



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**МОДЕЛЬ РЕФЛЕКСИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Выпускная квалификационная работа  
по направлению: 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль): Управление образованием  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:  
92 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«10» сентября 2023 г.  
Зав. кафедрой ПППО и ПМ  
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил(а):  
Студент(ка) группы ЗФ-309-169-2-2  
Уакбаев Жанат Жанайдарович

Научный руководитель:  
Кожевников М.В.,  
доктор филол. наук, профессор

Челябинск  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕФЛЕКСИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ	
1.1.Основные направления и проблемы деятельности руководителя образовательной организации .....	11
1.2.Разработка педагогических условий и модели деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления .....	30
Выводы по главе 1.....	38
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ВНЕДРЕНИЮ МОДЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ	
2.1.Характеристика базы исследования и особенностей рефлексивно- управленческой деятельности руководителя в КГУ «Общеобразовательная школа №14 им. Дм. Карбышева отдела образования города Рудного» ...	40
2.2.Внедрение педагогических условий и модели деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления .....	56
2.3.Анализ результатов исследования .....	61
Выводы по главе 2 .....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	75

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** В настоящее время проблема управленческой деятельности руководителя организации объясняется, с одной стороны, стремительным распространением различных инноваций и, с другой, недостаточным владением ими сотрудниками. Многообразие инновационных преобразований, проводимых сегодня в организациях требует серьезного научно-методического обеспечения.

Современная образовательная организация представляет собой сложную динамичную систему, для которой характерна многоцелевая деятельность, состоящая из широкого перечня образовательных услуг, научных исследований, различного рода вспомогательных услуг по обеспечению учебного процесса. Реализация компетенций образовательной организацией требует от ее административно-хозяйственной и экономической деятельности серьезной инновационной работы по формированию такого финансово-экономического механизма, который позволил бы создать необходимые условия для их устойчивого финансирования.

На данном этапе экономического развития общества образовательные организации должны гибко реагировать на происходящие изменения, что требует от них постоянного развития инновационных форм управления образовательным процессом.

Упомянутый выше закон «Об образовании» определяет принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования:

- 1) автономия образовательных организаций, информационная открытость и публичная отчетность образовательных организаций;
- 2) демократический, государственно-общественный характер управления образованием;

3) обеспечение права работников, обучающихся и их родителей (законных представителей) на участие в управлении образовательной организацией.

Основными причинами актуализации проблемы совершенствования системы управления образовательной организации также являются:

- отсутствие в существующих исследованиях общепринятой системы управления образовательной организации;
- слабая разработанность теоретических основ управления образовательной организации;
- недостаточная разработанность содержательного и методического аспектов управления образовательной организации;
- отсутствие комплекса условий управления образовательной организации.

На сегодняшний день во всех образовательных организациях действует структура управления, в которой в той или иной мере представлена общественная составляющая: педагогические советы, методические объединения, творческие группы. Однако, традиционные подходы к управлению образовательными организациями оказываются недостаточно эффективными.

Актуальность исследования определяется:

- тенденциями в образовании, связанными с необходимостью выявления условий совершенствования системы инновационного управления образовательной организации;
- повышением требований к уровню и качеству образования в с изменениями социально-экономических условий в стране;
- нереализованным потенциалом образовательных организаций при подготовке выпускников, обладающих необходимым уровнем знаний;

– недостаточной разработанностью научно-методического обеспечения процесса совершенствования системы инновационного управления образовательной организации.

Сопоставление результатов исследований позволяют сделать вывод о том, что на сегодняшний день еще недостаточно изучены направления для управленческой деятельности руководителя организации.

Актуальность темы работы предопределила выбор цели исследования, а также объекта и предмета исследования.

**Цель исследования** – изучить теоретические аспекты совершенствования управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления, разработать и внедрить педагогические условия и модель управленческой деятельности руководителя.

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

**Предмет исследования** – управленческая деятельность руководителя организации как фактор повышения качества управления образовательной организацией.

**Гипотеза исследования:** качество управления деятельностью руководителя образовательной организации повысится, если будут реализованы следующие условия:

- ориентация на проектный подход в управлении образовательной организацией;
- интеграция и преемственность в системе образования;
- использование информационных технологий и средств автоматизации управленческих процессов в системе управления образовательной организацией;
- разработаны педагогические условия и модель управленческой деятельности руководителя.

**Задачи исследования:**

- 1) изучить основные направления и проблемы управленческой деятельности руководителя образовательной организацией;
- 2) определить ключевые тенденции управленческой деятельности руководителя образовательной организацией;
- 3) разработать педагогические условия и модель управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления;
- 4) представить характеристику базы исследования и особенностей управленческой деятельности в школе;
- 5) внедрить педагогические условия и модель управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления в школе;
- 6) осуществить анализ результатов исследования.

**Теоретические основы исследования:** исследования процесса управления образовательной организацией (Ю.К. Бабанский, Ю.А. Конаржевский, В.А. Якунин, Е.А. Ямбург и др.); различные аспекты процесса управления развитием образовательной организации (Е.А. Гна-тышина, Т.В. Орлова, М.М. Поташник, П.И. Третьяков и др.); технологии управления образовательными организациями (В.В. Краевский, Г.К. Селевко, В.П. Симонов, В.Э. Штейнберг и др.); особенности управления функционированием и развитием образовательных организаций (А.Т. Глазунов, М.В. Никитин, А.М. Новиков, Е.В. Ткаченко и др.).

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Основная цель управления образовательной организацией заключается в обеспечении эффективного функционирования организации и предоставления максимально качественных образовательных услуг, важных для социального развития общества.
2. Тенденциями развития систем управления образовательными организациями является: а) ориентация на повышение качества

образовательных услуг; б) активное использование инновационных технологий.

3. Педагогические условия совершенствования системы инновационного управления образовательной организацией: а) ориентация на проектный подход в управлении образовательной организацией; б) интеграция и преемственность в системе образования; в) использование информационных технологий и средств автоматизации управленческих процессов в системе управления образовательной организацией.

**Научная значимость работы** состоит в разработке педагогических условий и модели управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления школы. Совокупность данных условий впервые применяется в научной практике для решения проблемы совершенствования системы управления образовательной организацией.

**Теоретическая значимость работы** состоит в том, что рассмотрены основные направления, цели и проблемы системы управления образовательной организацией; изучены ключевые тенденции развития систем управления образовательными организациями; разработаны педагогические условия совершенствования системы управления инновационной деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления.

**Практическая значимость работы** состоит во внедрении педагогических условий совершенствования системы управления инновационной деятельности руководителя школы: а) ориентация на проектный подход в управлении образовательной организацией; б) интеграция и преемственность в системе образования; в) использование информационных технологий и средств автоматизации управленческих процессов в системе управления образовательной организацией.

**Этапы исследования.**

**Первый этап (2019-2020 год)** был посвящен анализу научной литературы, проведено обобщение знаний в области управления образовательной организацией. На этом этапе уточнялся категориальный аппарат исследования. Определялись концептуальные подходы к разработке проблемы, объекта, предмета, цели, задачи, выдвигалась рабочая гипотеза исследования, формировался понятийный аппарат исследования, изучались существующие подходы к определению сущности инновационной деятельности руководителя организации, констатирующее исследование, тестирование сотрудников.

**Второй этап (2020-2021 год)** включал написание теоретической главы исследования, изучение основных направлений и проблем системы управления образовательной организацией, ключевых тенденций развития систем управления образовательной организацией, разработка педагогических условий совершенствования системы управления образовательной организацией.

**Третий этап (2021-2022 год)** содержал проведение завершающего этапа исследования, анализ и обобщение результатов работы, формулировка выводов по результатам исследования, внедрение педагогических условий совершенствования системы управления в школе, анализ результатов исследования по внедрению педагогических условий совершенствования системы управления в школе, оформление текста выпускной квалификационной работы и автореферата.

Для решения поставленных задач были использованы следующие **методы исследования:**

1) теоретические – анализ научной и научно-методической литературы, структурно-функциональный анализ объекта и предмета исследования; выделение педагогических условий с заданными свойствами;

2) эмпирические - социологические методы (опросы, анкетирование); наблюдение, беседа, изучение рабочей документации, систематизация и



обобщение данных исследования.

**База исследования** – КГУ «Общеобразовательная школа №14 им. Дм. Карбышева отдела образования города Рудного».

**Структура работы:** работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка используемых источников.

В первой главе изучены теоретические аспекты совершенствования управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления, а именно основные направления и проблемы управленческой деятельности руководителя образовательной организацией, ключевые тенденции управленческой деятельности руководителя образовательной организацией, разработаны педагогические условия совершенствования управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления (ориентация на проектный подход в управлении образовательной организацией; интеграция и преемственность в системе образования; использование информационных технологий и средств автоматизации управленческих процессов в системе управления образовательной организацией).

Во второй главе проведена практическая работа по внедрению педагогических условий управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления в школе. Осуществлена характеристика базы исследования и особенностей управленческой деятельности в школе произведено внедрение педагогических условий совершенствования управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления в школе, осуществлен анализ результатов исследования по внедрению педагогических условий совершенствования управленческой деятельности руководителя.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕФЛЕКСИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1. Основные направления и проблемы деятельности руководителя образовательной организации

В современных условиях перед образовательными организациями стоят многочисленные новые задачи, для решения которых традиционные схемы управления ими оказываются недостаточно эффективными. Эти схемы должны учитывать ряд внешних обстоятельств:

1. Повышение роли знаний в обществе, обусловленное тем, что определяющими факторами функционирования и развития мирового и национальных сообществ становятся человеческий и социальный капитал, а основным объектом управления – интеллектуальная собственность.

Одновременно возрастает роль информационных, социальных, интеллектуальных технологий, которые должны быть использоваться при организации обучения.

2. Глобализацию, одним из следствий которой является интенсификация информационного обмена в сфере образования и появление возможности использовать опыт, накопленный в других странах.

3. Возрастание значения человеческого капитала и интеллектуального капитала, что требует перехода к субъект-субъектной парадигме управления.

По мнению А.А. Богданова «Сегодня идет становление новой системы образования, в основе которой лежит концепция предпринимательской образовательной организации, отличительная особенность которой в его гибкости, активной, инновационной политике, сориентированной на упреждающие действия на рынке образовательных

услуг. Так как образовательные организации функционируют в условиях рынка и на все образовательные организации распространяются требования ФГОС, то образовательная организация должна иметь конкурентные преимущества в процессе оказания образовательных услуг. Каждая образовательная организация вырабатывает свою стратегию развития, которая дает эти преимущества, выбирает инструменты эффективного управления» [11, с.73-74].

Отметим, что отсутствие последовательно реализуемой системы управления качеством образования не дает возможности опереться на поддержку большинства образовательного сообщества, активнее подключать к ее осуществлению общественно-государственные организации. Суть государственно-общественного управления состоит в объединении интересов государства и общества, в решении проблем обучения, воспитания и развития подрастающего поколения с учетом социальных, культурных особенностей, традиций общества. Оно позволяет повысить эффективность управления образовательной организацией в разрезе различных функциональных подсистем.

Обратим внимание и на конкретные направления управленческой деятельности образовательных организаций:

1. Финансы. Использование полученных в результате производственной деятельности средств для создания условий развития обучающихся, в том числе для дальнейшего развития высокотехнологичной производственной базы.

2. Внутренние процессы. Развитие высокотехнологичной производственной базы ресурсного центра по основным направлениям подготовки, внедрение принципов бережливого производства.

3. Обучение и развитие персонала. Поддержание на актуальном уровне профессиональных компетенций сотрудников образовательной организации в процессе внутрифирменного обучения и взаимодействия с организациями.

4. Окружающая среда и сообщество. Аккумуляция и распространение наилучшей практики как в области подготовки компетентных специалистов с помощью современных технологий образования, так и в области практической деятельности в сфере услуг.

5. Удовлетворенность сотрудников. Удовлетворенность результатами собственной деятельности, повышением уровня профессионализма.

При этом, важнейшим элементом в системе управления образовательной организации остается персонал, а именно – его педагогический состав. Управление профессиональным развитием педагогов образовательных организаций является сложным процессом, основывающимся на принципах взаимодействия субъекта и объекта управления. Вместе с тем, управление профессиональным развитием педагогов имеет и нравственно-волевую основу регуляции, в некоторой степени даже саморегуляции, отражающей приоритет культурных ценностей педагога и свидетельствующий о его стремлении к содействию повышению качества образовательных услуг. Управление профессиональным развитием педагогов предполагает организацию воздействия на процесс профессиональной деятельности педагогического состава, планирование его потребности в повышении профессиональной компетентности, квалификации. При этом, с управленческой точки зрения нельзя забывать о согласовании индивидуальных профессиональных функций для реализации общих целей профессиональной образовательной организации и личных профессиональных интересов педагога [37].

В.К. Горев считает, что процесс управления профессиональным развитием педагогов можно дифференцировать на две функциональные группы. К первой группе относится информационно-аналитическая управленческая деятельность, заключающаяся в сборе необходимой информации о состоянии уровня профессионального развития педагога, рассмотрение различных способов развития, разработка управленческих программ повышения профессиональной компетентности. Вторая группа включает в

себя организационно-деятельностный компонент управления профессиональным развитием педагогов и заключается в разъяснении управленческой позиции руководства образовательной организации в отношении важности непрерывного роста качества образовательных услуг, перспектив карьерного развития педагогов [17, с. 36].

Также, обратим внимание на проблемы управления деятельностью образовательных организаций. К числу наиболее актуальных из них можно отнести следующие:

1) низкую заинтересованность субъектов образовательного процесса в изменениях, направленных на повышение качества образовательных услуг;

2) недостаточное количество полномочий общественных структур в плане принятия реально значимых решений, связанных с возможностью ответственного и результативного влияния на образовательную политику организации;

3) плохой уровень развития механизмов, призванных обеспечивать стимулирование социального и государственно-частного партнерства для последующего обучения или трудоустройства выпускников образовательных организаций;

4) отсутствие практики общественного контроля по качеству образовательных услуг и недостаточно открытая информационная освещенность показателей деятельности образовательных организаций.

Н.А. Чебышев предлагает дифференцировать проблемы в деятельности образовательных организаций на три следующие группы [80]:

1. Внешние. Проблемы, обусловленные внешними условиями, которые влияют на деятельность образовательных организаций с внешней стороны, к ним относятся сокращение контингента поступающих из-за «демографической ямы», и как следствие, обострение конкурентной борьбы среди организаций, необходимость приспособления к постоянно меняющейся инфраструктуре российской экономики, быстрое изменение

нормативной базы регламентирующей деятельность организации, проблема современного качества образования и т.д. Решить их средствами одной образовательной организации, даже очень большой, достаточно сложно, но данные проблемы определяют общие принципы и направления движения и развития, в том числе и управленческой сферы.

2. Внутренние. К внутренним проблемам управления образовательной организацией относятся неэффективность и громоздкость административного аппарата, недостаточная прозрачность в принимаемых решениях, проблема постоянного поиска оптимального пути развития образовательной организации.

3) Управленческие. Управленческие проблемы обладают определенной спецификой: недостаток высококвалифицированного преподавательского персонала, постепенное сокращение финансирования, проблема последующего трудоустройства выпускников по специальности (направлению подготовки).

Таким образом, основная цель управления образовательной организацией заключается в обеспечении эффективного функционирования организации и предоставления максимально качественных образовательных услуг, важных для социального развития общества. Реализация управления осуществляется в самых различных функциональных направлениях, важнейшей из которых является управление персоналом образовательной организации как ключевым ресурсом, деятельность которого напрямую определяет качество образовательных услуг.

Будучи важнейшим ресурсом образовательной организации, персонал является непосредственным субъектом образовательных процессов, эффективность которых определяет успешность функционирования системы образования. Управляя персоналом, руководство образовательной организацией влияет на качество трудовой деятельности сотрудников и тем самым обеспечивает тот или иной качественный уровень образовательной деятельности.

Именно поэтому в отношении персонала должно осуществляться целенаправленное и системное управление, позволяющее учитывать все особенности персонала конкретной организации и использовать его преимущества для достижения целей образовательной организации. В настоящий момент управление персоналом в образовательной сфере сопровождается наличием множества подходов, методик и других методологических разработок, что позволяет руководству практически любой образовательной организации осуществлять грамотное управление сотрудниками.

Действия, направленные на управление персоналом, образуют целостную систему управления персоналом, понятие которой часто рассматривается в научной литературе.

Согласно определению Е.Н. Бобонова, система управления персоналом представляет «собой совокупность функциональных подсистем общего управления и управления персоналом, объединенных едиными целями и задачами и действующих на основе единых принципов, и методов управления персоналом» [10, с 24].

Система управления персоналом в определении С.И. Архангельского, - «это система теоретических и методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях работы организаций» [5, с. 55].

Представленные определения позволяют сделать вывод о том, что система управления персоналом характеризуется специфичной структурой, представленной в виде упорядоченной совокупности элементов (или функциональных подсистем), задача которых заключается в регулировании трудовой деятельностью сотрудников.

К целям функционирования системы управления персоналом относятся следующие:

- 1) пополнить предприятие в нужном объеме квалифицированными

работниками;



В образовательной организации система инновационного управления персоналом основывается на кадровой политике. Кадровая политика образовательной организации – это механизм выработки целей и задач, которые направлены на сохранение и развитие кадрового потенциала, создание ответственного и сплоченного коллектива, готового решать поставленные цели и задачи.

В системе управления персоналом образовательных организаций можно выделить иерархию целей и функций. Стратегический уровень такой иерархии составляет базовая цель школы, направленная на выполнение социального заказа, сформулированного в принятой Концепции модернизации образования. В данном случае необходимо формирование современной личности средствами образования. Tактический уровень определяет цель управленческой системы высшей школы (включает особенные, организационные цели, учитывающие потенциальные возможности организации). И, наконец, специальный – указывает на специфические цели, то есть частные, функциональные, оперативные, краткосрочные; конкретизирует общие цели применительно к руководителям и подчиненным.

Вместе с тем, инновационная система управления персоналом образовательной организации является многоуровневой сущностью, предполагающей наличие подсистем, выделяемых по функциональным признакам. Данное положение позволяет определить функциональную подсистему как элемент системы управления персоналом, обеспечивающий выполнение управленческих функций определенной сферы. Следовательно, процесс построения системы управления персоналом образовательной организации заключается в дифференциации и формировании функциональных подсистем.

Количество и сущность функциональных подсистем, выделяющихся в рамках системы управления персоналом, может быть различным. Это зависит от типа образовательной организации (государственное, частное,

коммерческое) и многого другого.

Важнейшее значение имеет подсистема мотивации и стимулирования труда персонала образовательной организации, поскольку именно в данной сфере отмечается большое количество проблем. По утверждению Е.Ю. Зиминной, «уровень мотивации персонала образовательной организации прямым образом связан с качеством преподавания. Это является главным фактором, определяющим конкурентоспособность образовательных организаций» [17, с. 43].

Опыт работы в бюджетных организациях формирует у людей особые профессиональные установки и ценности. Для них характерна высокая мотивация к труду, лишь отчасти подкрепляемая материальными стимулами. Ни для кого не секрет, что в образовательной организации велика эксплуатация приверженности к профессии. Существенный недостаток образовательной организации состоит в недооценке потенциала и интеллектуальных ресурсов коллектива как основного конкурентного преимущества. «Применение новых управленческих технологий в образовательных организациях позволит снизить уровень увольнений персонала, обеспечить финансовую устойчивость организаций, а также повысить мотивацию труда. Эти обстоятельства предопределили цели и задачи поиска и выбора путей развития идей мотивационного подхода к управлению образовательной организацией через разработку программы мотивации».

Наряду с целеполаганием, дифференциацией функциональных подсистем и выбора методов управления персоналом необходимо формирование обеспечения системы. В научной литературе выделяются три компонента обеспечения системы управления персоналом в сфере образования: делопроизводственное, организационное и материально-техническое.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом образовательной организации связано с тем, что создаются условия по осуществлению работы с документами, которые обращаются в системе

управления персоналом, при рассмотрении полного цикла по обработке и движению документов для различных этапов их существования в организации, начиная с создания работниками в кадровых службах до окончания исполнения и проведения передачи в другие подразделения. Это важнейший компонент системы управления персоналом, имеющий повышенную значимость по сравнению с другими коммерческими организациями, т.к. к сотрудникам образовательной организации предъявляются особые требования.

Формирование организационного обеспечения по системе управления персоналом обусловлено формированием особых структур, которые связаны с выполнением совокупности множества задач. При этом требуется осуществлять проведение соблюдение совокупности требований: комплексность, оперативность, достоверность, систематичность.

В материально-техническом обеспечении системы управления персоналом предусматриваются подходы по выделению определенных материальных и технических средств на проведение работ с кадрами. В итоге, система управления персоналом содержит в себе различные процедуры по работе с кадрами – от проведения определений базовых идей взаимодействия административного аппарата и сотрудников коллектива до проведения процедур по высвобождению работников образовательной организации.

Таким образом, подводя итоги параграфа можно сделать вывод о том, что для обеспечения высокой эффективности системы управления персоналом образовательной организации необходимо использовать системный подход, позволяющий сформировать целостную систему управления персоналом, представленную совокупностью функциональных подсистем. Более того, необходимо систематически осуществлять ее оценку, выявлять проблемные области управления для их последующего устранения и повышении продуктивности деятельности сотрудников.

Было также определено, что основная цель управления образова-

тельной организацией заключается в обеспечении эффективного функционирования организации и предоставления максимально качественных образовательных услуг, важных для социального развития общества. Высокая социальная значимость деятельности образовательных организаций обуславливает необходимость их закономерного развития, что распространяется и на управленческий аспект, обеспечивающий организационно-деятельностную сферу образовательных процессов. При этом, большое внимание необходимо уделять эффективному управлению персоналом образовательных организаций, поскольку именно сотрудники (в особенности – педагогический состав) влияют на конечный результат функционирования образовательной организации.

Таким образом, в данном параграфе были представлены основные направления и проблемы управленческой деятельности руководителя образовательной организацией.

В следующем параграфе будут представлены ключевые тенденции управленческой деятельности руководителя образовательной организацией.

В настоящее время проблема управленческой деятельности руководителя организации объясняется, с одной стороны, стремительным распространением различных инноваций и, с другой, недостаточным владением ими сотрудниками. Многообразие инновационных преобразований, проводимых сегодня в организациях требует серьезного научно-методического обеспечения. В современном мире от сотрудников и от руководителей обновления требуют:

4. знания тенденций инновационных изменений систем и технологий;
5. знания и владения технологиями целеполагания, проектирования и диагностирования;
6. умение анализировать и оценивать свой индивидуальный стиль.

В практике любого руководителя имеются трудности, определяемые не только его субъективными качествами или конкретной ситуацией, а носящие принципиальный характер. Эти трудности универсальны и характерны для сложившейся в современном мире парадигмы управления. Для изменения такого положения недостаточно отдельных улучшений в области менеджмента, необходим поиск новых подходов.

К правовому обеспечению системы управления персоналом авторы [19, 25,38 и др.] относят все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения. В частности, к ним относятся акты локального регулирования (разработка нормативных актов на уровне организации): нормативно-справочные документы, тарифно-квалификационный справочник, должностная инструкция, правила внутреннего трудового распорядка, документы технического, технико-экономического и экономического характера. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом позволяет кадровой службе организации выполнять функцию документального оформления отношений.

Проведенный анализ литературы [25, 38, 41 и др.] по исследованной проблеме показал, что каждый коллектив имеет право на инновационную деятельность. В этом случае он должен взять на себя определенные обязательства по подготовке и организации нововведения. Анализ сложившейся ситуации в деятельности образовательной организации, работающей в инновационном режиме, выявил ряд проблем:

- 1) отсутствие системности и целостности внедряемых инноваций;
- 2) недостаточность научно-методического обеспечения инновационных процессов и нормативно-правового обеспечения управленческой деятельности образовательной организации;
- 3) отсутствие мониторинга качества;
- 4) эффективность внедрения новшеств.

Решение этих проблем способствовало бы расширению возможно-

стей для творческого поиска, стимулировало инновационную деятельность сотрудников. Перечисленные проблемы не могут быть решены в один момент. Необходима подготовка людей, способных грамотно осуществлять инновационную деятельность.

Управленческая деятельность – это деятельность по созданию, доведению идей, изобретений, разработок до результата пригодного для практического воплощения, использования и распространения. Она включает все виды научной деятельности, а также проектно-конструкторские, технологические, опытные работы, деятельность по освоению инноваций и их реализацию.

Главной функцией управленческой деятельности, по мнению автора [25], является функция изменения.

Управленческая деятельность как процесс состоит из следующих основных стадий:

- 1) поиск/генерирование новых идей;
- 2) отбор наиболее перспективных идей;
- 3) оценка жизнеспособности отобранных идей;
- 4) разработка детального бизнес-плана инновационного проекта;
- 5) экспертная оценка бизнес-плана;
- 6) экспериментальный запуск инновационного проекта;
- 7) корректировка инновационного проекта;
- 8) запуск (продвижение) инновационного продукта;
- 9) управление жизненным циклом инновационного продукта и

товара.

Кроме того, управленческая деятельность может быть определена как деятельность по созданию, освоению, распространению и использованию инноваций.

Основной целью управленческой деятельности руководителя, на основании исследованных источников [19, 41, 47 и др.], является достижение высокой эффективности работы на уровне современных требований.

Инновационные процессы будут тем успешными, чем более четко и ясно будет управление этими процессами. Только в результате эффективного управленческого содействия сотрудники смогут в полной мере реализовать свои наработки, которые приведут к обновлению и модернизации рабочего процесса. Для достижения поставленной цели необходима система работы, которая заключается в следующем:

- 1) формирование у сотрудников положительного отношения и потребности в управленческой деятельности;
- 2) создание условий для повышения профессиональной квалификации и компетентности сотрудников;
- 3) создание инновационных структурных подразделений и управление их деятельностью;
- 4) создание единой системы мониторинга;
- 5) выявление и распространение инновационного опыта;
- 6) разработка и использование системы стимулирования и поощрения управленческой деятельности сотрудников.

В организации управленческой деятельности важны, прежде всего, последовательность действий и постепенность в решении задач.

Итак, данная система управленческих действий руководителя направлена на создание ситуации успеха каждому сотруднику, ориентации на индивидуальность и личностное самоопределение каждого человека, совершенствование его творческого потенциала, профессиональной мотивации, и как следствие повышения качества управления руководителем, постоянность основного состава любого коллектива предприятия на протяжении длительного периода. Создание коллектива единомышленников – это результат повышения качества управления образовательной организацией и одновременно залог успешности организованной инновационной деятельности.

Ожидаемые результаты внедрения управленческой деятельности в организации:

- 1) включение в инновационный процесс 80% коллектива;
- 2) модернизация организационной структуры управления – создание управленческой команды;
- 3) расширение работы методической службы;
- 4) повышение профессионального уровня и методической компетентности сотрудников;
- 5) повышение уровня качества всего рабочего процесса;
- б) повышение конкурентоспособности организации на рынке.

Итак, изменения, которые происходят сегодня в обществе, неизменно влекут за собой преобразования в работе многих образовательных организаций. На сегодняшний день продолжается поиск новых форм обеспечения качества управления руководителей. Развитию творческой атмосферы в коллективе может способствовать активная, поставленная на научную основу деятельность методической службы. Именно она должна помочь сотрудникам в стремлении овладеть новыми знаниями, в использовании нестандартных приемов в своей деятельности.

В организации должна сформироваться своя система работы с кадрами, характер которой зависит от степени сплоченности коллектива, его творческой направленности, а также профессиональной компетентности как руководителя, так и каждого сотрудника.

Проблемы, возникающие перед образовательной системой, обусловлены рядом противоречий, которые в большей степени связаны с существенными изменениями концепции развития нашего общества, с развитием рыночных отношений, с происходящими изменениями в ценностных ориентациях, в образовательных и деятельностных потребностях человека. Современная образовательная организация развивается в посткризисных условиях, в связи с этим специфические условия материального обеспечения требуют от руководителей принципиально новых подходов к управлению образовательными организациями.

В нестабильных переходных условиях первоочередная задача руко-



водителя – выбор стратегии развития, методов, принципов управления.

Основной задачей развития систем управления организациями можно назвать грамотное осуществление образовательной политики, т.е. возможность обеспечить эффективное образование для будущего поколения. В связи с ростом потребности в специалистах разного профиля и уровня, политика в области образования предусматривает опережающее развитие образования. Однако опережающее развитие – не увеличение объемов подготовки специалистов, но рост качества образовательных услуг

Изменения, происходящие в обществе и государстве, диктуют потребность в переходе на качественно новый уровень подготовки специалистов. Это возможно будет осуществить путем перехода образования на инновационный путь развития, позволяющий обеспечить рост конкурентоспособности как образования в целом, так и результатов обучения в отдельно взятых образовательных организациях.

Необходимо отметить, что качественное развитие образования тормозится некоторыми существенными проблемами, такими как: недостаточная результативность управления образовательными организациями; разрушением профессиональных и образовательных связей организаций образования с коммерческими предприятиями и некоммерческими организациями; невозможность обеспечить подготовку кадров необходимой квалификации; отсутствие пополнения образовательных организаций руководителями и преподавательского состава, обладающими необходимым профессиональным опытом работы на современных предприятиях и др.

Основным аспектом инновационного развития образовательных организаций является его тесная связь с производственной сферой и образовательными организациями другого уровня.

Формат реализации современных Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) делает возможным и даже крайне необходимым участие работодателей в разработке учебных планов и программ, рабочих программ дисциплин, программ производственных практик и др.,

распространение положительного опыта взаимодействия предприятий и образовательных организаций, привлечение квалифицированных специалистов из числа работников предприятий к образовательной деятельности образовательной организации.

Подобное сотрудничество направлено на долговременное ориентирование, а также стратегическое партнерство, т.к. позволяет подготовить кадры по заказу частных предприятий и государственных структур, учитывать запросы работодателей, заключать договора между предприятиями и образовательными организациями по ведению и пользованию материальной базой, в том числе, сдача в аренду материалов, реактивов, машин, компьютеров и другого оборудования, необходимого в образовательной деятельности. в том числе на льготных экономических условиях.

Ко всему прочему, выпускник образовательной организации, помимо сформированных знаний, умений и навыков должен владеть набором универсальных учебных действий. При этом основное значение приобретает развитие его личностных качеств, а также культуры, что в итоге позволит облегчить адаптацию подрастающего поколения. Это требует существенных изменений в обеспечении качества подготовки специалистов. Качественное образование сегодня – это средство социальной защиты, гарантия стабильности, самореализации человека на разных этапах его будущей деятельности.

В условиях совершенствования современного образования, введения ФГОС, стало весьма актуально увеличение творческой активности преподавателей, методистов, мастеров производственного обучения и других групп сотрудников образовательных организаций.

Ко всему прочему, усиливается взаимодействие образования, в том числе в обеспечении преемственности образовательного процесса, разработке смежных учебных планов и программ для осуществления непрерывного образования. Методические объединения преподавателей образовательных организаций включаются в состав научно-методических советов

высших образовательных организаций для совместной научной и практической работы, участия в грантовой деятельности, конкурсах, проведения совместных конференций и многом другом.

Первостепенной задачей, которая стоит сегодня перед системой образования является ориентация на подготовку специалиста, с четко сформированными навыками самостоятельной деятельности и направленности на самообразование.

Управление качеством образования и управление образовательной организацией направлено на реализацию единой политики в области образования, которая разрабатывается и осуществляется на государственном уровне, сохранение единого образовательного пространства, защиту интересов обучающихся в получении желаемого уровня и типа образования.

Формирование и развитие современных систем управления образования выступает центральной задачей современных образовательных организаций. Такие системы способны обеспечить руководителей информацией о состоянии разных сторон деятельности образовательной организации. Данная информация необходима для избрания оптимальной схемы построения образовательного процесса, анализа, принятия решений, выработки и реализации мер по наиболее важным позициям, как в текущей деятельности, так и в перспективном развитии образовательной организации, действующей в непрерывном взаимодействии с другими субъектами, в контексте региона, отрасли, общества в целом [33].

Исходя из вышесказанного, на данном этапе исследования нами были выделены и проанализированы ключевые тенденции развития системы управления образовательными организациями. На основе проведенного анализа научной литературы были выделены следующие ключевые тенденции: 1. Активное использование технологий маркетинга для эффективного взаимодействия с клиентами образовательных услуг. 2. Ориентация на повышение качества образовательных услуг как фактор конкурентоспо-

способности образовательной организации образовательными организациями.

Рассмотрим каждую тенденцию развития системы управления образовательными организациями более подробно.

Активное использование технологий маркетинга для эффективного взаимодействия с клиентами образовательных услуг.

В условиях инновационной направленности современной российской экономики необходимо использование маркетинговой концепции в управлении образовательной организации. Однако, как показывает практика, это сдерживается, во-первых, субъективными факторами – нежеланием ряда руководителей перестраивать свою работу, во-вторых, объективными факторами – недостаточным теоретическим обоснованием маркетинга образовательных услуг разных уровней обучения. Проблема в том, что не во всех образовательных организациях страны преподаются основы маркетинга в образовании. Это актуализирует вопрос актуальных и продуктивных направлений развития маркетинга образовательной организации.

Большой потенциал развития маркетинга наблюдается в деятельности тех образовательных организаций, которые ориентированы на использование инновационных маркетинговых инструментов. К конкретным направлениям можно отнести следующие [18]:

1. Активизировать и оптимизировать рекламу путем конкретизации аудитории и аргументов, целенаправленности, выбора носителей рекламы.

2. Найти новые сегменты рынка образовательных услуг, обращая особое внимание на удовлетворение потребностей мало знакомых сегментов, прогнозируя спрос на предложение услуги.

3. Приблизить образовательные услуги к потребителю через разработку новых эффективных форм и методов обучения, например, использования дистанционных технологий обучения.

4. Организовать взаимодействие по управлению связи «школа –

вуз – ссуз» (курсы для школьников, олимпиады, учебные пособия от преподавательского состава, практикумы, лаборатории, экскурсии в выставочные залы в стенах университетов и т.д.).

5. Привлечение специалистов-практиков для работы в образовательной организации по продвижению товарной продукции и реализации услуг образовательной деятельности вуза.

6. Увеличение полезности, комплексности образовательных услуг (3–5 услуг в одной образовательной организации).

Ориентация на повышение качества образовательных услуг как фактор конкурентоспособности образовательной организации.

Менеджмент образовательной организации немислим без создания и развития системы менеджмента качества, разработки соответствующих нормативных документов, проведения в жизнь политики и стратегии в области качества. Менеджмент качества определяется как метод управления организацией, основанный на сотрудничестве всех ее участников, ориентированных на качество и обеспечивающий через удовлетворение запросов потребителей достижение целей долговременного успеха и выгоды для всех участников и организации в целом. Стоит отметить, что сегодня при аккредитации организаций образования учитывается наличие системы менеджмента качества (СМК) и оценивается эффективность ее реализации.

Основой системы управления качеством образования в образовательных организациях является международный стандарт качества ИСО 9001:2000. Он может быть использован в любой образовательной организации [19].

Обобщенная модель СМК включает: миссию, видение и основные ценности образовательной организации; документально оформленные заявления о политике и целях в области качества; руководство по качеству, стандарты организации, включающие ФГОС, информационные карты основных и обеспечивающих процессов, методические инструкции о порядке

выполнения различных видов деятельности.

Приоритетными ориентирами системы управления качеством образования определены следующие подсистемы:

1. Управление качеством образовательных программ.
2. Управление качеством формирования контингента обучающихся.
3. Управление качеством информационно-методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса.
4. Управление кадровыми ресурсами образования.
5. Управление качеством социального, технологического и экономического обеспечения образовательного процесса.
6. Мониторинг знаний, умений, навыков и личностного развития обучающихся.
7. Внутренний контроль в образовании как компонент мониторинговой системы управления качеством образования.

Таким образом, в данном параграфе выделены ключевые тенденции развития систем управления образовательными организациями, а именно:

1) активное использование технологий маркетинга для эффективного взаимодействия с клиентами образовательных услуг, 2) ориентация на повышение качества образовательных услуг как фактор конкурентоспособности образовательной организации.

В следующем параграфе будет представлена разработка педагогических условий совершенствования системы управления образовательными организациями.

## 1.2. Разработка педагогических условий и модели совершенствования деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления

Известно, что эффективность развития и функционирования любой системы зависит от соблюдения определенных педагогических условий. В связи с этим для результативности системы управления образовательными организациями, необходимо выявить и обосновать специальные педагогические условия. Верный выбор которых способен обеспечить устойчивые показатели отдельного педагогического результата, в нашем случае – совершенствования системы управления образовательными организациями.

Поэтому перечислим и охарактеризуем педагогические условия совершенствования системы управления образовательными организациями.

В педагогических словарях понятие «условие» рассматривается как категория, выражающая отношение предмета к окружающим его явлениям, без которых он существовать не может [87].

То есть термин «условие» в словаре трактуется как, во-первых, «обстоятельство, от которого что-либо зависит», во-вторых, как «правила, установленные в какой-либо области жизнедеятельности, и требования, из которых следует исходить».

Анализ этих и некоторых других определений позволяет утверждать, что применительно к цели нашего исследования, целесообразно употреблять категорию «условия» в значении «среды», в которой исследуемое явление – управление образовательными организациями – не только существует, но и эффективно функционирует.

Сформулируем те положения, которые обусловили выбор педагогических условий совершенствования системы управления образовательными организациями:

1) обоснование выбора педагогических условий обусловлено современными тенденциями в теории и практики образования;

2) выбор педагогических условий осуществляется из тех педагогических средств, которые ускоряют и улучшают полученный результат, не являются трудоемкими, замедляющими получение положительного результата и не требующие дополнительных усилий со стороны преподавателя;

3) при выборе педагогических условий будем учитывать особенности образования;

4) для обеспечения эффективности рассматриваемого педагогического явления потребуется комплекс педагогических условий.

Исходя из выше представленных положений, анализа психолого-педагогической литературы и опыта работы образовательной организации нами выделены следующие педагогические условия:

1) ориентация на проектный подход в управлении образовательной организацией;

2) интеграция и преемственность в системе образования;

3) использование информационных технологий и средств автоматизации управленческих процессов в системе управления образовательной организацией.

Охарактеризуем каждое из представленных педагогических условий.

Ориентация на проектный подход в управлении образовательной организацией.

В подавляющем большинстве образовательных организаций реализуются различные варианты линейно-функциональных моделей управления, не претерпевших в последние годы существенных изменений. Традиционные иерархические и бюрократические формы организации и управления во многих случаях не отвечают современным требованиям относительно их способности к быстрым изменениям, обучению и



модернизации. В век знания сохранение старых организационных форм может иметь фатальные последствия для субъектов образовательной среды. «С ростом интеграционной плотности связей между потребителем и производителем, переходом от постиндустриального к «сервисному» обществу эти формы не выдерживают новых требований, так как многие их качества сориентированы на стабильность отношений, препятствуют изменениям, развитию индивидуальной и коллективной квалификации, быстрому созданию новых, оригинальных ключевых компетенций. Поэтому современные организации, в том числе и образовательные все чаще экспериментируют в области развития своих структур и процессов» [70].

Одной из разновидностей адаптивных структур управления считается проектная структура. Она применяется там, где необходимы частые перестройки в связи с внедрением какой-либо программы, новой техники, технологии, с целью освобождения высшего уровня управления от оперативного руководства проектами. Чтобы форсировать какую-либо перестройку, реализовать проект, создается орган управления, отвечающий именно (и только) за этот переход (задачу).

Проектное управление – это тип управления образовательной организацией в режиме развития, при котором осваиваются новшества и наращивается образовательный потенциал организации, и, как следствие, улучшается качество его работы.

Важно понимать, что применение проектного подхода в образовательной среде связано не только с управленческими процессами. Проектный подход охватывает и методическую сферу, что легко продемонстрировать на примере любой ступени обучения. Можно привести простые примеры из деятельности вузов, кафедр, факультетов: проведение конференций, подготовка методических указаний и учебных пособий, организация работы ученых советов, составление расписания занятий, внедрение в

учебный процесс информационных технологий, создание новых специальностей, проведение внебюджетных или бюджетных исследований.

Все названные виды деятельности имеют целый ряд общих признаков, благодаря наличию которых их можно назвать проектами:

- во-первых, они направлены на достижение конкретных целей;
- во-вторых, они предполагают координированную реализацию взаимосвязанных мероприятий и действий со стороны разных специалистов и нескольких структур управления;
- в-третьих, они характеризуются ограниченной временной продолжительностью, с понятным началом и концом;
- в-четвертых, они в определенной степени могут считаться уникальными и неповторимыми.

Понятие проектного подхода включает в себя систему принципов, которые обеспечивают понимание данного подхода и определяют его особенности:

- 1) принцип оптимальности;
- 2) принцип автономии;
- 3) принцип сбалансированности;
- 4) принцип завершенности;
- 5) принцип межфункциональности;
- 6) принцип комплексности;
- 7) принцип всеобхватности;
- 8) принцип перспективности;
- 9) принцип целевого выделения средств;
- 10) принцип концентрации ответственности.

Данные принципы представлены на изображении (рис. 1).



Рис. 1. Принципы проектного подхода в управлении

Интеграция и преемственность в системе образования.

Одно из перспективных направлений развития деятельности образовательных организаций заключается в создании и применении новых моделей самих образовательных организаций. Особое место среди них занимают модели укрупненных образовательных комплексов, которые реализуют весь перечень образовательных программ, начиная с дошкольного (или начального) образования, через среднее общее образование до уровня ступеней образования. На сегодняшний день эти организационные структуры принято рассматривать как многофункциональные, многоуровневые пространства, ориентация которых заключается в удовлетворении запросов учащихся в формировании индивидуальных образовательных траекторий.

Однако, становление подобных образовательных организаций в плане устойчивости и надлежащего уровня организационного развития требует прохождения сложных этапов моделирования.

По мнению исследователей, интегративные процессы в сфере образования должны осуществляться на фоне решения следующих задач:

1) введения программно-целевого метода управления работой образовательных организаций для достижения новых целей построения интегрированной образовательной среды;

2) установления контрольных стадий достижения ключевых показателей эффективности функционирования образовательных организаций;

3) формирования планов работы структурных подразделений образовательной организации, предусматривающих моделирование непрерывных сквозных образовательных маршрутов, охватывающих все ступени образования – от начального до основного общего образования;

4) введения проектного подхода для организации деятельности структурных подразделений образовательных организаций;

5) анализ образовательных программ, которые реализуются на уровне общеобразовательных школ, для обеспечения их преемственности с профессиональными дисциплинами профессионального образования в целях сопряжения дидактических единиц;

б) построения учебных планов на основе интересов конечного заказчика образовательной услуги – учащегося и его родителей.

Непрерывное образование должно представлять собой всесторонне направленную обучающую деятельность, осуществляемую на постоянной основе с целью повышения уровня знаний и навыков.

Использование информационных технологий и средств автоматизации управленческих процессов в системе управления образовательной организацией.

Чтобы успешно действовать на рынке образовательных услуг, образовательные организации нуждаются в рациональном и эффективном управлении. Управленческий процесс непрерывно связан с информационным обменом между субъектом (руководителем образовательной организации) и объектами управления (административно-педагогический состав) с заданной периодичностью. Без наличия необходимой управленческой информации невозможно влиять на качество обучения, способствовать открытости образовательного пространства, принимать правильные и своевременные решения, определять направления и стратегии развития образовательной организации. При этом, современный уровень развития компьютерных, сетевых и интернет-технологий позволяет создать в образовательных организациях автоматизированные системы для обработки информации, которые повысят эффективность управления образовательным процессом, позволят решать управленческие задачи быстро и действенно. В целом, информатизация образования имеет несколько направлений: педагогическое, инструментальное, административно-организационное и прочее [69].

Применению ИКТ в управлении образовательными организациями последние годы уделяется все больше внимания. При этом приходится констатировать, что основными причинами отсутствия автоматизированных систем управления в некоторых организациях образования являются относительная немногочисленность программных продуктов, а также то, что качество и набор функций, выполняемых ими, не всегда удовлетворяют потребностям образовательной организации и адекватно поддерживают процесс управления. Сюда же можно отнести высокую стоимость программного обеспечения и невозможность образовательной организации оплатить его приобретение.

Увеличение потока нормативной, учебно-методической, технической и другой информации, поступающей в образовательные организации, ставит на повестку дня вопрос об автоматизации обработки этой информа-

ции. Решение проблемы автоматизации системы управления образовательными организациями и каждой образовательной организации в будущем обеспечит формирование единого информационно-образовательного пространства.

Итак, на основе анализа литературы и практики успешного управления организациями образования были разработаны педагогические условия совершенствования системы управления образовательной организацией, а именно:

а) интеграция и преемственность в системе образования;

б) использование информационных технологий и средств автоматизации управленческих процессов в системе управления образовательной организацией;

в) ориентация на проектный подход в управлении образовательной организацией.

Логика и этапы проектной формы управления представлены на рисунке



Этапы проектной формы управления развитием организации:

1. Анализ внутренней и внешней среды.
2. Формулирование миссии и целей.
3. Разработка стратегий и пакета проектов развития.
4. Управление проектами.
5. Успех.

Новизна выделенных условий заключается в их использовании для предмета нашего исследования и их содержательном наполнении.

Для реализации данных условий необходимо спроектировать и реализовать модель рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации. Данная модель демонстрирует, какими качествами и каким функционалом должен обладать современный руководитель школы.



В следующей главе будет проведена экспериментальная работа по внедрению педагогических условий управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления. Осуществлена характеристика базы исследования и особенностей инновационной деятельности в школе, произведено внедрение педагогических условий совершенствования инновационной деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления в школе, осуществлен анализ результатов исследования по внедрению педагогических условий совершенствования управленческой деятельности руководителя.



## Выводы по Главе 1

В первой главе настоящего исследования изучены теоретические аспекты совершенствования управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления, а именно: основные направления и проблемы управленческой деятельности руководителя образовательной организацией, ключевые тенденции управленческой деятельности руководителя образовательной организацией, разработаны педагогические условия совершенствования управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления (ориентация на проектный подход в управлении образовательной организацией; интеграция и преемственность в системе образования; использование информационных технологий и средств автоматизации управленческих процессов в системе управления образовательной организацией).

Подводя итоги первой главы настоящего исследования можно сделать следующие выводы:

1) Основная цель управления образовательной организацией заключается в обеспечении эффективного функционирования организации и предоставления максимально качественных образовательных услуг, важных для социального развития общества. Высокая социальная значимость деятельности образовательных организаций обуславливает необходимость их закономерного развития, что распространяется и на управленческий аспект, обеспечивающий организационно-деятельностную сферу образовательных процессов. При этом, большое внимание необходимо уделять эффективному управлению персоналом образовательных организаций, поскольку именно сотрудники (в особенности – педагогический состав) влияют на конечный результат функционирования образовательной организации.

2) Среди тенденций развития систем управления образовательными

организациями были определены и подробно описаны следующие:

а) ориентация на повышение качества образовательных услуг как фактор конкурентоспособности образовательной организации;

б) активное использование технологий маркетинга для эффективного взаимодействия с клиентами образовательных услуг.

3) На основе анализа литературы и практики успешного управления образовательными организациями были разработаны педагогические условия совершенствования системы управления образовательной организацией, а именно:

а) интеграция и преемственность в системе образования;

б) использование информационных технологий и средств автоматизации управленческих процессов в системе управления образовательной организацией;

в) ориентация на проектный подход в управлении образовательной организацией.

Этапы проектной формы управления развитием организации:

1). Анализ внутренней и внешней среды.

2). Формулирование миссии и целей.

3). Разработка стратегий и пакета проектов развития.

4). Управление проектами.

5). Успех.

Новизна выделенных условий заключается в их использовании для предмета нашего исследования и их содержательном наполнении.

Для реализации данных условий необходимо спроектировать и реализовать модель рефлексивно-управленческой деятельности руководителя образовательной организации. Данная модель демонстрирует, какими качествами и каким функционалом должен обладать современный руководитель школы.

В следующей главе будет проведена практическая работа по внедрению педагогических условий управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления школы. Будет осуществлена характеристика базы исследования и особенностей инновационной деятельности в Школе, произведено внедрение педагогических условий совершенствования инновационной деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления в Школе, осуществлен анализ результатов исследования по внедрению педагогических условий совершенствования управленческой деятельности руководителя.

## ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ВНЕДРЕНИЮ МОДЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ

### 2.1. Характеристика базы исследования и особенностей рефлексивно-управленческой деятельности руководителя в КГУ «Общеобразовательная школа №14 им. Дм. Карбышева отдела образования города Рудного»

В данной главе будет проведена практическая работа по внедрению педагогических условий управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления. Будет осуществлена характеристика базы исследования и особенностей управленческой деятельности в Школе, произведено внедрение педагогических условий совершенствования инновационной деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления в Школе, осуществлен анализ результатов исследования по внедрению педагогических условий совершенствования управленческой деятельности руководителя.

В качестве базы исследования было выбрано КГУ «Общеобразовательная школа №14 им. Дм. Карбышева отдела образования города Рудного».

Далее проведем характеристику базы исследования и особенностей управленческой деятельности в Школе.

Первостепенно произведем анализ макроокружения на основе существующих компонентов.

Отметим, что изменения в одном компоненте обязательно приводят к тому, что меняются и другие, то есть макроокружение представляет собой некую цепочку взаимодействия и это можно показать на рисунке 2.

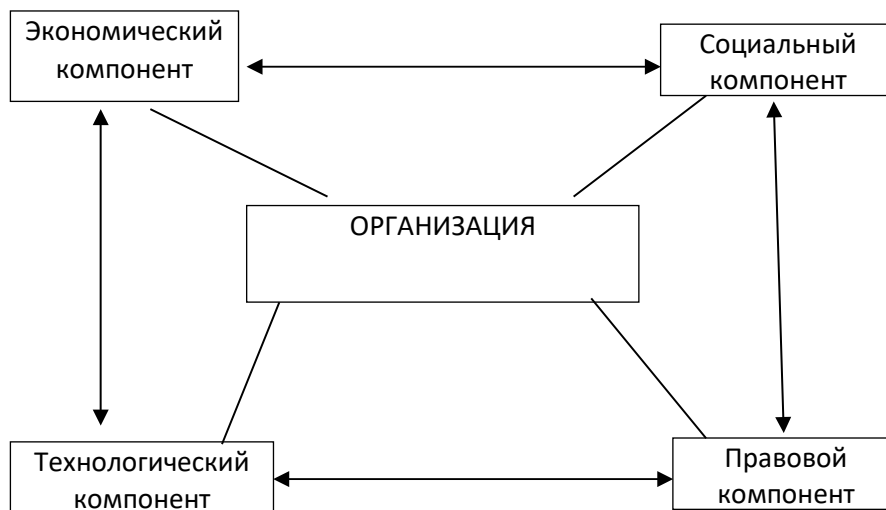


Рис. 2. «Цепочка» макроокружения

Степень воздействия отдельных компонентов макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния зависит от размера образовательной организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п.

Школа имеет форму собственности, а именно основные фонды и территориальные границы, данная организация имеет лишь на праве ведения и пользования, а право распоряжение оставляет за собой Акимат города Рудного.

Финансирование деятельности школы осуществляется из местного бюджета, выделение средств также осуществляют органы местной власти. При недостаточном финансировании, то есть при низком уровне обеспеченности школа прибегает к использованию спонсорской помощи со стороны родителей, депутатов, частных организаций.

При описании экономического компонента следует выделить и описать структуру рабочей силы, то есть проанализировать коллектив школы.

Персонал данной организации является высококвалифицированным, среднего возраста. В данной организации низкий уровень текучести кадров, кроме этого организация имеет высокий имидж, то есть среди однотипных образовательных организаций, занимает ведущее место.

### Организационная структура школы

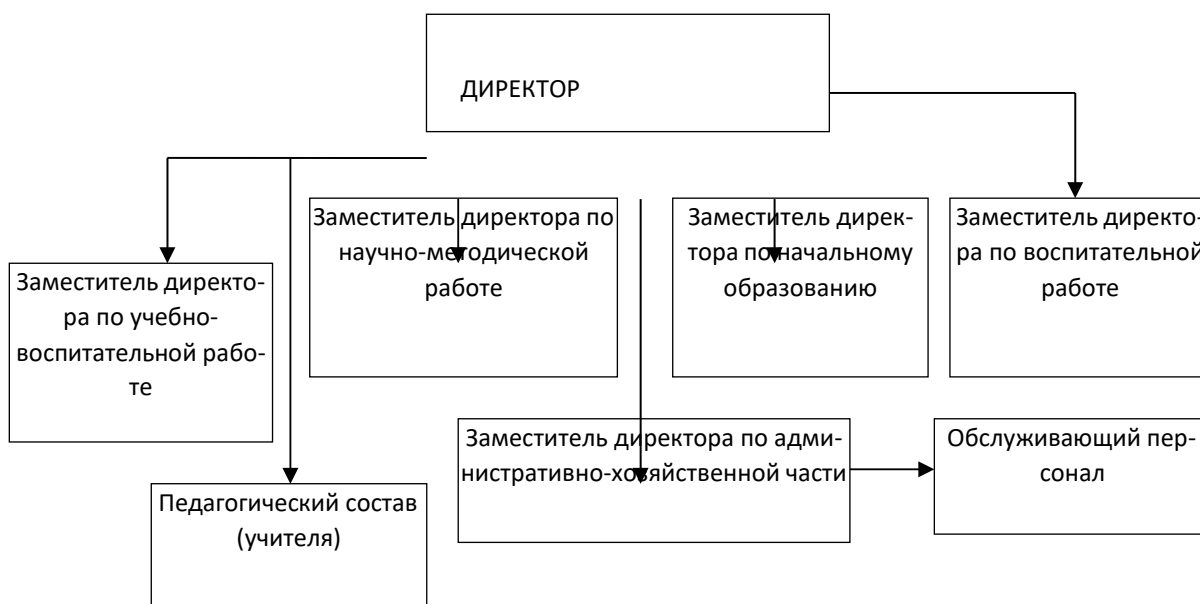


Рис. 3. Организационная структура управления

На этом рисунке наглядно видно, что непосредственное подчинение осуществляется директору, при этом заместитель по административно-хозяйственной части является руководителем для обслуживающего персонала, поэтому можно сказать, что данная структура линейно – функциональная.

Если затрагивать вопрос уровня образованности коллектива школы то следует отметить, что педагогический состав школы имеет преимущественно высшее образование, у многих педагогов имеется высшая категория.

Еще одной составляющей анализа макроокружения является анализ правового регулирования, т.е. деятельность школы осуществляется на основе правовых актов.

Таким образом, правовое регулирование школы имеет в своей реализации такой показатель как стабильность.

Для любой организации будь она коммерческой структуры или государственной важно отношение людей к работе, ценность работы и выполнение работы.

Можно отметить высокий уровень корпоративной культуры на базе исследования, имеется своя эмблема, свой флаг, директор школы регулярно проводит коллективные встречи, беседы в библиотеке, то есть старается хорошо организовать труд своих коллег.

Но в социальном компоненте следует подчеркнуть возникновение конфликтов. В данной организации довольно часто возникают межличностные конфликты, потому, что у людей разных должностей возникают непонимания к работе своего сотрудника, хотя такие конфликты очень опытно и справедливо старается решать директор школы, разъясняя работникам какие должностные обязанности имеет каждый сотрудник вышеназванной организации.

Именно социальный компонент, отношение людей к своей работе и качеству жизни, отношение к своему образованию, к образованию детей, к стремлению повышать свою базу знаний, оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и цена потребительского спроса, а, следовательно, возможность школы реализовать свою деятельность на высшем уровне.

Следует отметить то, что в деятельности школы имеет весомый технологический компонент.

Научно-технический процесс – представляет собой усовершенствование как науки, так и техники, его старт начался довольно давно и действие продолжается до настоящего времени. Технологическая оснащённость школы имеет достаточный уровень: 19 компьютеров и 6 принтеров. Во многих учебных кабинетах установлены компьютеры для работы

учителя, проводятся демонстрации презентаций на большой экран, активно используются цифровые образовательные технологии. Обеспечен доступ к сети Интернет, оказание данных услуг осуществляет провайдер.

Интернет активно используется для электронного документооборота, сбора и обмена управленческой, статистической информацией.

В дальнейшем планируется приобретение интерактивного комплекса для определенных кабинетов в соответствии с Национальным проектом «Образование», то есть школа уделяет огромное внимание реализации и усовершенствованию научно-технического процесса и в соответствии со всеми новшествами старается поддерживать школу на высоком технологическом уровне.

При описании макроокружения очень важно заметить, что большую роль играет отслеживание существования внешней среды в школе, которая заключается в проведении различных собраний, педсоветах, участия в профессиональных конференциях, анализа опыта деятельности организации.

В школе существует специально отведенная служба – методическая служба, которая занимается отслеживанием развития и существования внешней среды в организации, то есть методической службой осуществляются постоянные собрания, педсоветы о том, как влияют внешние факторы на развитие данной организации. Администрацией района назначаются и проводятся конференции, по итогам которых избранных педагогов направляют на семинары, курсы повышения квалификации, либо на получение дополнительного образования, то есть за социальным компонентом, методическая служба ведет непрерывный контроль.

Так как школа осуществляет свою деятельность в сфере образования и науки, то и деятельность в основном касается оказания образовательных услуг, поэтому можно судить, что фактически покупателями этих образовательных услуг становятся семьи: дети и родители.



Мы предлагаем следующую характеристику покупателей данной организации:

– географическое местоположение. Покупателями образовательных услуг в основном являются жители города, но есть и приезжие семьи, которые также пользуются образовательными услугами, оказываемыми школой;

– демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.д.). Если затрагивать возраст детей, которые получают образовательные услуги, то он составляет от 7 до 17 лет, то есть школа предоставляет как основное общее образование, так и среднее (полное) образование. Если говорить о родителях, обучающихся в данном заведении детей, то в основном их возраст начинается от 30-50 лет, т.е. как молодые родители, так и люди средних лет. Наиболее важным критерием выбора школы является ее местонахождение, то есть услугами пользуются люди, которые проживают вблизи расположения школы, но, конечно, еще влияет высокий уровень образования, предоставляемый данной школой и статус самой школы;

– социально-психологические характеристики. Так как данное образовательное учреждение предоставляет свои услуги детям, то к показателям социально – психологической направленности относятся: стиль поведения, вкусы, привычки, то есть каждый ребенок, обучающийся в образовательном учреждении имеет свои привычки, свои возможности и способности, что позволяет выделять как одаренных, так и неуспевающих детей, детей со средними способностями и детей, которые уделяют особое внимание конкретному предмету. То есть при обучении детей стараются учитывать индивидуальные способности каждого ребенка. Кроме этого в организации существует социально – психологическая служба, которая занимается выявлением социально не защищенных детей, не адаптированных детей к школе и предоставлением им помощи;

– отношение покупателя к продукту (отношение родителей к тому,

как выбранное ими учебное заведение оказывает образовательные услуги их детям).

Как уже отмечалось, основой выбора данного учебного заведения, является удобное месторасположение, высокий уровень оказания образовательных услуг и высококвалифицированный опытный персонал, его статус.

При анализе поставщика следует отметить, что основными организациями, которым подчиняется школа, является Управление образования и науки Костанайской области, а также Администрация Рудного, поэтому в соответствии с издаваемыми ими документами происходит выполнение заказов и поставок на реализацию деятельности преподавательского процесса. Также заказы на поставку осуществляются в сфере административно-хозяйственной части, процесса питания.

Основными поставщиками школы являются: Министерство образования и науки; Школьный комбинат питания; Магазин «Канцтовары» (договор поставки канцелярских товаров); Магазин «Стройдом» (поставка товаров для административно-хозяйственной части); магазин «Техномир» (договор о поставке технического оборудования).

То есть процесс заказа – поставки товара происходит хорошо отработанным путем и нарушений в выполнении заказов и поставок не наблюдается.

Школа имеют наивысший уровень по сравнению с оставшимися школами, деятельность которых осуществляется по стандартной программе, где не ведутся и не разрабатываются проекты в соответствии с новшествами, потому что в данных организациях отсутствует служба стратегического планирования. Если школа поддерживать свой уровень развития и постоянно следить за новшествами в образовательном мире, повышать качество работы педагогического коллектива, производить набор молодых специалистов, с целью составления резерва и подготовки в будущем отличных специалистов, то еще более увеличиться и престиж

школы, а соответственно и количество учащихся, классов.

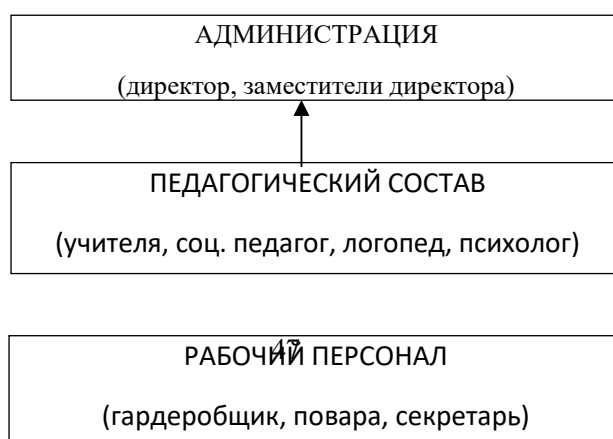
Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения своих задач.

В школе существует уже давно сложившийся коллектив и в принципе появление новых работников как такового не существует. Но следует отметить, что если в данной организации будет работать коллектив, имеющий все возрастные категории, то образуется некая цепочка взаимодействия молодого поколения и старшего, поэтому увеличится и престиж школы, а соответственно и количество учащихся, классов.

Внутренняя среда организации представляет собой те составляющие, которые плотно касаются деятельности школы. К таким составляющим отнесли: основные фонды; сотрудники; финансы; материалы; информация; цель.

Относительно школы, к основным фондам отнесли: здание школы, имеющие 29 кабинетов, спортивный зал, библиотечный книжный фонд, столовая, игровая площадка, котельная, здание склада для товаров административно – хозяйственного применения. Ответственным лицом за состоянием основных фондов является заместитель директора по административно – хозяйственной части.

По статистическим данным коллектив школы состоит из 64 человек, из них 58 человек – это женщины, 6 – мужчины. Весь коллектив делиться на три части, которые можно отобразить в виде рисунка 4.



#### Рис. 4. Сотрудники школы

В любой организации существует постоянный поток информации, без нее не существует ни одна организация. В школе существуют пакеты документов как входящей информации, так и исходящей (запросы в различные организации города при возникновении неопределенной ситуации, ведомости оценок, результаты ЕНТ, письма родителям и т.д.).

Следовательно, только на основе информации и документооборота организация может существовать, и руководство организации может принимать правильные и точные решения.

Целями школы являются:

- формирование и развитие адаптивной системы, управления школой в режиме развития нововведений;
- формирование базового уровня образования, на основе государственных образовательных стандартов: общей культуры личности, ее социальной ориентированности, мобильности, способности адаптироваться и успешно функционировать.

Образовательная организация самой главной своей целью считает: обучение и воспитание детей, подготовка детей к взрослому миру, передача им своих знаний и умений.

Для более детального изучения нами были построены матрица возможностей и матрица угроз, представленные в таблицах 1 и 2, а также осуществлен SWOT-анализ, представленный в таблице.

## Матрица возможностей школы

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение количества педагогического состава, заключение контрактов с Центром занятости населения, для создания резерва молодых специалистов;</li> <li>- Расширение территориальных границ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приобретение интерактивных кабинетов для повышения уровня оказания образовательных услуг;</li> <li>- Способность использовать навыки и технологии нау-хау, в оказании образовательных услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение числа учащихся;</li> <li>- Расширение и увеличение методического фонда</li> </ul>
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведение капитального ремонта здания школы;</li> <li>- Создание маркетинговой службы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность сильного развития школы в связи с увеличением количества учащихся;</li> <li>- Появление новых технологий в усовершенствовании организации деятельности школы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание службы подготовки детей дошкольного возраста к школе</li> <li>- Проведения летнего лагеря в школе как для учащихся школы, как для жителей города для повышения престижа школы</li> </ul>
Низкая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аренда спортивной площадки для создания спортивной команды с целью повышения престижа школы;</li> <li>- Создание легальной службы репетиторов, для подготовки выпускников к поступлению в Вузы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приглашение на работу специалистов с края;</li> <li>- Разработка новых стратегий в осуществлении образовательного процесса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведение усовершенствованного ремонта в кабинетах;</li> <li>- Возможность взаимодействия с научным центром с целью развития службы по научно – методической работе</li> </ul>

## Матрица угроз школы

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Значительное уменьшение кадров;</li> <li>- Разрушение здания сильный уровень износа здания школы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение числа отчисляющихся (повышение уровня текучести кадров);</li> <li>- Не желательные, отрицательные результаты краевой проверки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разрушение научно – методической службы;</li> <li>- Уменьшение методического фонда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увольнение людей с администрации школы (заместители);</li> <li>- Появление новых конкурентов в сфере образования данного города</li> </ul>
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Замедление роста покупательского спроса;</li> <li>- Уменьшение числа поставщиков по непредвиденным обстоятельствам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неблагоприятные демографические изменения;</li> <li>- Не реальное исполнение законодательных актов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Изменение состава заместителей директора;</li> <li>- Недостаток управленческого таланта з-за потери специалистов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разрушение творческой группы учителей;</li> <li>- Разрушение психологическо – социальной группы</li> </ul>
Низкая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Появление более сильного лидера;</li> <li>- Не рациональное использование выигранного миллиона</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уменьшение количества классов учащихся;</li> <li>- Ухудшение престижа (клевета в области деятельности школы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отстранение директора от школы;</li> <li>- Отрицательные оценки со стороны родителей ей учащихся</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ухудшение работы коллектива;</li> <li>- Изменение потребности употребления</li> </ul>

## SWOT-анализ школы

<p>Сильные стороны школы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высококвалифицированный персонал;</li> <li>2. Хорошее впечатление, сложившееся у родителей, учащихся школы;</li> <li>3. Хорошо отработанный план образовательной деятельности школы;</li> <li>4. Быстрое развитие деятельности школы, в связи со стабильным ежегодным увеличением численности учащихся;</li> <li>5. Огромный опыт работы в оказании образовательных услуг</li> </ol>	<p>Возможности школы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение количества педагогического состава, посредством заключения договора с Центром занятости населения с целью создания резерва молодых специалистов;</li> <li>2. Расширение территориальных границ школы;</li> <li>3. Проведение капитального ремонта школы;</li> <li>4. Создание маркетинговой службы для введения и размещения своей рекламы;</li> <li>5. Возможность быстрого развития, в связи с резким увеличением спроса на оказание образовательных услуг от населения города;</li> <li>6. Усовершенствование техники в организации деятельности школы (введение новых технологий).</li> </ol>
<p>Слабые стороны школы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий уровень износа основных фондов;</li> <li>2. Отсутствие маркетинговой службы;</li> <li>3. Отсутствие стратегий для долгосрочного планирования;</li> <li>4. Угроза увольнения персонала, в связи с отсутствием резерва молодых специалистов;</li> <li>5. Не высокий уровень развития используемой техники</li> </ol>	<p>Угрозы школы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увольнение большинства педагогического состава, появление текучести кадров;</li> <li>2. Повышение уровня износа основных фондов;</li> <li>3. Повышение уровня отчислимости учащихся;</li> <li>4. Отрицательные результаты краевой проверки;</li> <li>5. Замедление роста покупательского спроса (появление нежелания родителей вести своих детей в данную школу);</li> <li>6. Потеря основных поставщиков;</li> <li>7. Уменьшение методического фонда;</li> <li>8. Разрушение научно – методической службы.</li> </ol>

В школе выделяют следующие виды деятельности:

- 1) Предоставление населению основного общего и среднего (полного) образования;
- 2) Проведение кружковой работы;
- 3) Организация деятельности службы методистов;
- 4) Организация деятельности психолого-социальной службы;
- 5) Реализация проекта «Здоровье»;
- 6) Реализация проекта «Одаренные дети» с целью выявления одаренных детей, осуществляются факультативы и дополнительные занятия.

Проанализировав деятельность школы можно сделать следующие общие выводы:

– Услуга № 2,4 предоставляемая школой, находится на раннем этапе развития, поэтому для успешного развития необходимо разработать устойчивый план действий по продвижению данных услуг на рынок и разработать стратегию развития;

– Услуга №1, находится на «переломной стадии», можно сказать, что данный услуга уже имеет долю на рынке, но пока не имеет достаточно высоких средств его реализации, поэтому предприятию необходимо усовершенствовать товар для увеличения доли на рынке;

– на рынке услуга № 3 занимает относительно высокую долю, имеет постоянных потребителей, денежные средства, то есть позиция данной услуги устоялась на рынке и на данном этапе, необходимо развивать;

– Услуга №5, 6 имея высокие объемы реализации, но низкую долю рынка, отрицательный показатель развития, то есть такую услугу ждет исчезновение при отсутствии у покупателей необходимости в такой услуге.

Исследование позволило выделить факторы, влияющие на управление в Школе: внешние и внутренние.



К внешним факторам отнесены: геоэкономическое и социальное положение региона; уровень развития экономики, промышленного и сельскохозяйственного производства, социальной сферы и, следовательно, уровень доходов населения, демографическая, экологическая, образовательная, культурная, социальная ситуация функционирования; народно-национальные, историко-культурные, хозяйственные, религиозно-нравственные традиции региона; качество жизни людей в регионе и др.

К внутренним факторам (педагогическим) отнесены: выбор организационно-педагогической структуры деятельности, выбор модели организации образовательного процесса; отбор национально-регионального компонентов учебного плана; отбор содержания образования института на основе ценностей социума; выбор педагогических технологий, организационных форм учебной и внеучебной деятельности, дополнительного образования, социального и национального состава обучающихся, их состояния здоровья, воспитательно-образовательного потенциала окружающей среды; характер взаимодействия школы со средой ближайшего окружения; конструирование системы подготовки учащихся к профессиональной деятельности, его потребностей в трудовых ресурсах и др.

Можно также определить следующие позитивные и негативные тенденции в управлении школой (таблица 4).

Прежде чем внедрять разработанные в предыдущем параграфе педагогические условия совершенствования системы управления образовательной организацией, мы посчитали необходимым проведя исследования по введению инноваций в деятельность базы исследования, было выявлено, что недостаточно проявляется заинтересованность во внедрении инноваций у руководителей и педагогического состава школы (высокая – 25,5 %, средняя – 46,1 %), педагогов (высокая – 23,3 %, средняя – 40,8 %).

Позитивные и негативные тенденции управления  
Школе

Позитивные тенденции	Негативные тенденции
1. Создание благоприятного морально-психологического климата в образовательной организации. 2. Карьерный рост – возможность любого сотрудника стать председателем методического объединения, руководителем проекта. 3. Возможность у сотрудников проявить себя в полной мере, возможность в самореализации каждого учителя	1. Недостаточное финансирование образовательной организации 2. Недостаточное материально-техническое оснащение 3. Недостаточно высокая инновационная культура педагогов 4. Консерватизм опытных учителей 5. Низкая мотивация ряда сотрудников, нежелание менять уже существующее. 6. Коллектив не полностью информирован о управленческой деятельности руководства. 7. Внедрение нововведений не подготовлено ни в организационном, ни в техническом, ни в психологическом отношении

Для руководителей и сотрудников базы исследования были озвучены выделенные нами педагогические условия совершенствования системы управления образовательной организацией, что позволило столкнуться с первыми трудностями во внедрении педагогических условий.

В сознании и поведении руководителей и сотрудников сложился целый набор стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств. Формы этих стереотипов таковы, что могут обеспечить их носителям неуязвимость со стороны общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «Да, но...».

Далее представлены некоторые из них:

– «Это у нас уже есть». Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым новшеством. Предлагающей стороне приходится доказывать значимость различий между своим объектом и имеющимся в организации.

– «Это у нас не получится». При этом приводится целый список факторов, которые не позволяют даже надеяться на успешное внедрение новшества.

– «Это не решает наших главных проблем». Поскольку на главные проблемы может быть несколько точек зрения, то и новшество может быть оценено как не адекватное проблемам организации.

– «Это требует доработки». Предложение оценивается как «сырое» и отклоняется.

В связи с проведенным исследованием в школе, можно выделить три типа сопротивления внедрению разработанных нами педагогических условий, а именно:

- 1) логическое (рациональное);
- 2) психологическое (эмоциональное - установки, аттитюды);
- 3) социальное (обусловленное воздействием группы на индивида).

На основе исследования, был сделан вывод, что для эффективного внедрения разработанных нами педагогических условий необходима правильная система мотивации.

Анализ особенностей управления Школой позволил выявить основные проблемы и задачи базы исследования, показал необходимость ее изменения.

Решение проблемы управления школой возможно благодаря введению разработанных в первой главе настоящего исследования педагогических условий. Внедрение педагогических условий и анализ полученных результатов представлены в следующих параграфах настоящего исследования.

## 2.2. Внедрение педагогических условий и модели совершенствования деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления

В первой главе настоящего исследования были разработаны и подробно аргументированы следующие педагогические условия совершенствования системы управления образовательной организацией, в именно:

- ориентация на проектный подход в управлении образовательной организацией;
- интеграция и преемственность в системе образования;
- использование информационных технологий и средств автоматизации управленческих процессов в системе управления образовательной организацией.

В данном параграфе мы осуществим внедрение педагогических условий совершенствования системы управления в Школе и осуществим анализ результатов исследования по внедрению педагогических условий совершенствования системы управления.

Однако, прежде чем перейти к описанию внедрения педагогических условий на базе исследования обратимся к описанию этапов проведения педагогического эксперимента.

В нашем исследовании мы будем придерживаться определения, данного Н.М. Яковлевой: педагогический эксперимент – это комплекс методов исследования, предназначенный для объективной и доказательной проверки достоверности выдвинутой гипотезы [89].

В соответствии с проблемой, предметом, гипотезой и задачами мы разработали программу данной работы по внедрению педагогических условий совершенствования системы управления в Школе.

7) проверка исходного уровня реализации условий совершенствования системы образования, а именно:

- ориентация на проектный подход в управлении образовательной организацией;
- интеграция и преемственность в системе образования;
- использование информационных технологий и средств автоматизации управленческих процессов в системе управления образовательной организацией.

8) практическая реализация обозначенных выше условий совершенствования системы образования;

9) проведение анализа результатов экспериментальной работы по внедрению выявленных педагогических условий.

В дальнейшем при описании второй главы настоящего исследования мы будем придерживаться вышеизложенного плана. Проведение экспериментальной работы предполагало следующую организацию:

- 1) разработка программы экспериментальной работы;
- 2) определение этапов экспериментальной работы;
- 3) разработка критериально-уровневой шкалы;
- 4) создание экспертной группы из числа специалистов в области обучения;
- 5) анализ и обобщение результатов проведенной работы.

Экспериментальная работа осуществлялась в естественных условиях управления Школе.

В соответствии с целью и поставленными задачами экспериментальная работа проводилась нами в три этапа: констатирующий, формирующий и обобщающий. Рассмотрим конкретные задачи каждого этапа и методы научно-педагогических исследований, которые мы использовали в ходе экспериментальной работы (таблица 5).

## Задачи и методы этапов экспериментальной работы

Этап экспериментальной работы	Задачи этапа экспериментальной работы	Методы этапа экспериментальной работы
I этап: констатирующий	1) определить цель, задачи, принципы и условия организации экспериментального этапа исследования; 2) изучить документы, определяющие реальный процесс управления на базе исследования	1) количественные и качественные методы, соответствующие полученной в ходе работы информации
II этап: формирующий	1) внедрить педагогические условия совершенствования системы управления в Школе; 2) экспериментально проверить влияние условий	1) формирующий эксперимент; 2) методы диагностики (анкетирование, экспертная оценка, самооценка, тестирование); статистические методы первичной обработки результатов
III этап: обобщающий	1) провести анализ результатов экспериментальной работы; 2) сформулировать выводы исследования, оформить результаты; 3) осуществить публикации по проблеме исследования; 4) провести обсуждение результатов исследования с администрацией базы исследования	1) качественный и количественный анализы полученного материала

Вопрос о критериях и показателях оценки того или иного процесса является важным. Опираясь на анализ работ, мы пришли к выводу, что критерии – это качества, признаки изучаемого объекта, на основе которых можно судить о его состоянии и уровне функционирования. Показатели – это количественные или качественные характеристики каждого качества, свойства, признака изучаемого объекта, являющегося мерой сформированности того или иного критерия.

Как уже отмечалось, для того чтобы сделать цели полностью диагностируемыми (проверяемыми), нами были выдвинуты критерии их достижения, при выборе которых мы основывались на внутренних (структурно-

логических) и внешних (соответствие намеченной цели) показателей.

Для выбора из предложенного числа критериев, наиболее полно соответствующих проблеме нашего исследования, мы обратились к методу экспертных оценок. В состав группы экспертов были включены специалисты в области образования, а также управленческий и преподавательский состав Школе.

На основе проведенного анализа было выявлено, что критериями эффективности управления образованием является: рост успеваемости обучающихся образовательной организации.

Для определения степени достижения цели мы придерживаемся трехуровневой шкалы (низкий, средний и высокий уровень знаний). Каждый из этих уровней взаимосвязан с предшествующим и последующим.

Критериально-уровневая шкала оценки эффективности реализации данного процесса представлена в таблицах. Все три уровня взаимосвязаны друг с другом, каждый предыдущий обуславливает последующий.

Таблица 6

Критериально-уровневая шкала для определения степени проявления критерия эффективности управления образовательной организацией

Уровень	Характеристика
Низкий	рост успеваемости обучающихся образовательной организации составляет от 0 до 10%
Средний	рост успеваемости обучающихся образовательной организации составляет от 10 до 40%
Высокий	рост успеваемости обучающихся образовательной организации составляет от 40 до 100%

Результаты любого педагогического исследования требуют доказательства их репрезентативности. Под присвоением репрезентативной выборки понимается такое построение выборочной совокупности, которая статистически воспроизводит структуру генеральной совокупности с точки зрения ее характеристик. Относительно этих характеристик выборочная совокупность выступает как своеобразная модель генеральной совокупности. Главный принцип формирования выборки – это случайный отбор испытуемых.

При выборе экспериментальных и контрольных групп нами обращалось внимание на то, чтобы они были типичными по наполняемости, уровню успеваемости, возрасту, половому и социальному составу.

Особенности системы управления в Школе и, в частности, внедрение выделенных в первой главе условий было представлено в параграфе 2.1. настоящего исследования.

С целью определения уровня успеваемости обучающихся были выбраны шесть учебных групп Школе, имеющие практически одинаковые параметры.

Работа с группами, участвующими в эксперименте, осуществлялась в следующем режиме:

В контрольной группе (КГ) проверка знаний осуществлялась вне разработанных нами условий управления образовательной организации. В первой экспериментальной группе (ЭГ-1) проверка знаний осуществлялась с целостным использованием разработанных нами условий; во второй экспериментальной группе (ЭГ-2) проверка знаний обучающихся осуществлялась с использованием первого и второго условий; в третьей экспериментальной группе (ЭГ-3) проверка знаний обучающихся осуществлялась с целостной реализацией трех условий.

На констатирующем этапе в экспериментальных и контрольной группах экспертами проводилась начальная диагностика проверки знаний обучающихся (успеваемость обучающихся).



Результаты оценки уровней сформированной каждого из критериев знаний и умений обучающихся образовательной организации базы исследования на констатирующем этапе экспериментальной работы представлены в таблице 7.

Таблица 7

Оценка уровня сформированности знаний и умений обучающихся  
(начальный срез)

Группа	Кол-во человек	Уровни сформированности знаний и умений обучающихся					
		I (низкий)		II (средний)		III (высокий)	
		абс.	%	абс.	%	абс.	%
КГ	28	12	42,85	12	42,85	4	14,35
ЭГ-1	32	14	43,75	13	40,63	5	15,62
ЭГ-2	31	14	45,2	14	45,2	3	9,6
ЭГ-3	30	13	43,33	12	40,00	5	16,67

В каждой группе распределение по уровням проверки знаний обучающихся базы исследования практически одинаково, что подтверждается результатами значения статистики хи-квадрат на начальном срезе.

В таблице 8 представлены данные реализации критерия хи-квадрат для начального среза по определению существенности различий в группах, участвующих в педагогическом эксперименте.

## Значение статистики хи-квадрат на начальном срезе

Сравниваемые группы	Полученные значение	Табличное значение для уровня значимости 0,05
КГ и ЭГ-1	0,08	5,99
КГ и ЭГ-2	0,01	
КГ и ЭГ-3	1,21	
ЭГ-1 и ЭГ-2	0,04	
ЭГ-1 и ЭГ-3	0,96	
ЭГ-2 и ЭГ-3	1,07	

Полученные данные свидетельствуют, во-первых, о возможности сравнения контрольных и экспериментальных групп, а, во-вторых, о невысоком начальном уровне знаний обучающихся, что обусловлено в значительной степени неэффективностью традиционного подхода к осуществлению системы управления.

Необходимо отметить, что в контрольной группе количество обучающихся, достигших высокого уровня, составило 3,57 %; в первой экспериментальной группе (ЭГ-1) количество обучающихся, достигших высокого уровня знаний, составило 3,12 %; во второй экспериментальной группе (ЭГ-2) – 3,23%, в третьей экспериментальной группе (ЭГ-3) таких обучающихся нет.

Количество обучающихся, имеющих средний уровень проверки знаний, составило в контрольной группе (КГ) – 25 %; в первой экспериментальной группе (ЭГ-1) – 28,13 %, во второй экспериментальной группе (ЭГ-2) – 30%.

Количество обучающихся, имеющих низкий уровень проверки знаний, составило: в КГ – 71,43 %; в ЭГ-1 – 68,75 %, в ЭГ-2 – 70,97%, в ЭГ-3 – 70,00 %.

Мы проводили тесты в рамках отдельных разделов специальных дисциплин, индивидуальных бесед с обучающимися, наблюдали за участием обучающихся в решении практических задач и ситуаций, проводили их экспертную оценку.

Резюмируем изложенный в параграфе материал:

1. Целью экспериментальной работы является проверка выдвинутой в исследовании гипотезы. Положения гипотезы проверялись в ходе экспериментальной работы, которая проводилась на базе Школе, имеющие практически одинаковые параметры.

2. Экспериментальная работа проводилась в три этапа: констатирующий, формирующий, обобщающий. По мнению экспертов, критериями эффективности управления образования является рост успеваемости обучающихся образовательной организации.

3. Результаты констатирующего этапа экспериментальной работы показали низкий уровень успеваемости обучающихся образовательной организации базы исследования.

На основании данных констатирующего этапа экспериментальной работы мы делаем вывод о том, что для совершенствования системы управления в Школе потребуется внедрение педагогических условий, выделенных в параграфе 1.3. настоящего исследования.

### 2.3. Анализ результатов исследования

Характеристика результатов проведенного нами педагогического эксперимента, который был организован в Школе, предполагает представление и анализ динамики изменений, выбранных для оценивания параметров. В нашей работе к данным параметрам относится: рост успеваемости обучающихся образовательной организации.

В таблице 9 представлены данные промежуточного среза, полученные в ходе педагогического эксперимента по присвоению знаний и умений в сфере обучения на промежуточном срезе.

Таблица 9

#### Оценка уровня знаний и умений обучающихся (промежуточный срез)

Группа	Кол-во человек	Уровни знаний и умений обучающихся					
		I (низкий)		II (средний)		III (высокий)	
		абс.	%	абс.	%	абс.	%
КГ	28	11	39,3	13	46,4	4	14,3
ЭГ-1	32	10	31,25	17	53,12	5	15,63
ЭГ-2	31	10	32,3	16	51,6	5	16,1
ЭГ-3	30	10	33,3	15	50	5	16,7

Числовые данные значений свидетельствуют о позитивных изменениях в уровнях сформированности знаний обучающихся базы исследования в экспериментальных группах (ЭГ-1, ЭГ-2, ЭГ-3). В контрольной группе (КГ) произошли незначительные изменения.

Количественные характеристики, полученные при итоговом срезе показывают положительный результат.

## Оценка уровня знаний и умений обучающихся (итоговый срез)

Группа	Кол-во человек	Уровни сформированности знаний и умений обучающихся					
		I (низкий)		II (средний)		III (высокий)	
		абс.	%	абс.	%	абс.	%
КГ	28	10	35,7	13	46,43	5	17,86
ЭГ-1	32	8	25	16	50	8	25
ЭГ-2	31	7	22,6	15	48,4	9	29
ЭГ-3	30	5	16,7	14	46,7	11	36,6

Результаты итогового среза подтвердили наличие положительной динамики во всех экспериментальных группах. Необходимо отметить, что по результатам итогового среза позитивные изменения в ЭГ-1, ЭГ-2, ЭГ-3 имеют место по всем критериям проверки знаний обучающихся базы исследования, что полностью согласуется с концептуальными положениями нашего исследования, подтверждает правильность выбранной тактики организации педагогического процесса и свидетельствует об эффективности реализации системы управления в Школе.

Сравнительный анализ срезов позволяет сделать вывод о том, что в результате проведенной экспериментальной работы по проверке знаний обучающихся количественный показатель обучающихся, имеющих низкий уровень проверки знаний, снизился в ЭГ-1 на 46,87%, в ЭГ-2 – на 45,16 %, в ЭГ-3 – на 60 %, в КГ – на 35,68 %. Количество обучающихся, достигших высокого уровня проверки знаний, увеличилось в ЭГ-1 на 46,88 %, в ЭГ-2 – на 48,38%, в ЭГ-3 – на 63,3%, в КГ – на 32,14 %.

Для проверки гипотезы исследования, а также для количественного доказательства научной обоснованности, объективности и достоверности результатов исследования данные, полученные в ходе экспериментальной работы, были подвергнуты обработке методами математической статистики.

Из всех возможных критериев оценивания правдоподобия выдвинутой гипотезы мы выбрали критерий «хи-квадрат» Пирсона. Сравнительные данные, полученные с помощью статистического критерия «хи-квадрат» Пирсона, представлены в таблице 11.

Попарное сравнение исследуемых групп на итоговом срезе при помощи критерия «хи-квадрат» Пирсона привело нас к следующему: для ЭГ-1 и КГ наблюдаемое значение критерия составило 1,71; для ЭГ-2 и КГ наблюдаемое значение критерия – 1,52, для ЭГ-3 и КГ – 6,5, для ЭГ-1 и ЭГ-2 – 0,3, ЭГ-1 и ЭГ-3 – 1,85, ЭГ-2 и ЭГ-3 – 2,58.

Таблица 11

Значение статистики хи-квадрат на итоговом срезе

Сравниваемые группы	Полученные значения	Табличное значение для уровня значимости 0,05
КГ и ЭГ-1	1,71	5,99
КГ и ЭГ-2	1,52	
КГ и ЭГ-3	6,5	
ЭГ-1 и ЭГ-2	0,3	
ЭГ-1 и ЭГ-3	1,85	
ЭГ-2 и ЭГ-3	2,58	

Полученные значения критерия для ЭГ-3 и КГ оказались выше, чем табличное ( $\chi^2_{\text{крит.}}=5,99$ ). Таким образом, статистически подтверждены существенные различия в уровнях проверки знаний (уровень значимости 0,05).

Таким образом, сформулированную нами гипотезу исследования можно считать достоверной.

Анализ данных позволяет сделать заключение о положительных результатах внедрения условий совершенствования системы управления в Школе. Таким образом, сформулированную нами гипотезу исследования можно считать достоверной. Это позволяет нам сделать вывод о том, что основные теоретические положения нашего исследования полностью подтвердились.

Объективность и достоверность полученных результатов доказана с помощью методов математической статистики, что в целом подтверждает правильность выдвинутой гипотезы исследования.

## Выводы по главе 2

Во второй главе представлена практическая работа по внедрению педагогических условий управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления в школе . Осуществлена характеристика базы исследования и особенностей управленческой деятельности в Школе, произведено внедрение педагогических условий совершенствования управленческой деятельности руководителя организации как фактора повышения качества управления в Школе, осуществлен анализ результатов исследования по внедрению педагогических условий совершенствования управленческой деятельности руководителя.

В данной главе раскрыты экономические, социальные, правовые и технологические составляющие школы, поскольку они являются главными компонентами существования любой организации. Проанализировав экономические, социальные, правовые и технологические показатели мы можем сделать вывод о стабильности данной организации.

Существует также научно-методическая служба, которая занимается разработкой различных научных проектов, с целью выведения данной организации на высший уровень. То есть можно отметить, что данная служба осуществляет деятельность по стратегическому планированию, то есть разработке вполне конкретных стратегий, как на долгосрочный, так и краткосрочный период времени, для того, чтобы данная организация пользовалась спросом и имела постоянных клиентов.

Исследование позволило выделить факторы, влияющие на управление в Школе: внешние и внутренние, определить позитивные и негативные тенденции в управлении Школе.



Мы посчитали необходимым проведение исследования по введению инноваций в деятельность базы исследования. Было выявлено, что недостаточно проявляется заинтересованность во внедрении инноваций у руководителей и преподавательского состава Школе (высокая – 25,5 %, средняя – 46,1 %), педагогов (высокая – 23,3 %, средняя – 40,8 %).

Было определено, что в сознании и поведении руководителей и сотрудников сложился целый набор стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств. Формы этих стереотипов таковы, что могут обеспечить их носителям неуязвимость со стороны общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «Да, но...».

В связи с проведенным исследованием в школе, можно выделить три типа сопротивления внедрению разработанных нами педагогических условий, а именно:

1) логическое (рациональное); 2) психологическое (эмоциональное – установки, аттитюды); 3) социальное (обусловленное воздействием группы на индивида).

Анализ особенностей управления Школе позволил выявить основные проблемы и задачи базы исследования, показал необходимость ее изменения, для чего был организован педагогический эксперимент.

Целью экспериментальной работы является проверка выдвинутой в исследовании гипотезы. Положения гипотезы проверялись в ходе экспериментальной работы, которая проводилась на базе Школе, имеющие практически одинаковые параметры.

Экспериментальная работа проводилась в три этапа: констатирующий, формирующий, обобщающий. По мнению экспертов, критериями эффективности управления образовательной организации является рост успеваемости обучающихся образовательной организации.

Результаты констатирующего этапа экспериментальной работы показали низкий уровень успеваемости обучающихся образовательной

организации.

На основании данных констатирующего этапа экспериментальной работы мы делаем вывод о том, что для совершенствования системы управления в Школе потребуется внедрение педагогических условий, выделенных в параграфе 1.3. настоящего исследования.

Анализ данных обобщающего этапа исследования позволяет сделать заключение о положительных результатах внедрения условий совершенствования системы управления в Школе. Таким образом, сформулированную нами гипотезу исследования можно считать достоверной. Это позволяет нам сделать вывод о том, что основные теоретические положения исследования полностью подтвердились.

Результаты констатирующего этапа эксперимента подтвердили недостаточно высокие показатели по уровню успеваемости обучающихся базы исследования, что требует реализации разработанных условий.

С целью подтверждения выдвинутой гипотезы исследования в ходе формирующего этапа был проведен итоговый срез. Результаты формирующего этапа эксперимента подтвердили существенные позитивные изменения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная цель управления образовательной организацией заключается в обеспечении эффективного функционирования организации и предоставления максимально качественных образовательных услуг, важных для социального развития общества. Высокая социальная значимость деятельности образовательных организаций обуславливает необходимость их закономерного развития, что распространяется и на управленческий аспект, обеспечивающий организационно-деятельностную сферу образовательных процессов. При этом, большое внимание необходимо уделять эффективному управлению персоналом образовательных организаций, поскольку именно сотрудники (в особенности – педагогический состав) влияют на конечный результат функционирования образовательной организации.

Среди тенденций развития систем управления образовательными организациями были определены и подробно описаны следующие: а) ориентация на повышение качества образовательных услуг как фактор конкурентоспособности образовательной организации; б) активное использование технологий маркетинга для эффективного взаимодействия с клиентами образовательных услуг.

На основе анализа литературы и практики успешного управления организациями образования были разработаны педагогические условия совершенствования системы управления образовательной организацией, а именно: а) интеграция и преемственность в системе образования; б) использование информационных технологий и средств автоматизации управленческих процессов в системе управления образовательной организацией; в) ориентация на проектный подход в управлении образовательной организацией.

Новизна выделенных условий заключается в их использовании для предмета нашего исследования и их содержательном наполнении.

Базой исследования выступила школа №14.

В данном исследовании раскрыты экономические, социальные, правовые и технологические составляющие школы, поскольку они являются главными компонентами существования любой организации. Проанализировав экономические, социальные, правовые и технологические показатели мы можем сделать вывод о стабильности данной организации.

Существует также научно – методическая служба, которая занимается разработкой различных научных проектов, с целью выведения данной организации на высший уровень. То есть можно отметить, что данная служба осуществляет деятельность по стратегическому планированию, то есть разработке вполне конкретных стратегий, как на долгосрочный, так и краткосрочный период времени, для того, чтобы данная организация пользовалась спросом и имела постоянных клиентов.

Исследование позволило выделить факторы, влияющие на управление в Школе: внешние и внутренние, определить позитивные и негативные тенденции в управлении школой.

Мы посчитали необходимым проведение исследования по введению инноваций в деятельность базы исследования. Было выявлено, что недостаточно проявляется заинтересованность во внедрении инноваций у руководителей и преподавательского состава школы (высокая – 25,5 %, средняя – 46,1 %), педагогов (высокая – 23,3 %, средняя – 40,8 %).

Было определено, что в сознании и поведении руководителей и сотрудников сложился целый набор стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств. Формы этих стереотипов таковы, что могут обеспечить их носителям неуязвимость со стороны общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «Да, но...».

В связи с проведенным исследованием в школе, можно выделить три типа сопротивления внедрению разработанных нами педагогических условий, а именно: 1) логическое (рациональное); 2) психологическое (эмоциональное – установки, аттитюды); 3) социальное (обусловленное воздействием группы на индивида).

Анализ особенностей управления школой позволил выявить основные проблемы и задачи базы исследования, показал необходимость ее изменения, для чего был организован педагогический эксперимент.

Целью экспериментальной работы являлась проверка выдвинутой в исследовании гипотезы. Положения гипотезы проверялись в ходе экспериментальной работы, которая проводилась на базе школы, имеющие практически одинаковые параметры.

Экспериментальная работа проводилась в три этапа: констатирующий, формирующий, обобщающий. По мнению экспертов, критериями эффективности управления образованием является рост успеваемости обучающихся образовательной организации.

Результаты констатирующего этапа экспериментальной работы показали низкий уровень успеваемости обучающихся образовательной организации.

На основании данных констатирующего этапа экспериментальной работы мы делаем вывод о том, что для совершенствования системы управления в Школе потребуется внедрение педагогических условий, выделенных в параграфе 1.3. настоящего исследования.

Анализ данных обобщающего этапа исследования позволяет сделать заключение о положительных результатах внедрения условий совершенствования системы управления в Школе. Таким образом, сформулированную нами гипотезу исследования можно считать достоверной. Это позволяет нам сделать вывод о том, что основные теоретические положения исследования полностью подтвердились.

Результаты констатирующего этапа эксперимента подтвердили

недостаточно высокие показатели по уровню успеваемости обучающихся образовательной организации базы исследования, что требует реализации разработанных условий.

С целью подтверждения выдвинутой гипотезы исследования в ходе формирующего этапа был проведен итоговый срез. Результаты формирующего этапа эксперимента подтвердили существенные позитивные изменения.

Объективность и достоверность полученных результатов доказана с помощью методов математической статистики.

Таким образом, цель исследования достигнута, задачи выполнены, гипотеза подтверждена.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Айншейн, В. Информатизация: приобретения и утраты [Текст] / В. Айншейн // Высшее образование в России. – 2009. – №5. – С. 89–92.
2. Анденко, М. Актуальные проблемы воздействия специальных кафедр высшей школы при модульном обучении [Текст], – Новосибирск, 2013. – 93 с.
3. Артамонов, Г.Т. Топология сетей ЭВМ и многопроцессорных систем [Текст] / Г.Т. Артамонов, В.Д. Тюрин. - М.: Радио и связь, 2011. – 247 с.
4. Архангельский, С. Методологические разработки по курсу педагогики и психологии высшей школы для слушателей ФПК [Текст] / С. Архангельский. – М., 2010. – 203 с.
5. Бекренев, В. Интегрированная система многоуровневого высшего технического образования [Текст] // В. Бекренев, В. Михалькевич / Высшее образование в России. 2016, №2. – С. 89–92.
6. Беспалько, В.П. Педагогические принципы управления качеством подготовки специалистов [Текст] / В.П. Беспалько // Межвузовский сборник «Управление качеством подготовки специалистов в высшей школе». Горький, Горьковский гос. ун-т, 2019. – С. 68–71.
7. Бобонова, Е.Н. Модернизация управленческой структуры вуза [Текст] / Е.Н. Бобонова. Тезисы докладов III Всероссийской научно-практической конференции «Черноземье-97. Новые информационные технологии в образовании». Воронеж: ВГПУ, ВОИПКРО, 2017. – С.206 – 208.
8. Богданов, А.А. Всеобщая организационная наука [Текст] / А.А. Богданов. Т.1–2.– М., 1998. – 209 с.
9. Бредис, В.Э. Современные сетевые информационные технологии в ЛГТУ [Текст] / В.Э. Бредис, В.И. Припачкин // Материалы

региональной научно-технической программы «Вуз-Черноземье». – Воронеж: Издательство ВГТУ, 2009. –103 с.

10. Бурков, В.Н. Большие системы: Моделирование организационных механизмов [Текст] / В.Н. Бурков, Б. Данев, Т.Б. Нанева. – М.: Наука, 2009. – 246 с.

11. Бурков, В.Н. Модели и методы управления организационными моделями [Текст] / В.Н. Бурков, В.А. Ириков. М.: Наука, 2014. – 270 с.

12. Васильев, Ю.С. Экономика и организация управления вузом[Текст] / Ю.С. Васильев, В.В. Глухов, М.П. Федоров; под ред. док. эконом. наук В.В. Глухова. – СПб.: Лань, 2011. – 544 с.

13. Вербицкий, А. Активные методы обучения в высшей школе: контекстный подход [Текст]. – М., 2010. – 408 с.

14. Глушков, В.М. О системной оптимизации [Текст] / В.М. Глушков // Кибернетика. – 2010. – №5. – С. 546–559.

15. Горев, В.К. Образование в условиях рыночных отношений (зарубежный опыт) [Текст] / Горев В.К. // Новые информационные технологии в образовании: Обзорная информация академии педагогических наук. – М.: НИИ ВО. 2016. – № 3. – С. 32–35.

16. Гранин, Ю. Шанс на выживание – интеллект [Текст] / Ю. Гранин // Высшее образование в России, – 2014. – №5. – С. 40–47.

17. Денисова, А.Л. Информационная среда профессиональной подготовки специалиста [Текст] / А.Л. Денисова, В.Л. Пархоменко // Тезисы докладов III Всероссийской научно–практической конференции «Черноземье–97. – Воронеж: ВГПУ, ВОИПКРО, 2017. – С. 44–45.

18. Ефремов, А.П. Экономика и оптимизация учебного процесса [Текст] / А.П. Ефремов. М.: МГУП, 2009. – 198 с.

19. Журавская, Н. Т. Инновационное обеспечение качества образовательной деятельности ВУЗа. [Текст] // Вестник ТГПУ. – 2009. – С. 67-69

20. Жураковский, В. Высшая техническая школа на рубеже веков



[Текст] / В.Жураковский, В. Приходько, И. Федоров // Высшее образование в России. – 2009. – № 1. – С. 3–13.

21. Ильчук, В.М. Цены на информационные продукты и услуги [Текст] / В.М. Ильчук. Под общей редакцией К.И. Курбакова. – М.: Изд-во Рос.экон.акад., 2008. – 236 с.

22. Инновационное обучение: стратегия и практика [Текст] / Под ред. В. Ляудис. – М., 2014. – 408 с.

23. История социологии [Текст] / Под редакцией А.Н. Елсукова, Г.Н. Соколовой, А.А. Грицанова, Т.Г. Румянцевой. – Минск: Вышэйшая школа, 2017. – 296 с.

24. Колин, К.К. Фундаментальные основы информатики: социальная информатика: Учеб. пособие для вузов [Текст] / К.К. Колин. – М.: Академ. Проект: Екатеринбург: Деловая книга, 2000. – 350 с.

25. Кузьмин, С.В. Управленческая деятельность педагогического коллектива как фактор его развития [Текст] [Электронный ресурс], - <http://www.dissercat.com/content/innovatsionnaya-deyatelnost-pedagogicheskogo-kollektiva-kak-faktor-ego-razvitiya#ixzz4z9b8G1xH>

26. Куклин, В. О сравнении педагогических технологий [Текст] / В. Куклин, В. Наводнов // Высшее образование в России. – 2020. – №1. – С. 89–92.

27. Куприянов, М.П. Особенности организации и управления учебным процессом [Текст] / М.П. Куприянов, Н.Г. Мальцева // Межвузовский сборник научных трудов «Совершенствование подготовки специалистов в высшей школе». – Краснодар: КубГТУ, 2020. – С. 51–55.

28. Максимович, Г.Ю. Информационные системы: учеб. Пособие [Текст] / Г.Ю. Максимович, А.Г. Романенко, О.Ф. Самошпок. Под общей редакцией К.И. Курбакова. М.: Рос.экон.акад., 2019. – 198 с.

29. Мальцева, Н.Г. База данных «Расписание занятий» [Текст] / Н.Г. Мальцева, Г. Букина // Межвузовская конференция «Инновации в высшей школе и совершенствование учебно-

воспитательного процесса». Липецк: ЛГТУ, 2008. С. 54–56.

30. Мальцева, Н.Г. Интегральная компьютерная система «Университет» [Текст] / Н.Г. Мальцева // Сборник научных статей межвузовской конференции «Инновации в высшей школе и совершенствование учебно- воспитательного процесса». Липецк: ЛГТУ, 1998. – 49–50 с.

31. Мальцева, Н.Г. Новые возможности компьютерной системы «Университет» [Текст] / Н.Г. Мальцева // Научно-техническая конференция ЛГТУ. Липецк: ЛГТУ. 2009. – С. 60–63.

32. Мальцева, Н.Г. О распределении штатов ППС / Н.Г. Мальцева // Сборник научных статей Международной методической конференции «Университетское образование в условиях формирования рыночных отношений». – Пенза, 2017. – С. 7–8.

33. Мальцева, Н.Г. Подсистема «Рейтинговая оценка» [Текст] / Н.Г. Мальцева // Сборник научных статей межвузовской конференции «Инновации в высшей школе и совершенствование учебно- воспитательного процесса», Липецк. ЛГТУ, 1998. – С. 53–54.

34. Мальцева, Н.Г. Подсистема «Учебный процесс». Сборник научных статей межвузовской конференции «Инновации в высшей школе и совершенствование учебно-воспитательного процесса» / Н.Г. Мальцева. – Липецк: ЛГТУ, 1998. – С. 51–52.

35. Мальцева, Н.Г. Ресурсное обеспечение учебного процесса платного контингента студентов / Н.Г. Мальцева // Сборник научных трудов, посвященный 45–летию ЛГТУ. Липецк: ЛГТУ, 2001. – С. 110–113.

36. Манькова, О. Некоторые проблемы компьютеризации обучения [Текст] / О. Манькова // Высшее образование в России. – 2018. – №3. – С. 97–99.

37. Мартин, Дж. Видеотекс и информационное обслуживание общества [Текст] / Дж. Мартин / Пер. с англ. М.: Радио и связь, 2017. – 184 с.  
Корнеева, А.М. Рыжикова, П.Г. Рябчук, Н.В. Уварина. – Челябинск, Изд-во

«Цицеро», 2017. – 268с.

38. Меськов, В. На пути интеграции (к итогам II Международного конгресса ЮНЕСКО «Образование и информатика») [Текст] / В. Меськов, Э. Манушин // Высшее образование России. – 2016. – № 4. – С. 3–8.

39. Моисеев, Н.Н. Элементы теории оптимальных систем [Текст] / Н.Н. Моисеев. – М.: Прогресс, 2010. – 170 с.

40. Плужникова И.И., Плужников О.В. Латеральный маркетинг как новая система взглядов, меняющая представления о традиционных методах маркетинга // Наука ЮУрГУ: Сборник научных трудов 67 научно-практической конференции ППС. – Челябинск: ЮУрГУ, 2015. – С.166-203

41. Полак, Э. Численные методы оптимизации. Единый подход / Э. Полак [Текст] / Пер. с англ. Ф.И. Ерешко; Под ред. И.А. Вателя. М.: Мир, 1974. – 376 с.

42. Ракитов, А.И. Философия компьютерной революции. [Текст] / А.И. Ракитов. – М.: Политиздат, 1991. – 286 с.

43. Роберт, И. Современные информационные технологии в образовании: дидактические проблемы, перспективы использования [Текст] / И. Роберт. – М., 2014. – 112 с.

44. Савельев, А. Технологии обучения и их роль в реформе высшего образования [Текст] / А. Савельев // Высшее образование в России. 1994. – № 2. – С. 89–92.

45. Серафимов, А. К вопросу о принципах технологий / А. Серафимов, В.К. Анштейн // Высшее образование в России. – 1995. – № 2. – С. 29–32.

46. Сираева, Т.Е. Проблемы управленческой деятельности в образовательном учреждении [Электронный ресурс], - <http://collegu.ucoz.ru/publ/67-1-0-9516>

47. Системы качества в образовании: Сборник переводов с англий-

ского. Под ред. Ю.П. Адлера [Текст] – М.: МИСиС. 2020. – 144 с.

48. Скок, Г.Б. Как проанализировать собственную педагогическую деятельность [Текст]. – М., 2021. – 189 с.
49. Соколов, А. Информационные технологии обучения в профессиональной подготовке [Текст] / А. Соколов // Высшее образование России. –2015. – №2. – С. 31–36.
50. Соколов, А.В. Методы информационной защиты объектов и компьютерных сетей [Текст] / А.В. Соколов, О.М. Степанюк. М.: АСТ, СПб.: Полигон, 2000. – 272 с.
51. Таев, И.С. Электрические аппараты автоматики и управления [Текст] / И.С. Таев. – М.: Высшая школа, 2015. – 224 с.
52. Татур Ю. Прогноз на завтра [Текст] / Ю. Татур // Высшее образование в России. 2015. – № 1. – С. 89–92.
53. Тоффлер, Э. Шок будущего [Текст] / Пер. с англ. Э.Тоффлер – М.: АСТ, 2001. – 560 с.
54. Управление организацией : учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина [Текст]. – М. 1998. – 198 с.
55. Урсул, А.Д. Информация. Методологические системы [Текст] / А.Д. Урсул. –М.: Наука, 2009. – 292 с.
56. Урсул, А.Д. Теоретическая информатика. [Текст] / А.Д. Урсул, Ю.И. Шемакин. – М.: Рос. экон. акад., 2016. – 131 с.
57. Филатов, О. Информатизация современных технологий обучения в высшей школе [Текст] / О. Филатов. – Ростов-на-Дону, 1997. – 209 с.
58. Фролов, Н.Н. Организация вузовской системы образовательных кредитов: методическое пособие [Текст] / Н.Н. Фролов, Г.В. Сундуков, В.В. Жигунов, В.А. Голутвин. Тула: Тул. гос. ун.-т, 2013. – 44 с.
59. Цевенков, Ю.М. Использование ЭВМ в целях управления учебным процессом [Текст] / Ю.М. Цевенков, Е.Ю. Семенова // Новые информационные технологии в образовании. – М.: НИИ ВО. – 2021. – №3 –

56 c.

60. Чебышев, Н. Основа развития современной высшей школы [Текст] / Н. Чебышев, В. Каган // Высшее образование в России. – 2018. – № 2. – С. 89–92.
61. Шемакин, Ю.И. Теоретическая информатика: учеб. пособие [Текст] / Ю.И. Шемакин. Под общей ред. К.И. Курбакова. – М.: Изд-во Рос.экон. акад., 2018. – 132 с.
62. Яковлев, Е.В. Математические основы психологии: учеб. пособие [Текст] / Е.В. Яковлев. Челябинск: ЧГПУ, 1999. – 62 с.
63. Яковлева, Н.М. Теория и практика педагогического творчества: учеб. пособие к спецкурсу [Текст] / Н.М. Яковлева. Челябинск: ЧГПИ, 1987. – 67 с.
64. Янушкевич, Ф. Технология обучения в системе высшего образования [Текст] / Ф. Янушкевич. – М., 1986. – 409 с.