки	Игровой мотив	Внешний мотив
8 класс	10%	40%	20%	10%	-	20%
9 класс	20%	30%	10%	30%	-	10%

Для старшекласников также характерен социальный мотив, а для выпускников наиболее актуальным является мотив получения отметки, что может быть связано с подготовкой к итоговой аттестации и возможностями дальнейшего продолжения образования.

Таблица 7. Диагностика школьной мотивации учащихся 8-9 классов 2021-2022 учебный год

	Очень высокий уровень мотивации	Высокий уровень мотивации	Средний уровень мотивации	Сниженный уровень мотивации	Низкий уровень мотивации
8 класс	20%	20%	30%	10%	20%
9 класс	30%	20%	20%	20%	10%

Наиболее высокий уровень школьной мотивации у выпускников 9-х классов.

Следующим важным критерием, который относится к качеству результатов образования является уровень психического развития школьников, который мы определяли с помощью специалистов Центра психолого-медико-социального сопровождения, диагностики и консультирования детей и подростков «ГАРМОНИЯ» по методике Определения интеллектуального потенциала у детей и подростков Л.И. Вассермана. По ее результатам можно сделать вывод о преобладании во всех классах школы нормального уровня интеллекта.

Таблица 8. Результаты изучения интеллектуальных способностей, учащихся школы в 2021-2022 учебном году

Высокий интеллект (120-129 баллов)	Хороший интеллект (110-119 баллов)	Нормальный интеллект (90-109 баллов)	Сниженная норма (70-79 баллов)	Пограничный класс (80-89 баллов)
Учащиеся начальной школы				
5%	20%	50%	20%	5%
Учащиеся 5-7 классов				
-	30%	40%	20%	10%
Учащиеся 8-9 классов				
10%	20%	50%	10%	10%

Существенными особенностями творческой личности являются ее желание преодолевать стереотипы и создавать собственный творческий стереотип, выступающий показателем креативности. Так как современное общество все больше внимания уделяет проявлению у его членов качеств креативной личности, мы решили провести изучение творческого мышления учащихся по тесту Торренса.

Полученные результаты свидетельствуют о хорошем потенциале творческого мышления учащихся, который находится на нормальном уровне и нуждается в дальнейшем развитии. Не менее важным качеством является способность к обучению, которая в современном образовании называется интеллектуальной лабильностью.

Таблица 9. Результаты изучения творческого мышления учащихся школы в 2021-2022 учебном году

Отличный уровень (>70 баллов)	Выше нормы (61-65 баллов)	Норма (40-60 баллов)	Сниженная норма (35-39 баллов)	Ниже нормы (30-34 балла)
Учащиеся начальной школы				
10%	20%	50%	10%	10%
Учащиеся 5-7 классов				
10%	30%	40%	10%	10%
Учащиеся 8-9 классов				
10%	20%	50%	10%	10%

Таблица 10. Результаты изучения уровня интеллектуальной лабильности учащихся школы в 2021-2022 учебном году

Высокая лабильность, хорошая способность к обучению (0-4 ошибки)	Средняя лабильность (5-9 ошибок)	Низкая лабильность, трудности в переобучении (10-14 ошибок)	Слабая успешность в деятельности (15 и более ошибок)
Учащиеся 5-7 классов			
20%	50%	20%	10%
Учащиеся 8-9 классов			
30%	40%	20%	10%

У учащихся среднего и старшего звена преобладает средний уровень интеллектуальной лабильности, который свидетельствует о достаточном уровне обучаемости.

Для того, чтобы определить интеллектуальный потенциал будущих первоклассников мы организовали их обследование по методике «Способность к обучению в школе» для детей 5 – 7 лет (автор теста Г. Вицлак).

Таблица 11. Результаты изучения готовности к школьному обучению детей, поступающих в 1 класс в 2021-2022 учебном году

Высокий уровень (111-117баллов)	Хороший уровень (102-108 баллов)	Нормальный уровень (96-101баллов)	Ниже среднего уровня (85-95баллов)	Низкий уровень (84-71балл)
10%	20%	40%	20%	10%

По результатам данного обследования большинство учащихся также показали достаточный уровень подготовки.

Критерий психического развития учащихся включает особенности когнитивной сферы, в которую входит уровень интеллектуального развития, особенности познавательных процессов, умственная работоспособность, а также учебная и школьная мотивация, особенности самосознания.

Самооценка – это оценка человеком самого себя: своих качеств, возможностей, способностей, особенностей своей деятельности. Самооценка имеет ряд измерений: она может быть

адекватной или неадекватной, относительно высокой или низкой, устойчивой или неустойчивой. Проблеме самооценки и уровню притязаний посвящены исследования отечественных и зарубежных педагогов и психологов таких как Ананьев Б.Г., Леонтьев А.Н., Рубинштейн С.С., Скаткин М.Н., Липкина А.И., Бернс Р., У. Джеймс и др.

Таблица 12. Результаты изучения самооценки учащихся школы в 2021-2022 учебном году

Высокий уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Учащиеся начальной школы		
40%	50%	10%
Учащиеся 5-7 классов		
30%	50%	20%
Учащиеся 9 классов		
30%	50%	20%

По результатам диагностики большинство учащихся школы имеет адекватную самооценку.

Следующим важным критерием является критерий физического развития школьников, включающий состояние их здоровья; мониторинг физического развития учащихся; данные медицинских осмотров, данные о занятиях в спортивных секциях.

Проведенный мониторинг здоровья обучающихся, проведенный в 2021-2022 учебном году показал неутешительные результаты:

ортопедическая патология обнаружена у 50%, патология ЛОР органов – 35%, патология ЖКТ – 29%; эндокринная пато-

логия – 30%, психоневрологическая патология – 15%, нефроурологическая патология – 25%, патология органов зрения – 20%, сердечно-сосудистая патология – 10%, бронхолегочная патология – 20%, аллергия – 10%. Можно сделать выводы, что на первом месте находится ортопедическая патология, связанная с нарушением осанки. Второе место занимает патология ЛОР органов, частой причиной возникновения которой являются простудные заболевания, возникающие из-за недостаточного уровня иммунитета детского организма. Третье место занимает эндокринная патология, представленная ожирением 1 и 2 степени. Избыточная масса тела у детей и подростков, как правило связана с малоподвижным образом жизни и повышенным потреблением продуктов, быстрого приготовления, которые содержат консерванты, улучшители вкуса, нарушающие процессы обмена жиров, углеводов, а также злоупотребление продуктами, богатыми углеводами. Уровень заболеваемости простудными заболеваниями в целом по школе за 2021-2022 учебный год – 42%. Таким образом, распределение учащихся по группам здоровья в 2021-2022 учебном году: 1 группа – 23%, 2 группа – 40%, 3 группа – 30%, 4 группа – 7%. Для профилактики заболеваний среди учащихся проводились спортивные секции, спортивные соревнования, дни здоровья, тематические беседы, медосмотры.

Для определения и оценки самочувствия активности и настроения, учащихся школы мы провели опросник САН.

По результатам данной методики наиболее благоприятно чувствуют себя учащиеся 2-6 классов, затем уровень самочувствия, активности и настроения заметно снижается. В индивидуальных беседах по результатам обследования дети объясня-

ли свою самооценку усталостью, недостаточно хорошим физическим самочувствием. Старшеклассники указывали также на чувство тягостной неопределенности, связанной с необходимостью решать про ориентационные вопросы.

Критерий качества созданных в школе условий подразумевает содержание основного и дополнительного образования (учебный план школы; деятельность музея, кружков, секций, занятость учащихся во внешкольное время), а также организацию учебно-воспитательного процесса (сменность занятий, наполняемость классов, особенности расписания).

Учебный план реализуется через основную образовательную программу системы УМК «Школа» в 1, 2, 3,4 классах. Учебный план для 5,6,7 классов разработан в соответствии с требованием ФГОС, на основании 1 варианта Базисного учебного плана основного общего образования для образовательных организаций, в которых обучение ведется на русском языке с пятидневной учебной неделей. Учебный план школы для 8-9 классов ориентирован на реализацию Стандартов первого поколения в 2020 – 2021 учебном году.

Цели, задачи и методы школы представлены в Приложении 2.

Основные направления ближайшего развития школы:

1. Вводить здоровьесберегающие технологии в учебно-воспитательный процесс.

2. Вести систематическую работу по выявлению и поддержке среди одаренных учащихся.

3. Развивать материально-техническую базу: приобрести регулируемые парты для учащихся 4-9 классов; пополнить учебные кабинеты учебно-наглядными пособиями.

Педагогический коллектив представлен 26 учителями (преимущественно начальной школы), заведующим учебной частью (одновременно учитель) и директор школы. Из них стаж работы до 5 лет – 2 человека, от 5 до 10 лет – 1 человек, от 10 до 20 лет – 1 человек, свыше 30 лет – 2 человека. Средний возраст педагогов – 51 год. Практически все учителя преподают по несколько учебных дисциплин в разных классах. Из них 1 квалификационную категорию имеют 25 человек, не имеет категории 1 человек. Среднее специальное образование у 4 человек, высшее у 2 человек. Педагогические работники школы обладают необходимыми профессиональными компетенциями в области коррекционно-педагогической, диагностико-консультативной, исследовательской и культурно-просветительской деятельности и регулярно проходят курсы повышения квалификации, активно занимаются самообразованием.

С целью выяснения уровня удовлетворенности учащихся жизнедеятельностью в образовательной организации мы провели их опрос по методике Е.Н. Степанова «Изучение удовлетворенности учащихся жизнедеятельностью в ОУ».

По результатам данной методики самый высокий уровень удовлетворенности испытывают учащиеся младших классов, а более низкий – старшеклассники.

Для изучения удовлетворенности родителей учащихся школьной жизнью мы провели соответствующее анкетирование, результаты которого представлены в таблице 14. Его результаты наоборот показывают более высокую удовлетворенность родителей старшеклассников.

Таблица 13. Результаты изучения удовлетворенности учащихся школьной жизнью в 2021-2022 учебном году

	Высокая степень (больше 3 баллов)	Средняя степень (больше 2, но меньше 3)	Низкая степень (меньше 2)
1 класс	40%	50%	10%
2-3 класс	30%	50%	20%
4 класс	30%	50%	20%
5 класс	30%	50%	20%
6 класс	30%	50%	20%
7 класс	40%	40%	20%
8 класс	40%	40%	20%
9 класс	40%	40%	20%

Таблица 14. Результаты изучения удовлетворенности родителей учащихся школьной жизнью в 2021-2022 учебном году

	Высокая степень (больше 3 баллов)	Средняя степень (больше 2, но меньше 3)	Низкая степень (меньше 2)
1 класс	50%	40%	10%
2-3 класс	30%	50%	20%
4 класс	30%	50%	20%
5 класс	30%	50%	20%
6 класс	30%	50%	20%
7 класс	50%	40%	10%
8 класс	50%	40%	10%
9 класс	50%	40%	10%

Для изучения удовлетворенностью качества образовательных услуг мы также организовали анкетирование родителей. Его результаты показали, что большинство родителей удовлетворены оказываемыми образовательными услугами.

Таблица 15. Результаты изучения удовлетворенности родителей учащихся качеством образовательных услуг в 2021-2022 учебном году

	Высокая степень (больше 3 баллов)	Средняя степень (больше 2, но меньше 3)	Низкая степень (меньше 2)
1 класс	30%	50%	20%
2-3 класс	30%	40%	30%
4 класс	30%	40%	30%
5 класс	20%	60%	20%
6 класс	30%	50%	20%
7 класс	30%	50%	20%
8 класс	20%	40%	20%
9 класс	20%	40%	30%

Но качественный анализ данного анкетирования показал, что на вопрос «Как изменилась успеваемость Вашего сына или дочери за последнее время?», «улучшилась» ответили лишь 10% респондентов, о том, что «снизилась» – сообщили 30% ответивших. На вопрос «Что Вас больше беспокоит при обучении Вашего ребенка в школе?» ответили, что «причин для бес-

покойства нет» – 10% родителей. В качестве причин беспокойства называли «состояние здоровья» – 40% респондентов, «повышенная утомляемость – 30% ответивших, дописали: «будущее после окончания школы» – 50% родителей. На вопрос «Как Вы считаете, сможет ли Ваш ребенок в школе, где он учится, получить знания в соответствии с его склонностями и способностями?» положительно ответили только 20% респондентов. На вопрос «Удовлетворены ли Вы качеством образования Вашего ребенка?» большинство респондентов ответили «не совсем» – 60%.

Таким образом, качественный анализ свидетельствует о неудовлетворенности родителей качеством образовательных услуг своих детей и серьезной обеспокоенностью как их состоянием здоровья, так и будущей востребованностью на рынке труда.

Затем мы провели анкетирование учителей школы об их удовлетворенности школьной жизнью.

Таблица 16. Результаты изучения удовлетворенности педагогов процессом и качеством оказываемых образовательных услуг в 2021-2022 учебном году

Высокая степень (больше 3 баллов)	Средняя степень (больше 2, но меньше 3)	Низкая степень (меньше 2)
20%	50%	30%

Его результаты показали, что высокий уровень удовлетворенности только у 20% респондентов. Качественный анализ проведенного опроса показал еще более низкие результаты.

Так, например, на вопрос: «На Ваш взгляд, обеспечивает ли школа образовательные запросы учащихся и их родителей?» положительно ответили только 10%, а «не совсем» – 70% респондентов. На вопрос: «Как Вы считаете, школа дает уровень образования, необходимый для продолжения образования?» большинство учителей – 80% ответили: «не совсем». На вопрос: «Как Вы считаете, созданы ли в школе условия для развития творческих способностей учащихся?» большая часть педагогического коллектива ответила: «частично созданы» – 65%. На вопрос: «Считаете ли Вы, что в Вашей школе созданы условия для профессионального роста и развития творчества учителя?» ответили: «особых условий нет» 70% респондентов.

Затем мы провели анкетирование педагогического коллектива, направленное на изучение их удовлетворенности организацией методической работы в образовательной организации. Методическая работа в образовательной организации была признана малоэффективной 80% респондентов. Большинство опрошенных хотели бы более интенсивного профессионального общения с коллегами, которое малокомплектная школа не может обеспечить. Таким образом, можно сделать вывод о неудовлетворенности педагогического коллектива процессом и качеством педагогической деятельности, организацией методической работы в образовательной организации.

Подводя итоги сказанному выше можно сделать следующие выводы. На основании выделенных в первой главе нашего исследования критериев эффективности моделей управления в современной образовательной организации мы проанализировали систему управления в школе. Несмотря на хорошие результаты качества образования воспитанников школы: доста-

точно хороший уровень успеваемости, итоговой аттестации, областных контрольных работ; достаточную мотивацию большинства учащихся; их адекватную самооценку; нормальный уровень интеллекта, обучаемости и творческого мышления, учащиеся и их родители не удовлетворены качеством оказываемых образовательных услуг. С ними солидарны учителя школы, которые также не довольны процессом и качеством образования, а также уровнем методической работы в данной образовательной организации. Серьезную обеспокоенность педагогов и родителей вызывает состояние здоровья учащихся, а также их востребованность на рынке труда и дальнейшего образования. Вместе с этим можно отметить достаточно насыщенную интересными мероприятиями, кружками и секциями, содействующую объединению не только всех участников образовательного процесса, но всех жителей села воспитательную работу в школе. Таким образом, модель управления в школе нуждается в обновлении.

**2.2. Реализация и апробация модели
современного управления в образовательной организации
КГУ «Общеобразовательная школа № 1
отдела образования города Рудного»
Управления образования акимата Костанайской области**

С целью оптимизации управления в КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области было принято решение о введении в линейную структуру управле-

ния матричных звеньев. В 2021-2022 учебном году в образовательной организации была введена должность менеджера по направлению оказания поддержки одаренным детям школы.

Для пояснения основных понятий учения об одаренности в современной науке необходимо исходить из положения, что понятие способности является функцией не только задатков самих по себе, но и развития, в которое задатки входят как предпосылки или условия. Большое внимание понятию способностей детской одаренности уделялось в трудах таких ученых как Артемьевой Т. И. Венгер Л.А., Лейтес Н. С., Калмыковой Е.И., Платонова К. К., Рубинштейна С.Л. и др. Работу в данном направлении мы начали с составления банка одаренных детей школы. В ходе обсуждения данной проблемы мы пришли к выводу, что одаренность – это системное, развивающееся в течение жизни качество психики, которое определяет возможность достижения человеком более высоких (необычных, незаурядных) результатов в одном или нескольких видах деятельности по сравнению с другими людьми. Для того, чтобы назвать ребенка одаренным необязательно использовать сложные диагностические методики. Гораздо более важным является умение наблюдать и анализировать. Для обучения данному умения мы организовали в педагогическом коллективе соответствующие тренинги, семинары и мастер-классы.

При подготовке Банка данных мы условно выделили три категории детей, которые имеют признаки одаренности:

1. Дети с необыкновенно высоким общим уровнем умственного развития и творческой мотивации к учебе.
2. Дети с признаками специальной умственной одаренности – в определенной области наук.

3. Учащиеся, не достигающие по каким-либо причинам успехов в учении, но обладающие яркой познавательной активностью, оригинальностью творческого подхода в иных сферах, незаурядными умственными или иными способностями

Целью проекта «Самоцветы» – формирование системы работы с одаренными или высокомотивированными детьми через создание условий для выявления, поддержки и развития одаренных детей.

Задачи:

– реализация ГОС с его принципами личностно-ориентированного и системно-деятельного подходов в обучении и воспитании учащихся с повышенным уровнем обучаемости, активизация их интеллектуальных, эмоционально-мотивационных и волевых качеств;

– создание оптимальных условий для выявления, поддержки и развития одаренных детей;

– совершенствование системы подготовки учителей через тренинги и мастер-классы, педсоветы, самообразование, курсы повышения квалификации;

– проведение различных конкурсов, олимпиад, интеллектуальных игр и др., позволяющих учащимся проявить свои способности, сформировать личностные и метапредметные компетенции.

Для решения задач по выявлению и развитию талантливых детей способствовало проведение Интеллектуального портала «Грани таланта». Целями и задачами которого стали:

1. Активизация деятельности педагогов по проекту «Самоцветы»;

2. Создание условий для формирования у учащихся стремления к интеллектуальным победам, как необходимому условию самоуважения для умственно развитого человека;

3. Формирование у учащихся реальной самооценки своих умственных способностей и стремления к их совершенствованию;

4. Развитие положительной учебной мотивации.

Работа порталов осуществлялась по следующим направлениям: художественно-эстетическое, научно-техническое, эколого-биологическое, физкультурно-оздоровительное, туристско-краеведческое, гражданско- патриотическое, социально-психологическое, гуманитарно-прикладное.

В школе на периодической основе начали свою работу следующие порталы: конкурс роликов социальной рекламы «Волшебная палитра», портал памяти «Никто не забыт, ничто не забыто», творческий конкурс «Две звезды», портал волонтерского движения «Рука помощи»; научная лаборатория «Нано-революция» и др. В них приняли участие 65 % обучающихся школы в качестве выступающих и 35 % детей в качестве зрителей, 60 % учителей представили творческие и научные работы своих учеников. Ребята презентовали свои проекты, исследования, авторские произведения, видеофильмы, видеоклипы, презентации, демонстрировали творческие работы. Не все работы были высокого качества, но вызвали огромный интерес как у самих участников, так и у зрителей и способствовали возникновению общей атмосферы интеллектуальной и творческой заинтересованности и соревновательности.

На Совете школы было принято решение о проведении ежегодного ученического форума «Минута славы». На нем

представляют свои работы призеры и победители порталов, конкурсов, спортивных мероприятий, отличники учебы, активные участники общественной жизни школы. На форум приглашаются все учителя и учащиеся школы, педагоги, родители.

На педагогическом совете были уточнены функциональные обязанности менеджера по проекту «Самоцветы», представленные в Приложении 3.

Здоровье является основной составляющей человеческого благополучия и счастья, важнейшим условием эффективного социального и экономического развития современного общества. С момента поступления в школу, а в нашем случае, в комплекс «Школа-детский сад» деятельности дети проводят там практически все свое свободное время проводит в образовательной организации, следовательно, необходимо организовать его так, чтобы здоровье ребенка было всегда на первом месте.

Соответственно, следующим глобальным проектом в нашей образовательной организации стал проект «Здоровье всему голова» и объект ответственности следующего проектного менеджера. Цель проекта: создание организационно-педагогических условий здоровьесбережения учащихся и сотрудников школы. Задачи: четкое отслеживание санитарно-гигиенического состояния школы; гигиеническое нормирование учебной нагрузки, объема домашних заданий и режима дня; освоение педагогами новых методов деятельности в процессе обучения школьников, использование технологий урока, сберегающих здоровье учащихся; планомерная организация полноценного сбалансированного питания учащихся с учетом особенностей состояния их здоровья; развитие медико-

педагогического сопровождения учащихся для своевременной профилактики психологического и физиологического состояния учащихся; привлечение системы кружковой, внеклассной и внешкольной работы к формированию здорового образа жизни учащихся; участие в обобщении опыта путем ознакомления с работой Школ Здоровья, посещения научно-практических конференций, семинаров, лекций по данной проблеме; создание уклада жизни школы, сохраняющего здоровье детей и учителей.

Основополагающие принципы построения проекта:

- Стимулирование интереса к двигательной и познавательной активности.

- Использование познавательной активности в двигательной деятельности с учетом единства физического и психического развития.

- Широкое применение наглядности.

- Создание условий для непрерывности физического воспитания и образования личности на протяжении всей жизни.

- Дифференцированного подхода к организации мероприятий по развитию физической культуры.

- Кадровое, материально-техническое обеспечение и организационные мероприятия.

- Создание медико-педагогической службы для диагностики и коррекции наиболее распространенных заболеваний.

Реализация программы в дошкольных группах. Девизом и основной темой занятий в дошкольных группах является: «Здоровье всему голова». Основными задачами реализации данного проекта в дошкольном возрасте являются следующие:

1. Познакомить детей с начальными знаниями о строении человеческого тела, функциях основных внутренних органов и систем.

2. Стимулировать формирование устойчивого отрицательного отношения к вредным привычкам.

3. Учить детей принимать адекватные решения в сложных жизненных ситуациях.

4. Способствовать формированию основ ЗОЖ: правильное питание, двигательная активность, закаливание, культурно-гигиенические навыки, активный отдых и пр.

Содержание и формы работы:

- Занятия познавательного цикла «Уроки здоровья».

- Тематические физкультурные занятия, которые большей частью имеют практическую направленность, но могут включать в себя и элементы теории.

- Регулярное использование физкультминуток, релаксационных и динамических пауз.

- Организация подвижных игр, спортивных и развлекательных мероприятий с учетом повышенной двигательной активности детей.

- Туристические походы и прогулки с участие родителей.

Реализация программы в воспитательной работе школы. Основной задачей школы стала задача сохранения и укрепления здоровья обучающихся средствами воспитания. Ожидаемый результат:

- Оказание медико-психолого-педагогической помощи ребенку в зависимости от сложностей, которые он будет испытывать;

- Отработка подходов в реализации здоровьесберегающих технологий в образовательном учреждении.

- Рассмотрение здоровья детей как приоритетного направления образовательной деятельности педагогического коллектива;

Важнейшим моментом организации здоровьесберегающей деятельности является проблема внеурочной занятости детей, организация полезного и содержательного досуга, дополнительного образования.

Учебно-воспитательный процесс школы представлен двумя блоками: учебно-педагогический, оздоровительно-воспитательный.

В ходе реализации оздоровительно-воспитательного блока дети привлекаются к занятиям физической культурой и спортом. Ведется активная пропаганда здорового образа жизни, а также создаются условия для нормального физического развития учащихся. Школьники приобретают на практике знания в области гигиены и медицины. Происходит нормализация физического и психического здоровья учащихся, а также гармонизация межличностных отношений, развитие разнообразных способностей.

В ходе реализации внеурочной деятельности: организуются мероприятия физкультурно-оздоровительные и спортивно-массовые, просветительская деятельность с детьми и их родителями, направленная на формирование культуры ЗОЖ. Повышается уровень образованности в области физической культуры, спорта и здорового образа жизни, формируется устойчивый интерес и потребность в регулярных занятиях физической культурой и спортом, в ЗОЖ. Происходит саморазвитие личности учащегося через интегрированное и проектное обучение основам ЗОЖ.

После окончания урочных занятий с детьми проводились занятия по проекту «Веселая игротека», включающие в себя подвижные игры на свежем воздухе, общеразвивающие упражнения, спортивные эстафеты, соревнования. Регулярно организовывались общешкольные Дни Здоровья с привлечением всех участников образовательного процесса. В образовательной организации создана система просветительской работы с детьми, включающая в себя проведение уроков здоровья, тематических бесед, часов интересного общения, практических занятий, конкурсов рисунков и агитационных плакатов. Большую помощь в этой работе учителям оказывают психологи, социальные педагоги и медицинские специалисты Центра психолого-медико-социального сопровождения, диагностики и консультирования детей и подростков «ГАРМОНИЯ» из Талицы, которые являются частыми гостями в школе, проводят классные часы, тренинги и семинары, круглые столы для детей и родителей.

Родители являются не только гостями на всех проводимых в школе оздоровительных и познавательных мероприятиях, но и их активными участниками и организаторами.

Дети и родители принимают активное участие в массовых акциях «Чистая вода», «Убережем лес от пожара», «Чистота и красота – наши лучшие друзья!», «Посади дерево» и др.

Для реализации спортивно-оздоровительной работы в школе коллективом педагогов была составлена специальная программа. Её цель – формировать у детей стремление укрепить своё здоровье и развить физические способности. Данная программа – комплексная. Важно то, что особое внимание в ней уделяется аспектам физического и нравственного здоро-

вья, а также ей присуща целенаправленная систематическая работа на всех ступенях обучения.

В процессе реализации программы задействованы все: учащиеся школы, члены педагогического коллектива, медицинские работники, родители. Физкультурно-оздоровительная программа включает в себя: подготовку и проведение разнообразных спортивных праздников и состязаний; организацию тематических классных часов, бесед, родительских собраний; проведение экскурсий, походов, прогулок и других досуговых мероприятий; вовлечение всех учащихся в спортивные секции и объединения; пропаганду здорового образа жизни детей и подростков; привлечение родителей и других представителей взрослого населения села к проблемам формирования и ведения здорового образа жизни. В режиме дня всех учащихся есть спортивные перемены, физкультминутки, игротека (после уроков).

Пропаганда ЗОЖ включает следующие направления: популяризация физической культуры и здорового образа жизни через уроки здоровья, уроки биологии, географии, химии, ОБЖ, физической культуры, элективные курсы; совместную работу с представителями здравоохранения и внутренних дел по профилактике токсикомании, наркомании, курения и алкоголизма. Мероприятия, направленные на профилактику заболеваний учащихся: соблюдение гигиенических норм и правил школьников; соблюдение норм освещения и отопления в классах и в школе; контроль санитарно-гигиенических условий и режима работы классов; предупреждение распространения инфекционных заболеваний среди учащихся; беседы, лекции, просмотры научно-популярных программ, фильмов на тему здорового образа жизни.

В результате реализации данного проекта в образовательной организации, был создан банк данных на каждого ребенка о физическом здоровье, его психологических характеристик, результаты учебной деятельности. Был снижен уровень заболеваемости: в целом по школе за 2020-2021 учебный год – 29%.

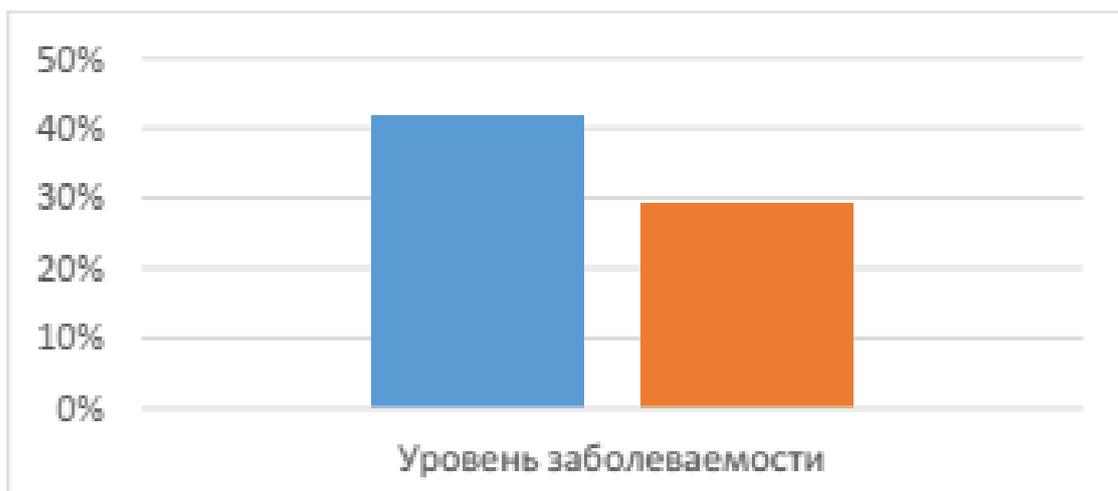


Рис. 7. Динамика заболеваемости учащихся.

Снизился общий процент патологий ЛОР органов, эндокринной и ортопедической и др. патологии.

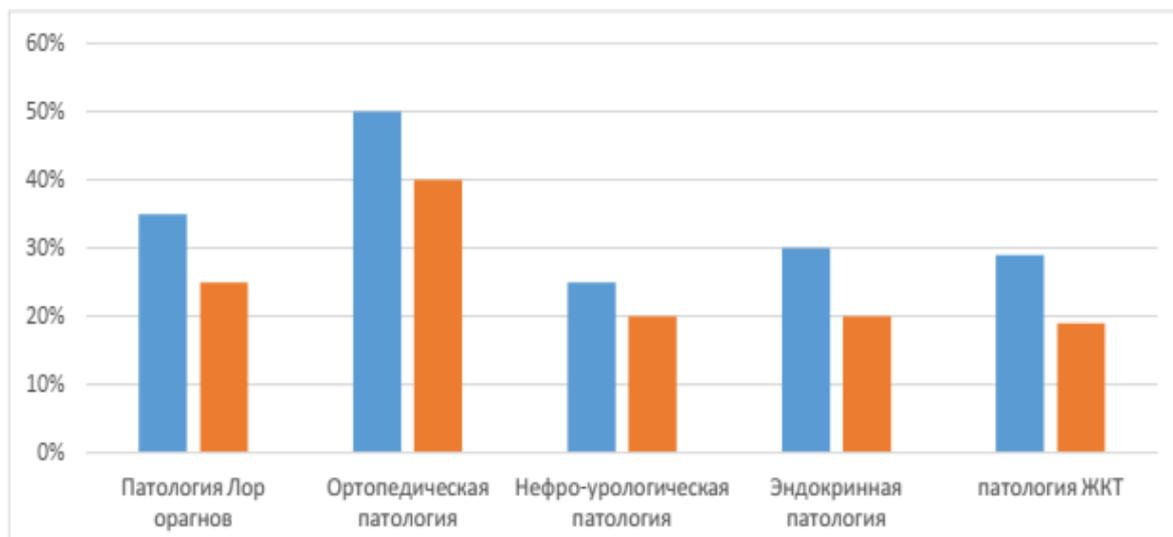


Рис. 8. Динамика изучения отклонений в здоровье учащихся

Положительным образом изменилось распределение учащихся по группам здоровья.

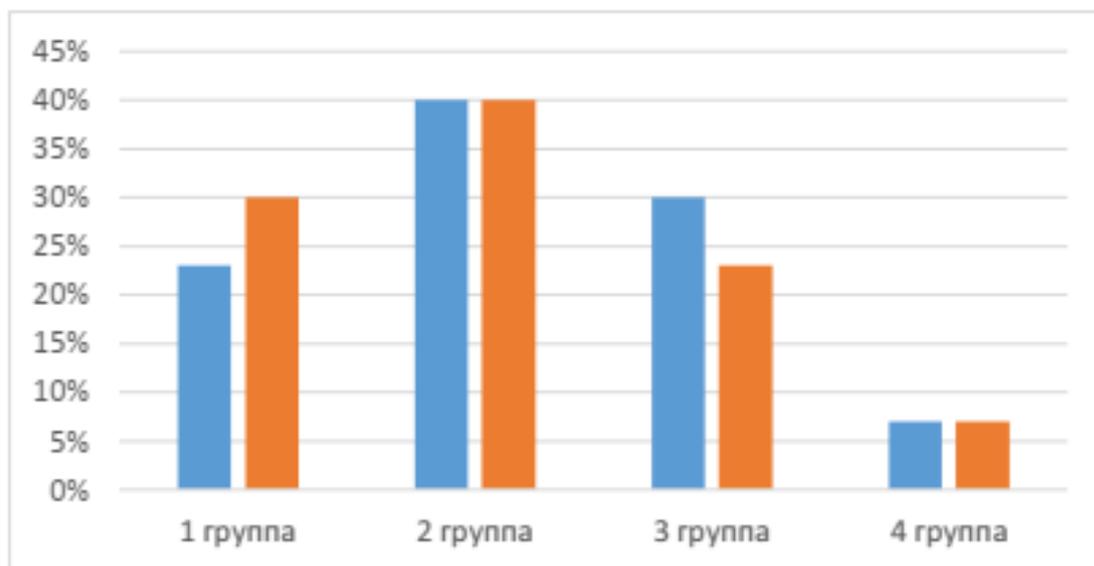


Рис. 9. Динамика изменений в группе здоровья учащихся.

Таким образом, распределение учащихся по группам здоровья в 2021- 2022 учебном году: 1 группа – 30%, 2 группа – 40%, 3 группа – 23%, 4 группа– 7%.

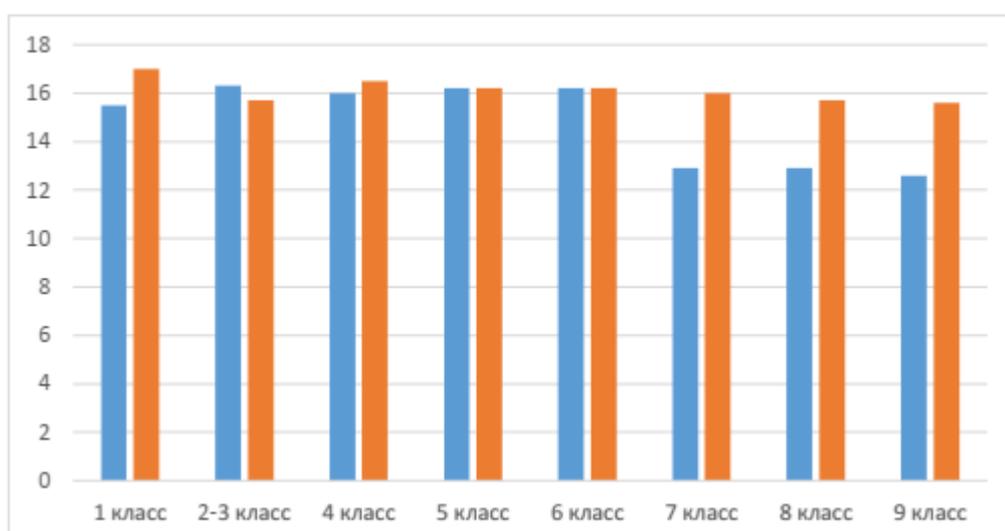


Рис.10. Динамика изменений в психологическом самочувствии учащихся.

Улучшилось психологическое самочувствие школьников, результаты мониторинга представлены на рисунке 10 и в таблице 17 Самооценка самочувствия (средний балл) Самооценка активности (средний балл) Самооценка настроения (средний балл)

Реализация проекта «Здоровье всему голова» направлена на формирование у учащихся культуры отношения к своему здоровью, что включает в себя: культуру физиологическую (способность управлять физиологическими процессами и наращивать резервные мощности организма); культуру физическую (способность управлять физическими природообразными движениями); культуру психологическую (способность управлять своими чувствами и эмоциями); культуру интеллектуальную (способность управлять своими мыслями и контролировать их). Базовыми составляющими всех ступеней образования стали: формирование ценностного отношения к вопросам, касающимся здоровья и здорового образа жизни; развитие системы знаний по овладению методами оздоровления организма; положительная мотивация, направленная на занятия физическими упражнениями, различными видами спорта; формирование основ медицинских знаний по вопросам оказания доврачебной помощи себе и другому человеку. В результате работы над проектом, педагогами школы была создана прогнозируемая модель выпускника школы, представленная на рисунке 11.



Рис.11. Модель выпускника школы.

Таблица 17. Результаты самодиагностики самочувствия, активности и настроения, учащихся школы в 2021-2022 учебном году.

	Самооценка самочувствия (средний балл)	Самооценка активности (средний балл)	Самооценка настроения (средний балл)	Общий балл
Начальная школа				
1 класс	5,5	5,4	6,1	17
2-3 класс	4,9	5,5	5,3	15,7
4 класс	5,8	5,5	5,2	16,5
Учащиеся 5-7 классов				
5 класс	5,5	5,6	5,1	16,2
6 класс	5,5	5,6	5,1	16,2
7 класс	5,4	5,5	5,1	16
Учащиеся 8-9 классов				
8 класс	5,1	5,5	5,1	15,7
9 класс	5,2	5,6	4,8	15,6

Следующим важным направлением совершенствования модели управления образовательной организации является своевременное внутрифирменное обучение персонала, которое является основой успешного развития организации в целом, так как педагог – важнейшая фигура реформирования образования. Ведущим направлением методической работы является создание единой системы непрерывного образования педагогических кадров, направленной на обогащение и развитие творческого потенциала учительского коллектива образовательной организации, повышение квалификации педагогов в соответствии с индивидуальным квалификационным профилем, а также с учетом запроса личности и возможностей организации. Анкетирование педагогов показало острую необходимость повышения уровня методической работы в организации с учетом особенностей школы.

В результате апробации модели современного управления образовательной организации в 2020-2021 учебном году была создана новая структура методической службы школы. Современная методическая служба в образовательной организации – это сервисное сообщество коллег-учителей, которое отражает ее назначение: работать на запрос и поддержку учителя. В связи с условиями малокомплектной сельской школы сервисное сообщество объединяет педагогов аналогичных школ района за счет современных средств связи, позволяющих проводить практически все мероприятия в режиме он-лайн.

Методическая служба школ района имеет матричную структуру, которая облегчает решение важнейших задач организации деятельности педагогического коллектива.

Данная матричная структура методической службы школ района дает возможность решать задачи организации целена-

правленной деятельности педколлективов: совершенствовать систему мониторинга и диагностики успешности образования, уровня профессиональной компетентности и методической подготовки педагогов; использовать инновационные технологии для повышения качества образования; приводить в систему работу учителей- предметников по темам самообразования, активизировать работу по выявлению и обобщению, распространению передового педагогического опыта творчески работающих педагогов через СМИ, сайт; обеспечивать методическое сопровождение работы с молодыми специалистами; продолжать работу по расширению образовательных услуг школы, ввести дополнительные образовательные услуги по запросам учащихся, родителей; совершенствовать систему работы и поддержки одаренными детьми.

В методической работе мы использовали следующие нетрадиционные методы и формы: коучинг, наставничество, баддинг (равноправный коучинг), спарринг, консультирование, супервизия; Shadowing (наблюдение за более опытными коллегами); развивающая беседа; технология «заражения развитием»; технология «стать тенью»; метод бенчмаркинга или методическая вертушка; обратная связь «360 градусов»; ДО: электронные курсы, вебинары; социальные медиа: корпоративные блоги, вики, он-лайн профессиональные сообщества, подкасты (процесс создания и распространения звуковых или видеофайлов (подкастов) и др.

Таким образом, модель внутрифирменного обучения основана на мониторинге качества профессионального мастерства педагогов. Разрабатывая модель «внутрифирменного» повышения квалификации педагогов, мы прежде всего ориенти-

ровались на модель конкурентоспособного учителя средней общеобразовательной школы, заложенную в профессиональном стандарте педагога, способного выполнить социальный заказ родителей и государства.

Итогом функционирования модели ВФО должна стать готовность педагога, включающая его способность и желание к саморазвитию в соответствии с собственными ценностями и возможностями, а также потребностями и целями субъектов образовательной деятельности.

Мы строим систему внутрифирменного обучения в нашей школе с учетом и на основе: взаимосвязи и интеграции усилий и возможностей всех структурных подразделений образовательного учреждения; создания предметных творческих групп по наиболее значимым проблемам и направлениям групповых «точек роста»; дифференцированного подхода к формированию индивидуальной программы развития в зависимости от квалификации педагога, результатов его деятельности и индивидуального запроса. Переход к новой модели организации внутрифирменного повышения квалификации педагогов позволил нам превратить методическую работу в целостную систему непрерывного профессионального роста педагогических кадров, дал возможность увидеть конкретный результат обучения, видеть, как меняется уровень профессиональной образованности педагогов, как в процесс повышения квалификации «без отрыва от производства» постепенно втягивается весь коллектив.

В конце учебного года мы провели повторное диагностическое обследование учащихся школы, анкетирование их и их родителей по выбранным показателям и критериям.

Повторная диагностика мотивации учащихся, представленная в таблицах показала отсутствие низкой школьной мотивации во всех классах школы. А также преобладание учебной мотивации в среднем звене и старших классах.

Таблица 19. Диагностика мотивации учащихся начальной школы 2021- 2022 учебный год

	Высокий уровень школьной мотивации	Хорошая школьная мотивация	Положительное отношение к школе (внешний мотив)	Низкая школьная мотивация	Школьная дезадаптация
1 класс	30%	40%	30%	-	-
2-3 класс	30%	40%	20%	-	-
4 класс	40%	40%	20%	-	-

Таблица 20. Диагностика школьной мотивации учащихся 5-7 классов 2021-2022 учебный год

	Очень высокий уровень мотивации	Высокий уровень мотивации	Средний уровень мотивации	Сниженный уровень мотивации	Низкий уровень мотивации
5 класс	20%	30%	40%	10%	-
6 класс	20%	20%	40%	10%	-
7 класс	20%	30%	40%	-	-

Таблица 21. Варианты мотивации учащихся 5-7 классов 2021-2022 учебный год

	Учебный мотив	Социальный мотив	Позиционный мотив	Получение отметки	Игровой мотив	Внешний мотив
5 класс	30%	10%	10%	30%	10%	10%
6 класс	30%	20%	20%	20%	-	10%
7 класс	30%	20%	10%	20%	-	20%

Таблица 22. Варианты мотивации учащихся 8-9 классов 2021-2022 учебный год

	Учебный мотив	Социальный мотив	Позиционный мотив	Получение отметки	Игровой мотив	Внешний мотив
8 класс	40%	30%	20%	10%	-	-
9 класс	40%	30%	10%	20%	-	-

Таблица 23. Диагностика школьной мотивации учащихся 8-9 классов 2020-2021 учебный год

	Очень высокий уровень мотивации	Высокий уровень мотивации	Средний уровень мотивации	Сниженный уровень мотивации	Низкий уровень мотивации
8 класс	20%	20%	40%	-	-
9 класс	30%	20%	40%	10%	-

Повторная диагностика общеучебных умений и навыков представленная в таблице 24 также показала заметные улучшения. На момент обследования во всех классах школы 50% и выше составили среднюю группу учащихся в интеллектуальных, организационных и коммуникативных навыках.

Таблица 24. Диагностика общеучебных умений и навыков за 2021- 2022 учебный год

	Интеллектуальные умения и навыки	Организационные умения и навыки	Коммуникативные умения и навыки
Учащиеся начальной школы			
Слабая группа	20%	30%	10%
Средняя группа	50%	60%	60%
Сильная группа	30%	10%	30%
Учащиеся 5-7 классов			
Слабая группа	15%	25%	10%
Средняя группа	60%	55%	50%
Сильная группа	35%	20%	40%
Учащиеся 8-9 классов			
Слабая группа	10%	10%	10%
Средняя группа	50%	60%	40%
Сильная группа	40%	30%	50%

Повторная диагностика интеллектуальных способностей продемонстрировала также положительную динамику во всех классах школы. Результаты в таблице 25 и на рисунке.

Таблица 25. Результаты изучения интеллектуальных способностей, учащихся школы в 2020-2021 учебном году

Высокий интеллект (120-129 баллов)	Хороший интеллект (110-119 баллов)	Нормальный интеллект (90-109 баллов)	Сниженная норма (70-79 баллов)	Пограничный класс (80-89 баллов)
Учащиеся начальной школы				
10%	40%	30%	10%	10%
Учащиеся 5-7 классов				
20%	40%	30%	10%	-
Учащиеся 8-9 классов				
20%	40%	30%	10	-

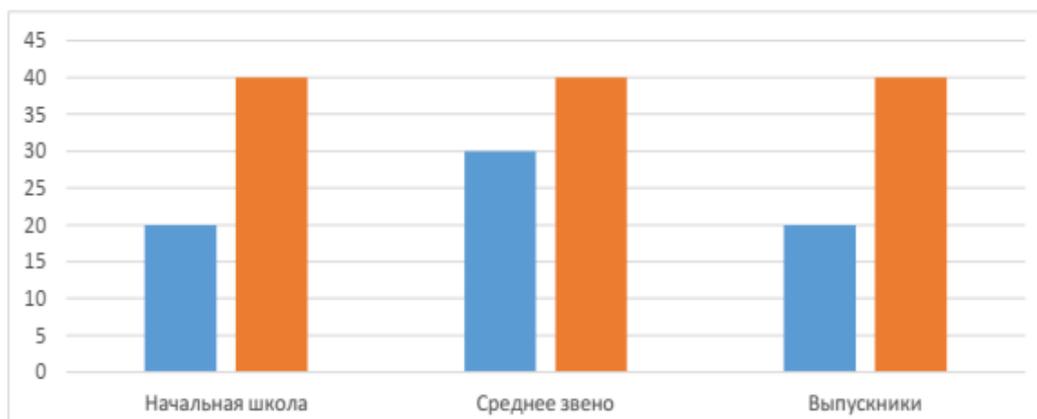


Рис. 12. Положительная динамика в уровне хорошего интеллекта учащихся.

Полученные результаты доказывают утверждения ученых, что интеллект человек не является неизменным и совершенствуется в течение жизни и во многом его уровень зависит от качества обучения.

Аналогичными являются результаты изучения творческого мышления и интеллектуальной лабильности учащихся. В результатах, представленных в таблицах 26-27 отчетливо прослеживается положительная динамика во всех классах школы. На момент проведения обследования в классах не было получено результатов ниже нормы.

Таблица 26. Результаты изучения творческого мышления учащихся школы в 2020-2021 учебном году

Отличный уровень (>70 баллов)	Выше нормы (61-65 баллов)	Норма (40-60 баллов)	Сниженная норма (35-39 баллов)	Ниже нормы (30-34 балла)
Учащиеся начальной школы				
20%	30%	50%	-	-
Учащиеся 5-7 классов				
20%	20%	50%	10%	-
Учащиеся 8-9 классов				
20%	40%	30%	10%	-

Таблица 27. Результаты изучения уровня интеллектуальной лабильности учащихся школы в 2020-2021 учебном году

Высокая лабильность, хорошая способность к обучению (0-4 ошибки)	Средняя лабильность (5-9 ошибок)	Низкая лабильность, трудности в переобучении (10-14 ошибок)	Слабая успешность в деятельности (15 и более ошибок)
Учащиеся 5-7 классов			
30%	50%	20%	-
Учащиеся 8-9 классов			
40%	50%	10%	-



Рис. 13. Динамика высокого уровня самооценки учащихся.

В лучшую сторону изменились как количественные, так и качественные результаты повторной диагностики удовлетворенности родителей учащихся качеством образовательных услуг. Низкая степень удовлетворенности присутствует только в старших классах в наименьшем процентном соотношении.

Качественный анализ данного анкетирования показал, что на вопрос

«Как изменилась успеваемость Вашего сына или дочери за последнее время?», «улучшилась» ответили 40% респондентов, о том, что «снизилась» – сообщили 5% ответивших. На вопрос «Что Вас больше беспокоит при обучении Вашего ребенка в

школе?» ответили, что «причин для беспокойства нет» – 40% родителей. В качестве причин беспокойства называли «состояние здоровья» – 20% респондентов, «будущее после окончания школы» – 20% родителей. На вопрос «Как Вы считаете, сможет ли Ваш ребенок в школе, где он учится, получить знания в соответствии с его склонностями и способностями?» положительно ответили 50% респондентов. На вопрос «Удовлетворены ли Вы качеством образования Вашего ребенка?» большинство респондентов ответили положительно – 60%.

Таким образом, качественный анализ свидетельствует об удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг своих детей и некоторой обеспокоенностью как их состоянием здоровья, так и будущей востребованностью на рынке труда.

Повторный опрос педагогов также продемонстрировал положительную динамику в изменении удовлетворенности процессом и результатом собственного педагогического труда. Результаты исследования представлены в таблице 28 и на рисунке

Таблица 28. Результаты изучения удовлетворенности педагогов процессом и качеством оказываемых образовательных услуг в 2021-2022 учебном году

Высокая степень (больше 3 баллов)	Средняя степень (больше 2, но меньше 3)	Низкая степень (меньше 2)
40%	50%	10%

Его результаты показали, что высокий уровень удовлетворенности у 40% респондентов.

Качественный анализ проведенного опроса подтверди полученные результаты. Так, например, на вопрос: «На Ваш взгляд, обеспечивает ли школа образовательные запросы учащихся и их родителей?» положительно ответили 40%, «не совсем» – 60% респондентов. На вопрос: «Как Вы считаете, школа дает уровень образования, необходимый для продолжения образования?» на этот раз только половина учителей – 50% ответили: «не совсем». Вторая половина ждала положительный ответ. На вопрос: «Как Вы считаете, созданы ли в школе условия для развития творческих способностей учащихся?» половина педагогического коллектива ответила: «частично созданы» – 50%, вторая половина ответила утвердительно. На вопрос: «Считаете ли Вы, что в Вашей школе созданы условия для профессионального роста и развития творчества учителя?» ответили: «да» 60% респондентов, «частично» – 40 %.

Затем мы провели анкетирование педагогического коллектива, направленное на изучение их удовлетворенности организацией методической работы в образовательной организации. Методическая работа в образовательной организации была признана эффективной 60% и достаточной 40% респондентами. Таким образом, можно сделать вывод об удовлетворенности педагогического коллектива процессом и качеством педагогической деятельности, организацией методической работы в образовательной организации.

Обобщая выше сказанное выше можно сделать следующие выводы. В результате создания модели современного управления в образовательной организации были апробированы элементы матричной структуры за счет введение в штатное расписание должностей проектных менеджеров. Прошла под-

готовка и реализация в 2020-2021 учебном году проектов «Самоцветы», интеллектуального портала «Грани таланта», создание Банка данных одаренных учащихся, проекта «Здоровье всему голова» и подпроекта «Веселая игротека», в ходе реализации которого определена эффективная модель выпускника школы. На базе школ района успешно функционирует модель внутрифирменного обучения педагогов. Налажено социальное партнерство и взаимовыгодное сотрудничество с Центром психолого-медико-социального сопровождения, диагностики и консультирования детей и подростков «ГАРМОНИЯ».

В результате создания и апробации модели современного управления в образовательной организации на базе школы было отмечено повышение качества образования учащихся во всех классах, снизился процент заболеваемости детей и патологии здоровья. Значительно повысился уровень самооценки и учебной мотивации учащихся. Отмечается рост интеллектуальных способностей, уровня творческого мышления и интеллектуальной лабильности, уровня овладения общеучебными навыками. Стал выше процент удовлетворенности качеством образования у всех участников образовательного процесса. Таким образом, гипотеза исследования о том, что модель управления общеобразовательной организацией будет эффективной, если ее основной целью и результатом будет оказание качественных образовательных услуг; в ее структуре будут присутствовать элементы матрицы с введением должности проектного менеджера, а также реализовано внутрифирменное обучение педагогов нашла свое подтверждение в результатах исследования.

Выводы по второй главе

На основании выделенных в первой главе нашего исследования критериев эффективности моделей управления в современной образовательной организации мы проанализировали систему управления в КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области. Несмотря на хорошие результаты качества образования воспитанников школы: достаточно хороший уровень успеваемости, итоговой аттестации, областных контрольных работ; достаточную мотивацию большинства учащихся; их адекватную самооценку; нормальный уровень интеллекта, обучаемости и творческого мышления, учащиеся и их родители не удовлетворены качеством оказываемых образовательных услуг. С ними солидарны учителя школы, которые также не довольны процессом и качеством образования, а также уровнем методической работы в данной образовательной организации. Серьезную обеспокоенность педагогов и родителей вызывает состояние здоровья учащихся, а также их востребованность на рынке труда и дальнейшего образования. Вместе с этим можно отметить достаточно насыщенную интересными мероприятиями, кружками и секциями, содействующую объединению не только всех участников образовательного процесса, но всех жителей села воспитательную работу в школе. Таким образом, модель управления в КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области нуждается в обновлении.

В результате создания модели современного управления в образовательной организации были апробированы элементы матричной структуры за счет введение в штатное расписание должностей проектных менеджеров. Прошла подготовка и реализация в 2020-2021 учебном году проектов «Самоцветы», интеллектуального портала «Грани таланта», создание Банка данных одаренных учащихся, проекта «Здоровье всему голова» и подпроекта «Веселая игротека», в ходе реализации которого определена эффективная модель выпускника школы. На базе школы успешно функционирует модель внутрифирменного обучения педагогов. Налажено социальное партнерство и взаимовыгодное сотрудничество с Центром психолого-медико-социального сопровождения, диагностики и консультирования детей и подростков «ГАРМОНИЯ».

В результате создания и апробации модели современного управления в образовательной организации на базе КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области было отмечено повышение качества образования учащихся во всех классах, снизился процент заболеваемости детей и патологии здоровья; повысился уровень самооценки и учебной мотивации учащихся; интеллектуальных способностей, уровня творческого мышления и интеллектуальной лабильности, уровня овладения общеучебными навыками. Стал выше процент удовлетворенности качеством образования у всех участников образовательного процесса.

Заключение

Целью настоящего исследования являлось определение и научное обоснование модели управления современной образовательной организацией, обеспечивающей высокую эффективность ее деятельности и качество образования.

Образовательная организация – это важнейший элемент системы образования, представляющий собой некоммерческую организацию, осуществляющую на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана. Типы, виды, категории образовательных организаций, а также типы и виды реализуемых ими образовательных программ определяются в зависимости от целей и задач их уставной деятельности, обеспечивая необходимый для развития образовательной системы уровень многообразия, диверсификации и вариативности образования. Общеобразовательная организация – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования. Малокомплектная сельская школа – это общеобразовательное учреждение начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, укомплектованное классами с неполным составом учащихся или классами-комплектами, без параллельных классов.

Управление образовательной организацией – это систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях

обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения. Основными функциями управления образовательной организацией являются анализ, целеполагание и планирование, организация, руководство, контроль и регулирование, которые имеют специфическую для образовательного учреждения направленность и образуют единый управленческий цикл. Важным направлением совершенствования управления образованием становится повышение самостоятельности учебных заведений, но с условием изменения их статуса и передачи им ответственности за результаты собственной деятельности. В современных условиях становится достаточно актуальным использование в образовательной практике ведущих положений модели «образование как товар». Проектирование современной модели внутришкольного управления должно быть сконцентрировано на политике организации качественного образования, соответственно, наиболее важным в управлении образовательной организацией является применение системы Всеобщего управления качеством. Уровень социальной и культурной зрелости выпускника, степень проявления его способностей к осмысленному продуктивному действию есть абсолютный критерий качества образования.

На смену линейно-функциональной структуре управления в общеобразовательной организации постепенно приходит матричная структура, которая позволит сформировать систему отдельных служб, выстроенных в рамках горизонтальных функциональных связей «матрицы».

Приоритетами управления в школе являются: учет специфики конкретной образовательной среды и соответствующей образовательной организации; использование в управле-

нии личностно- ориентированного подхода ко всем участникам педагогического процесса; гуманизация отношений участников управленческих взаимодействий; содействие самоуправлению во всех звеньях системы управления; распределение управленческих функций между всеми участниками педагогического процесса; сохранение управленческой вертикали в условиях горизонтального распределения управленческих функций.

Эффективность управления в образовательной организации зависит от следующих критериев: надежность организационной структуры управления, которая определяется степенью рациональности системы в целом и структуры взаимоотношений между ее элементами; степень использования рыночных возможностей; степень использования внутренних возможностей. Критериальный комплекс эффективности управления общеобразовательной организацией включает в себя четыре группы критериев: качества результатов образования; эффективности функционирования образовательного процесса; эффективности созданных в школе условий; престижа школы.

На основании выделенных в первой главе нашего исследования критериев эффективности моделей управления в современной образовательной организации мы проанализировали систему управления в КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области. Несмотря на хорошие результаты качества образования воспитанников школы: достаточно хороший уровень успеваемости, итоговой аттестации, областных контрольных работ; достаточную мотивацию большинства учащихся; их адекватную самооценку; нормальный уровень интеллекта, обучаемости и творческого мышления,

учащиеся и их родители не удовлетворены качеством оказываемых образовательных услуг. С ними солидарны учителя школы, которые также не довольны процессом и качеством образования, а также уровнем методической работы в данной образовательной организации. Серьезную обеспокоенность педагогов и родителей вызывает состояние здоровья учащихся, а также их востребованность на рынке труда и дальнейшего образования. Вместе с этим можно отметить достаточно насыщенную интересными мероприятиями, кружками и секциями, содействующую объединению не только всех участников образовательного процесса, но всех жителей села воспитательную работу в школе. Таким образом, модель управления в КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области нуждается в обновлении.

В результате создания модели современного управления в образовательной организации были апробированы элементы матричной структуры за счет введения в штатное расписание должностей проектных менеджеров. Прошла успешная подготовка и реализация в 2021-2022 учебном году проектов «Самоцветы», интеллектуального портала «Грани таланта», создание Банка данных одаренных учащихся. Был подготовлен и реализован в 2020-2021 учебном году проект «Здоровье всему голова» и подпроект «Веселая игротека», в ходе реализации, которых определена эффективная модель выпускника школы. На базе школы создана и успешно функционирует модель внутрифирменного обучения педагогов. Налажено социальное партнерство и взаимовыгодное сотрудничество с Центром

психолого-медико- социального сопровождения, диагностики и консультирования детей и подростков «ГАРМОНИЯ».

В результате создания и апробации модели современного управления в образовательной организации на базе КГУ «Общеобразовательная школа № 1 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области было отмечено повышение качества образования учащихся во всех классах, снизился процент заболеваемости детей и патологии здоровья. Значительно повысился уровень самооценки и учебной мотивации учащихся. Отмечается рост интеллектуальных способностей, уровня творческого мышления и интеллектуальной лабильности, уровня овладения общеучебными навыками. Стал выше процент удовлетворенности качеством образования у всех участников образовательного процесса.

Таким образом, гипотеза исследования о том, что модель управления общеобразовательной организацией будет эффективной, если ее основной целью и результатом будет оказание качественных образовательных услуг; в ее структуре будут присутствовать элементы матрицы с введением должности проектного менеджера, а также реализовано внутрифирменное обучение педагогов нашла свое подтверждение в результатах исследования.

Библиографический список

1. Макаренко, А.С.: наследие и современные преобразования в педагогической теории и практике [Текст]. – НГПИ, 2006. – 162 с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 544 с.
3. Агеев, В.С. Межгрупповые взаимодействия: социально – психологические проблемы [Текст] / В.С. Агеев. – М.: «Академия», 2000. – 220 с.
4. Акатов, Л.И. Социальная реабилитация детей с ограниченными возможностями здоровья. Психологические основы: Учеб. пособие [Текст] – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. – 368 с.
5. Аникеева, Н.П. Психологический климат в коллективе [Текст]. М.: Экономика, 1989. С. 3 – 16.
6. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание, управление. М: ЮНИТИ, 2007. – 432 с.
7. Афанасьев, В.Г. Управление обществом как социологическая проблема [Текст]// Научное управление обществом. Вып. 2. / Под ред. В.Г. Афанасьева. – М.: Политиздат, 1968. – 392 с
8. Афанасьев, В.Г. Управление [Текст] / В.Г. Афанасьев // Филос. энцикл. словарь. – М.: Политиздат, 1983. – С. 704.
9. Афанасьев, В.Г. Управление коллективом [Текст] / В.Г. Афанасьев // Филос. энцикл. словарь. – М.: Политиздат, 1997. – 350 с.
10. Базаров, Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.
11. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.А. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
12. Башмаков, В. И. Изменение в экспертных оценках актуальности исследования социальных проблем труда (опыт мониторинга) [Текст] / В.И. Башмаков // Социс. – 2006. – № 5. С. 89.

13. Борытко, Н.М. Управление образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов [Текст] / Н. М. Борытко, И. А. Соловцова; Под ред. Н.М. Борытко. – Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006.- 48 с. (Сер. «Гуманитарная педагогика». Вып. 4).

14. Василенко, Е.И. Курс лекций: "Управление персоналом" [Текст]/ Е.И. Василенко// РУДН. – (<http://www.eduzone.net/show/45014.html>)

15. Вебер, М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения [Текст]. – М., 1990.

16. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] / А.П. Волгин. – М.: Юнити, 2008. – 541с.

17. Генкин, Б.М. Основы экономики и социологии труда: Учебник для вузов [Текст]/ Б. М. Генкин. – М.: НОРМА, 2001. –223 с.

18. Горфинкель, В.Я. Экономика организаций (предприятий): учебник для вузов [Текст]/Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – с.312.

19. Гудушуари, Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием [Текст]. М.: Дело, 2008. – 250 с.

20. Дежникова, Н.С. Педагогический коллектив школы [Текст] / Н.С. Дежникова. – М.: Знание, 1984. – 80 с.

21. Долгова, Н.Г. Управление персоналом как подсистема в общей системе управления организацией [Текст]// Вестник непрерывного образования. – 2016. – № 1. – С. 9-12

22. Донцова, А.И. Психология коллектива [Текст]. М., 1984

23. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин– 2-е изд. – Н. Новгород: Нимб, 1999. – 306 с.

24. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие [Текст] / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – с. 21.

25. Иванова, Н.А. Инновационные технологии в управлении персоналом [Текст]// Теория и практика экономики и предприни-

мательства. Труды XII Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 216-217.

26. Карлик, А.Б. Экономика предприятия [Текст]/ Под ред. А.Е. Карлика, М. Л. Шухгальтер: Учебник для вузов. 2-е изд., переработанное и допол. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.

27. Карташов, П. И. Внедрение рекомендаций педагогической науки в практику: Организационно-управленческий аспект [Текст]/ П. И. Карташов. – М., 1984.

28. Каспарьян, Г.И. Формирование стабильного трудового коллектива [Текст] / Г.И. Каспарьян. – Ростов-на-Дону: 2000, с.33;

29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум [Текст]/ Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1999. – с. 180.

30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 1997;

31. Коджаспирова, Г.М. Педагогика: учебник [Текст]/ Г.М. Коджаспирова. – М. : КНОРУС,2010. – 744 с.

32. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст]. М.: Центр «Педагогический поиск». 2000. 222 с.

33. Кравченко, А.И., Тюрина, И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений [Текст]. – М.: Трикта, 2004, с. 708.

34. Кричевский, Р.Л., Дубровская Е.М. Психология малой группы [Текст]. М.: Знание, 1991.

35. Кузнецова, И.В. Система управления персоналом как главная составляющая системы управления предприятием [Текст] // Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд. Материалы Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 106-109

36. Кузьмин, В.П. Место системного подхода в современном познании и марксистской методологии. М: Политиздат, 1980. – 312 с.

37. Лазарев, В.С. Управление школой: теоретические основы и методы [Текст]. – М., 1997. 230 с.
38. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]. – М.: Юрайт, 2015. – 388 с.
39. Макаренко, А.С. Соч.: В 7 т. Т. V [Текст]. -М., 1958. – С. 179.
40. Мальцева, Т.И. Система управления персоналом образовательного учреждения [Текст] // Проблемы и перспективы развития образования: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, май 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 43-44.
41. Маркова, Л.С. Управленческая деятельность руководителя социального учреждения [Текст] / Маркова Л.С. М. 2014. 160 с.
42. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Новосибирск, 2001. 345 с.
43. Ментцель, В. Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления [Текст]/В. Ментцель; (пер. с нем. Е. А. Зись). – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 23 с.
44. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999, 2001;
45. Начала современного естествознания: тезаурус [Текст] / В. Н. Савченко, В. П. Смагин. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006.).
46. Немова, Н. Цель – повышение квалификации. Подходы к обучению учителей непосредственно в школе [Текст] / Н. Немова // Директор школы. – 1998. – № 6.
47. Позняк, Л. Основы управления ДОУ [Текст] / Л. Позняк. 2014. 45 с.
48. Поташник, М.М. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений [Текст]. М.: Новая школа, 1995. 270 с.
49. Прохорова, Л.Н. Мастер – класс по созданию творческого коллектива в ДОУ [Текст] / Л.Н. Прохорова. – М.: «5 за знания», 2018. – 117 с.

50. Российская педагогическая энциклопедия https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Pedagog/russpenc/
51. Сластенин В.А. и др. Педагогика Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений [Текст] / В. А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; Под ред. В.А. Сластенина. – М.: Издательский центр "Академия", 2002. – 576 с.
52. Сухомлинский, В.А. Разговор с молодым директором школы [Текст]. – М.: Просвещение, 1982. – 206 с.
53. Таланова, А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации // Экономика, предпринимательство и право. – 2014. – Том 4. – № 1. – С. 3-7.
54. Управление развитием школы [Текст]. Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с.
55. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учеб. По спец. "Менеджмент организации" [Текст]/ Н. В. Федорова. – Москва: КноРус, 2011.- 536 с.
56. Шакуров, Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров // – М.: Просвещение, 1990 г.
57. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Название: Управление образовательными системами Издательство: Владос Год: 2002
58. Шнайдер, Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. Пер. с англ. под ред. Гришиной Н.В. и др. [Текст] / Б. Шнайдер. – СПб.: Экономическая, 2011. – 560 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Положение о Совете образовательной организации

К компетенции Совета относятся: определение основных направлений развития учреждения; реализация прав Школы на автономию, самостоятельную финансово- хозяйственную деятельность, организацию образовательного процесса; разработка программ финансово – экономического развития Школы, привлечение иных источников финансирования; осуществление общественного контроля за использованием внебюджетных источников; участие в создании оптимальных условий для организации образовательного процесса; по представлению директора школы утверждает порядок и условия распределения надбавок и стимулирующих выплат работникам школы; организация общественного контроля за охраной здоровья участников образовательного процесса, за безопасными условиями его осуществления; изучение спроса родителей на предоставление Школой дополнительных образовательных услуг, в том числе платных; принимает Устав, изменения (дополнения) к Уставу, новую редакцию Устава; принятие локальных актов.

Функции Педагогического Совета:

- Принимает решения по вопросам организации учебно-воспитательного процесса, учебно-методической деятельности школы,
- Обсуждает и производит выбор различных вариантов содержания образования форм. Методов учебно-воспитательного процесса и способов их реализации,

- Организует работу по повышению квалификации педагогических работников, развитию их творческой инициативы, распространению передового педагогического опыта,
- Утверждает ходатайства директора школы о присвоении правительственных наград и почетных званий.
- Подводит промежуточные итоги учебной деятельности обучающихся по четвертям и полугодиям,
- Принимает решения о переводе обучающихся в следующий класс, выпуске обучающихся, окончивших девятые классы,
- Принимает решения об исключении из школы. Общие собрания работников школы:
 - Избирает представителей работников в комиссию по трудовым спорам школы;
 - Определяет голосованием первичную профсоюзную организацию, которой поручает формирование представительного органа на переговорах с работодателем при заключении коллективного договора;
 - Утверждает коллективные требования к работодателю;
 - Принимает решения в объявлении забастовки.

Директор образовательной организации и его заместитель:

- Планируют работу общеобразовательной организации на каждый месяц учебного года;
- Осуществляют контроль образовательного процесса и текущей деятельности организации;

- Заслушивают отчеты и информацию работников общеобразовательной организации по различным аспектам их деятельности;
- Заслушивают отчеты и информацию обучающихся по вопросам учебы и поведения;
- Анализируют работу общеобразовательной организации за каждый месяц и за год;
- Выносят на рассмотрение Педагогического Совета вопросы, касающиеся образовательного процесса, управленческой деятельности, педагогических кадров, совершенствования учебно-материальной базы.

Цели и задачи образовательной организации

В связи с тем, что приоритетной задачей – формирование новых поколений, обладающих знаниями и умениями, которые отвечают требованиям XXI века, разделяющих традиционные нравственные ценности, готовых к мирному созиданию и защите Родины, то исходя из выше сказанного, приоритетными направлениями образовательного процесса данной образовательной организации являются следующие.

1. Обновление содержания образования, совершенствование граней образовательного процесса на основе внедрения в практику работы продуктивных педагогических технологий, ориентированных на развитие личности ребенка и совершенствование педагогического мастерства учителя.

2. Организация условий для творческого самовыражения, раскрытия профессионального потенциала педагогов, повышения их профессиональных компетенций.

3. Создание для обучающихся образовательной среды, способствующей самоопределению, самореализации и самовыражению.

4. Внедрение в практику работы учителей приемов и методов, развивающих познавательную активность учеников в соответствии с новыми условиями жизни.

5. Проведение ключевых дел в школе с учетом личных интересов учащихся.

6. Формирование физически здоровой личности.

Цель образовательной организации: развитие личностного потенциала обучающегося, овладение им прочными знаниями, умениями и навыками с возможностью их применения на практике. Социализация молодого поколения, его адаптация к быстро изменяющимся условиям жизни.

Задачи школы на 2022 -2023 учебный год:

1. Получение современных знаний, развитие интеллекта, приобретение нужных обществу профессиональных навыков и компетенций, возможность личностного самоопределения, овладение правовыми нормами взаимодействия людей в обществе, становление гражданина.

2. Создание благоприятной образовательной среды, способствующей раскрытию индивидуальных особенностей обучающихся, обеспечивающей возможности их самоопределения и самореализации и укрепления здоровья школьников.

3. Повышение уровня профессиональной компетенции педагогов, через личностное развитие учителей, повышение квалификации, участие их в инновационной деятельности школы.

4. Создание условий для реализации ГОС ООО.

5. Формирование мотивационной среды к здоровому образу жизни у педагогов, обучающихся и родителей.

6. Приведение материально-технического обеспечения образовательного процесса в соответствие с современными требованиями.

Данные цели и задачи опираются и на соответствующие методы:

- воздействующие, направленные от обучающего к обучаемому как на объект образования;
- технологичные, инновационно-проективные, информационные, рассчитанные на активизацию памяти, рационального мышления учащихся, набор знаний, умений и навыков;
- помогающие личности осваивать будущие социальные роли;
- поощряющие конкурентную способность молодых в соревновательных условиях обучения;
- опора на творческий коллектив, способный к самоуправлению;
- развитие самостоятельности участников образовательного процесса (так называемое «свободное воспитание»);
- педагогика сотрудничества и сотворчества;
- метод философского диалога;
- глубокое уважение к постепенно формирующейся у учеников тяге к самосовершенствованию и обретению индивидуальности, равноправие в свободе самовыражения.

Научное издание

Алексеева Любовь Петровна

Оптимизация системы управления образовательными
организациями.

Монография

Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера»

454091, г. Челябинск, ул. Свободы, 150

Подписано в печать 01.09. 2023 г.

Формат 60x84/16. Бумага для множительных аппаратов.

Печать на ризографе. Гарнитура Times New Roman/

Усл.-печ. л. 7,33. Уч.-изд. л 4,17. Заказ № 321.

Отпечатано в типографии

Южно-Уральского гуманитарно-педагогического университета

454080 г. Челябинск, проспект Ленина, 69.

Тел. (351) 216-56-16